



ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GERENCIA DE ABASTECIMIENTO

Tesina de Grado presentada por

Andrés Alejandro Peña Ramírez

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Mg. Miguel Acevedo Müller

septiembre de 2023

TÍTULO DE TESINA: **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA GERENCIA DE ABASTECIMIENTO”**

AUTOR: **Andrés Alejandro Peña Ramírez**

TRABAJO DE TESINA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA: Mg. Miguel Acevedo
 Mg. Lorena Paredes
 Mg. Macarena Gatica

Santiago, septiembre de 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Andrés Peña Ramírez

Fecha: 15 de septiembre de 2023

Dedico este trabajo a mis grandes amores: mi mujer e hijos por su paciencia y comprensión por cada momento en los cuales no pude estar con ellos, en este camino personal y profesional, teniendo siempre en vista nuestro bienestar.

Resumen ejecutivo

La misión del departamento de Compras del Grupo económico multinacional dedicado a las industrias de energía, agua y residuos es apoyar a todas las entidades operativas y funcionales en sus actividades de compra y suministro para “comprar menos, comprar mejor y comprar más barato”. Esta declaración sencilla y directa de la misión de la unidad de Abastecimiento del Grupo es el punto de interrogante de cómo se puede contribuir desde una unidad de apoyo y transversal a la estrategia general de la Organización.

En efecto, las unidades de soporte no tienen un efecto directo en los resultados, pero su desempeño es crucial para que la Organización consiga las metas específicas que se definan. En tal sentido, la definición de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Gerencia de Abastecimiento permitiría establecer un vínculo entre las metas directas del área y la estrategia general de la Organización. En caso contrario, no se permite asegurar que los desarrollos puntuales de la gerencia tengan consonancia con los objetivos y estrategias de la Compañía. Esto se traduce en ineficiencias y pérdida de valor en los procesos de la entidad, derrochando recursos en su ejecución.

El CMI propuesto busca entregar una herramienta concreta para alinear los objetivos puntuales de la Gerencia de Abastecimiento y la estrategia general del Grupo, apuntando a las cuatro perspectivas tradicionales del modelo de CMI, pero innovando en la adición de una quinta referida al Medio Ambiente, dado que el grupo empresarial posee un compromiso declarado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos.

Índice General

1. Introducción	7
2. Origen y propósito del estudio	10
3. Objetivos	11
4. Alcance del estudio	12
5. Metodología del trabajo	13
6. Estado del arte	14
6.1. Antecedentes del Grupo	17
6.2. Nuevas Definiciones Estratégicas del Grupo	18
6.3. Procurement del Grupo	21
6.4. Aspectos teóricos / definiciones clásicas	22
6.5. Contribución de Valor de Abastecimiento	24
7. Desarrollo de la propuesta	30
8. Conclusiones	57
9. Bibliografía	59
10. Notas	60

Índice Tablas

Contenido	pág.
Cuadro No. 1: enfoque multidimensional	20
Cuadro No. 2: contribución de valor de Procurement	24
Cuadro No. 3: Mapa estratégico Gerencia de Abastecimiento	50
Tabla No. 1: CMI Gerencia de Abastecimiento	55

1. Introducción

Independientemente del tipo de empresa, organización o entidad de la que se trate, así como su enfoque de lucro, toda unidad requiere proveedores; ninguna puede existir sin ellos. Por tanto, cómo una organización gestiona y se relaciona con estos, sus actividades y políticas de compras, así como sus relaciones con ellos, tendrán un resultado no sólo sobre el desempeño de los proveedores, sino también sobre el de la Organización. En resumen, una administración efectiva del proceso de abastecimiento y del suministro contribuye de manera significativa al éxito organizacional, tanto a nivel operativo como estratégico.

Sin perjuicio a lo anterior, actualmente existen múltiples trabas que podrían entorpecer esta contribución. En efecto, el escenario vertiginoso del suministro, con ciclos de abundancia y de escasez, precios inciertos, plazos de entrega fuera del control habitual de las unidades logísticas y disponibilidad de productos con alta demanda, origina un desafío continuo para las organizaciones que desean obtener una contribución máxima de esta área.

Con lo anterior, se otorga importancia especial a la toma de decisiones que alinea a la red de proveedores y al proceso de adquisiciones con las metas y estrategias organizacionales y que asegura un valor tanto a corto como a largo plazos de los fondos que se gasten.

Esta relación de las actividades de abastecimiento con la estrategia de las organizaciones aquilata la adecuada evaluación de cómo estas actividades contribuyen a su visión, misión y objetivos estratégicos. Por lo anterior, toma relevancia generar un producto en las organizaciones que integre las unidades de abastecimiento en el cumplimiento integral de su estrategia. En este aspecto es donde el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) toma protagonismo.

El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, de tal manera de brindar herramientas de planificación y gestión que ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

El CMI permite generar un marco en el que tienen cabida los indicadores derivados de la visión estratégica e introduce los inductores de la actuación financiera futura, sumado a los indicadores financieros tradicionales que se analizan en las empresas, en general.

Adicionalmente, el desarrollo del CMI toma mayor relevancia en el Grupo analizado en este trabajo dado que este ha evolucionado hacia una expansión producto de una fusión entre sus conglomerados económicos a nivel mundial. Este nuevo grupo tiene intereses en las áreas de aguas, residuos y energía, teniendo como foco la reutilización de los recursos, siendo líder mundial en transformación ecológica.

Con todo, el diseño y la futura implementación del CMI para la Gerencia de Compras de dos empresas que se fusionan puede proporcionar una serie de beneficios y justificaciones importantes. La creación de un CMI ayudará a abordar la dificultad de integrar dos equipos que pertenecen a empresas diferentes con culturas diversas, al proporcionar un marco unificado y estructurado para la gestión de compras en la nueva entidad fusionada. A continuación, se detallan algunas justificaciones clave:

1. Visión estratégica compartida: El CMI permite alinear los objetivos estratégicos de las dos empresas y establecer una visión común para la Gerencia de Compras en la entidad fusionada. Proporciona una plataforma para comunicar y difundir los nuevos requerimientos de la matriz y asegurarse de que todos los miembros del equipo estén en la misma página en cuanto a las metas y prioridades.
2. Medición y seguimiento de indicadores clave: El CMI se basa en la identificación y el seguimiento de indicadores clave de desempeño para evaluar el rendimiento de la Gerencia de Compras. Esto permite medir y monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos establecidos, lo que brinda una base objetiva para evaluar el desempeño de los equipos y tomar decisiones informadas.

3. Integración de culturas y equipos: La creación del CMI implica un proceso de colaboración y participación de los equipos de ambas empresas. Al trabajar juntos para identificar los KPI y diseñar el marco de gestión, los miembros del equipo tienen la oportunidad de conocerse y comprender las diferencias culturales existentes. Esto fomenta la colaboración, la comunicación y la construcción de relaciones más sólidas entre los equipos, lo que facilita la integración y la superación de barreras culturales.
4. Estándares de desempeño consistentes: La implementación de un CMI establece estándares de desempeño consistentes para la Gerencia de Compras en la entidad fusionada. Al definir los KPI y los objetivos estratégicos, se establecen expectativas claras en términos de rendimiento y se crean metas comunes para todos los miembros del equipo. Esto ayuda a alinear los esfuerzos y a fomentar una cultura de rendimiento unificada, superando las diferencias culturales existentes.
5. Comunicación efectiva y transparencia: El CMI promueve una comunicación más efectiva y transparente dentro de la Gerencia de Compras. Al proporcionar una estructura clara para informar sobre el rendimiento y los avances, se facilita la comunicación entre los equipos y se fomenta la transparencia en la toma de decisiones. Esto contribuye a construir la confianza entre los equipos y a superar los desafíos asociados con la diversidad cultural.

En resumen, la implementación de un Cuadro de Mando Integral CMI para la Gerencia de Compras de dos empresas que se fusionan proporciona una justificación sólida para abordar la dificultad de integrar dos equipos con culturas diversas. El CMI establece una visión compartida, proporciona métricas y seguimiento del rendimiento, promueve la colaboración y la ayuda entre todos sus colaboradores.

2. Origen y propósito del estudio

En el contexto de una fusión internacional, se evaluará el impacto que tiene el proceso de adquisición para mejorar su posición competitiva al interior de la organización, lo que debe recoger adaptaciones de sus actividades y objetivos, de tal manera de contribuir al nuevo modelo de negocio que ofrecerá la empresa en la industria nacional conciliado con la nueva estrategia corporativa que nació.

En tal sentido, *“no existe una forma que sea la mejor para organizar la función del suministro, conducir sus actividades e integrar a los proveedores con efectividad, la cual es una tarea muy interesante y desafiante”* (Johnson et al., 2011, 2).

Los alcances locales de esta fusión han repercutido en todas las estructuras de la organización. La Gerencia de Compras no ha estado ajena a este proceso, transformándose, a su vez, en uno de los pilares del éxito de la fusión, tanto por sus alcances transversales en todos los negocios de la empresa, como en su contribución a los planes estratégicos directos que se han planteado desde la matriz internacionalmente.

Para los efectos de armonizar los estándares que tenía la empresa antes de la fusión, se ha iniciado un programa mundial de integración de tal manera de homogeneizar los procesos y actividades con los establecidos por la matriz, lo que recoge no sólo cambios en cómo se realizan las tareas, sino también en cómo estos se alinean a la visión y misión y objetivos estratégicos de la matriz.

Con todo, el origen del tema de la presente tesina surge de la necesidad de elaborar una estructura para la gestión de los procesos críticos de la Gerencia de Abastecimiento y establecer una herramienta para que esta contribuya y esté alineada a la nueva estrategia de la matriz.

En tal sentido, se pretende generar un sistema de gestión, usando como base el modelo de *Balanced Scorecard*, que permita dar visibilidad a aquellos procesos críticos y definir estrategias con el objetivo de generar acciones que permitan mejorar aquellos aspectos que agreguen valor a la organización.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Establecer la estrategia local para la Gerencia de Abastecimiento derivada de los lineamientos establecidos por su Matriz Internacional y diseñar un cuadro de mando integral para su monitoreo y cumplimiento.

3.2. Objetivos específicos

- ❖ Elaborar un plan estratégico para la Gerencia de Abastecimiento.
- ❖ Considerar nuevas tecnologías y/o mejores prácticas de las unidades de abastecimientos para enriquecer la estrategia local.
- ❖ Diseñar un cuadro de mando integral para posibilitar la implementación de la estrategia local de la Gerencia de Abastecimiento.
- ❖ Incorporar la perspectiva Medioambiental en el diseño de la estrategia.

4. Alcance del estudio

Este trabajo apunta a la elaboración de una estrategia propia para la Gerencia de Abastecimiento y diseño de un Cuadro de Mando Integral para esta unidad.

“La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, 5).

Para lo anterior, se recogerán los lineamientos internacionales que posee la matriz, en cuanto al plan estratégico que se ha establecido para el lapso 2020-23, a partir de la visión y misión, en general; y el rol y objetivos específicos que se ha trazado la unidad de abastecimiento, en particular.

En tal sentido, el desarrollo de las actividades de este trabajo contempla la determinación general del CMI, recogiendo el plan estratégico y evaluación de todas las perspectivas idóneas para esta unidad; así como la elaboración de un mapa estratégico y definición de los indicadores de cada perspectiva.

Para la evaluación de las perspectivas del CMI, se considerará, además de las tradicionales propuestas por este modelo, la de ‘Medioambiente’ dado que la visión y misión de la matriz está íntimamente relacionada a las soluciones y objetivos de este elemento, transformando el impacto al planeta de todas las actividades desarrolladas por el Grupo a nivel internacional como un indicador crítico de éxito con metas y objetivos tangibles y exigibles para todas las unidades que lo componen.

5. Metodología del trabajo

La metodología para construir la propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral se basará en el Modelo de Kaplan y Norton (2000), en la cual se establecen distintas etapas de desarrollo para este propósito.

Estas contemplarán los siguientes análisis:

1. Establecer o confirmar la misión, visión y valores organizacionales. En tal sentido, se contemplarán desde dos posiciones: i) a nivel de matriz mundial de acuerdo con sus metas de transformación hacia 2023; y ii) desde la Gerencia de Abastecimiento a nivel corporativa.
2. Integrar la perspectiva 'medioambiente' en la propuesta del cuadro, toda vez que la visión del Grupo considera este elemento como fundamental para el éxito de su propuesta de entregar recursos al mundo.
3. Definir los objetivos estratégicos: Priorizar las perspectivas, a través, de un mapa estratégico (relación causa – efecto). En este aspecto, se considerarán prácticas modernas de las unidades de abastecimiento, de acuerdo con las investigaciones realizadas y enfoque estratégico que le cabe a las nuevas áreas de abastecimiento.
4. Propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral: Visualización global de la Matriz del cuadro de Mando Integral.
5. Establecer indicadores: metas estratégicas desarrollando cada indicador según los objetivos estratégicos que se proponen para la Gerencia de Abastecimiento.

6. Estado del arte

Para el desarrollo de esta tesina, se hará mención a la empresa como el 'Grupo' o la 'Compañía', dado que por razones de confidencialidad y seguridad, desde la Administración en Chile se aprobó usar el caso real al que se enfrenta la Compañía para los fines de desarrollo de un diseño de CMI para la Gerencia de Compras.

El Grupo es una empresa multinacional líder en servicios medioambientales, presente en más de 40 países alrededor del mundo. Su misión principal es proporcionar soluciones innovadoras para la gestión del agua, la energía y los residuos, contribuyendo así al desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera.

A nivel global, se dedica a ofrecer una amplia gama de servicios en diversas áreas, las que se clasifican en tres (3) segmentos, a saber: gestión del agua, gestión de residuos, y gestión de energía.

La Compañía se posiciona como un líder mundial en el mercado de servicios medioambientales, aprovechando su experiencia y capacidad técnica para ofrecer soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades de sus clientes. El Grupo se enfoca en la preservación y gestión sostenible de los recursos naturales, buscando minimizar el impacto ambiental y contribuir al desarrollo social y económico de las comunidades donde opera.

En Chile, la Compañía cuenta con una sólida presencia y participación en el mercado de servicios medioambientales. La Compañía ofrece una amplia gama de soluciones en gestión del agua, tratamiento de aguas residuales, gestión de residuos y servicios energéticos a través de contratos tanto con operadores privados como estatales.

En términos de la cadena de valor del negocio, la Compañía se involucra en todas las etapas, desde la concepción y diseño de proyectos hasta la operación y mantenimiento de las instalaciones. La Compañía se enfoca en brindar soluciones integrales y personalizadas, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente y maximizando la eficiencia de los recursos utilizados.

La principal estrategia en Chile radica en la necesidad de abordar los desafíos medioambientales y promover el desarrollo sostenible del país. Chile enfrenta desafíos en la gestión del agua, el tratamiento de aguas residuales y la gestión de residuos, debido al crecimiento demográfico, la urbanización y la actividad industrial. La Compañía ofrece su experiencia y conocimientos para ayudar a resolver estos desafíos, proporcionando soluciones eficientes y sostenibles que contribuyen al bienestar de las comunidades y al cuidado del medio ambiente.

En el despliegue de la estrategia del Grupo, la Gerencia de Compras juega un papel fundamental en la justificación estratégica para abordar los desafíos medioambientales y promover el desarrollo sostenible del país.

A continuación, se detallan algunas razones que resaltan la relevancia de la Gerencia de Compras en este contexto:

1. Adquisición de productos y servicios sostenibles: responsabilidad de adquirir productos y servicios que cumplan con criterios ambientales y sociales, fomentando la sostenibilidad en la cadena de suministro. Esto implica seleccionar proveedores que sigan prácticas responsables y respeten los estándares ambientales, contribuyendo así a reducir el impacto ambiental de las operaciones de la Compañía.
2. Eficiencia en la gestión de recursos: optimización de los recursos utilizados en las operaciones del Grupo. Al buscar proveedores y productos eficientes en términos de consumo de energía, agua y otros recursos naturales, se contribuye a reducir la huella ambiental de la compañía y promover prácticas sostenibles.

3. Innovación y desarrollo de soluciones ambientales: impulsar la innovación al buscar y colaborar con proveedores que ofrezcan soluciones ambientales y tecnologías limpias. Al promover la adquisición de productos y servicios innovadores, se fomenta el desarrollo de soluciones más eficientes y sostenibles, alineadas con los objetivos medioambientales de la Compañía y del país.
4. Gestión de riesgos y cumplimiento normativo: evaluar y gestionar los riesgos asociados con los proveedores y la cadena de suministro. Esto incluye considerar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza para garantizar que los proveedores cumplan con las leyes y regulaciones ambientales, así como con los estándares éticos y de responsabilidad social. Una gestión de compras sólida y responsable contribuye a evitar riesgos y asegurar que las operaciones se desarrollen de manera sostenible.
5. Colaboración con proveedores estratégicos: establecer relaciones estratégicas con proveedores que compartan los valores y objetivos de sostenibilidad del Grupo. Al trabajar en conjunto con proveedores comprometidos con prácticas responsables y sostenibles, se promueve un impacto positivo en el entorno y se fortalece la cadena de suministro sostenible de la compañía.

En resumen, la Gerencia de Compras desempeña un papel esencial en la justificación estratégica de la compañía para abordar los desafíos medioambientales y promover el desarrollo sostenible del país. A través de una gestión de compras responsable y sostenible, la compañía puede contribuir a la protección del medio ambiente, la optimización de los recursos y la promoción de soluciones innovadoras, alineando así sus operaciones con sus objetivos de sostenibilidad y el cuidado del entorno en el que opera.

6.1. Antecedentes del Grupo

Con una experiencia de más de cien años y como líder mundial en servicios de agua y saneamiento, así como en la gestión de residuos y la optimización de los servicios energéticos, el Grupo diseña y despliega soluciones integradas que se adaptan a los nuevos retos de sus clientes y a las cuestiones relacionadas con la escasez de recursos.

Gestión del agua

Trabajando junto a las autoridades locales y las empresas industriales desde hace más de 150 años, el Grupo ayuda, gracias al completo dominio del ciclo del agua, a garantizar una gestión respetuosa y equitativa del agua.

El Grupo suministra agua potable e introdujo el recurso en los ciclos de consumo y utilización de los consumidores y las empresas. Trata las aguas residuales, permitiendo su reutilización o reintroducción en el medio natural.

Gestión de residuos

Desarrolla y aplica soluciones que permiten a las empresas industriales y a las autoridades locales combinar la gestión diaria de sus residuos con el logro de índices cada vez más altos de conversión en materiales y energía.

El Grupo recoge, clasifica, trata y convierte en energía y materiales millones de toneladas de residuos domésticos e industriales cada año.

Gestión de energía

El Grupo propone soluciones de servicios energéticos que cubren todo el ciclo de transformación, desde la compra de energía que entra en un sitio, la construcción o la mejora de las instalaciones hasta la venta de la electricidad producida en el mercado.

6.2. Nuevas Definiciones Estratégicas del Grupo

Visión

El propósito del Grupo es contribuir al progreso humano comprometiéndose firmemente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos.

Misión

En el desarrollo de los negocios del Grupo en materia de agua, residuos y energía, este proporciona a los clientes públicos y privados de todo el mundo soluciones que facilitan el acceso a los servicios esenciales y a los recursos naturales, y que conservan, utilizan y reciclan eficientemente esos recursos naturales. La mejora de la huella medioambiental del Grupo y la de los clientes es fundamental para el negocio y el modelo económico.

Lo anterior se ha convertido en la misión del Grupo: "dotar de recursos al mundo", a través de sus actividades de servicios medioambientales.

Valores

Para trasladar su propósito a todas sus actividades, el Grupo se apoya en los siguientes valores y comportamientos:

- Responsabilidad: Participar activamente en la construcción de una sociedad comprometida con el desarrollo sostenible;
- Solidaridad: Servir tanto a los intereses colectivos como a los compartidos;
- Respeto: Cumplir la ley, las normas internas del grupo y respetar a los demás, la inclusión y la diversidad;
- Innovación: Desarrollar soluciones sostenibles para los clientes, el medio ambiente y la sociedad;
- Orientación al cliente: Construir relaciones duraderas y de confianza con los clientes. Escuchar y responder a sus expectativas técnicas, económicas, medioambientales y sociales aportando soluciones adaptadas e innovadoras.

Estrategia

En consonancia con el propósito y los valores del Grupo, el modelo operativo responde a los siguientes imperativos estratégicos:

- Convertirse en líder mundial de la transformación ecológica
- Adaptarse a las especificidades del mercado y a los clientes
- Construir una fuerte presencia en cada mercado local
- Promover la simplicidad y la agilidad en las operaciones.

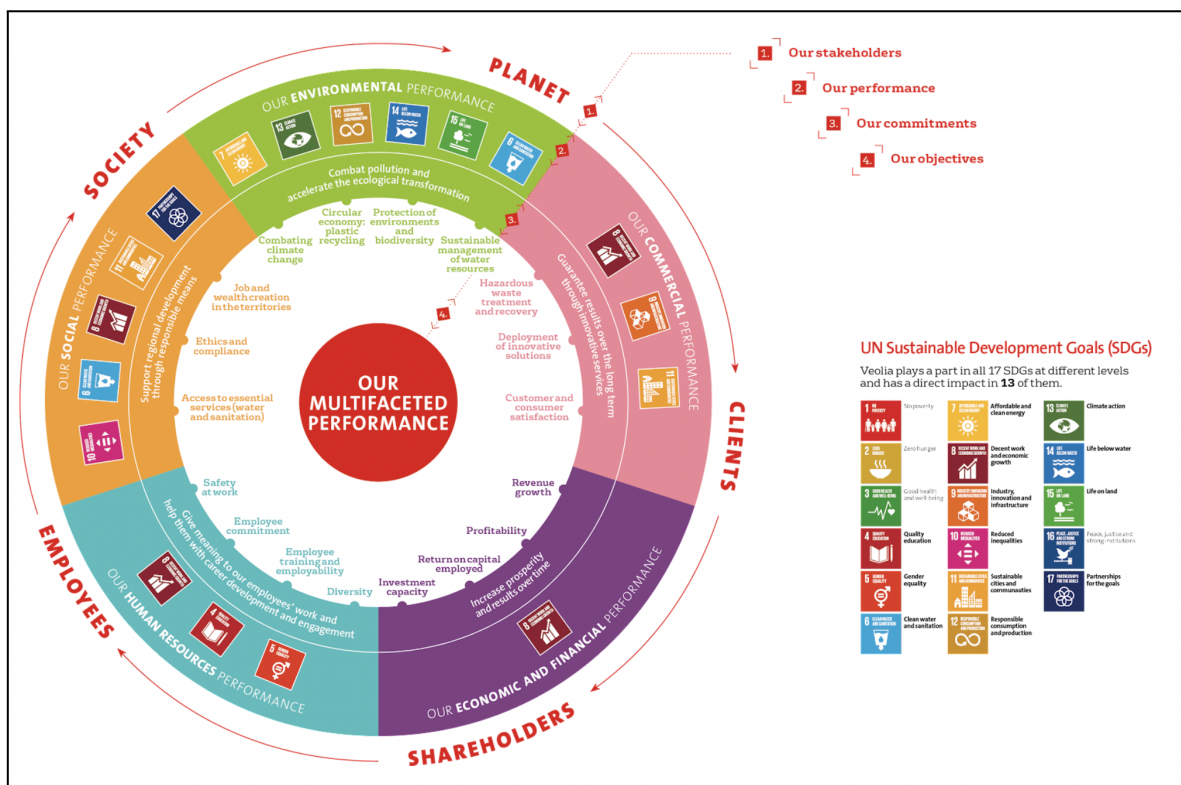
Los factores transversales de la estrategia del Grupo se han materializado en un programa estratégico para el período 2020-2023, que se desglosa y explica en siete elementos de la siguiente manera:

1. Una ambición: ser la empresa de referencia de la transformación ecológica mundial;
2. Una prioridad: buscar el máximo impacto para cada empresa y negocio, ya sea ambiental, social o financiero;
3. Un programa que prepara el futuro, apuntando y acelerando la innovación; aumento de los recursos humanos y financieros para reinventar y reforzar las actividades históricas y crear nuevas soluciones para hacer frente a los retos medioambientales mundiales;
4. Hacia la neutralidad del carbono; prioridades y elecciones claras en sus actividades, con una fuerte aceleración de las actividades con mayor impacto positivo en el planeta y una rotación de la cartera del 20%;
5. Rigor en la implementación; plan de ahorro de costes de €1.000 millones a cuatro años y un objetivo de deuda financiera neta inferior a 3 veces el EBITDA en los próximos dos años hasta el final del plan;
6. Un compromiso con el rendimiento multidisciplinario;
7. Gestión de gobierno y administración compartida.

Enfoque multidimensional

Los elementos referidos precedentemente han sido fundidos en un cuadro sinóptico que permiten la relación de la visión y misión con sus *stakeholders*: empleados, sociedad, planeta, clientes y *shareholders*; compromisos que expresan las dimensiones según las cuales se evaluará el rendimiento del Grupo y especifican para cada una de ellas el rumbo fijado y vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU; y 18 objetivos de rendimiento que especifican las prioridades de actuación del Grupo por dimensión y dar cobertura a su propósito y permiten a todas las unidades de negocio comprometerse con un enfoque común para su aplicación.

Cuadro No. 1: enfoque multidimensional



Fuente: página oficial del Grupo

6.3. Procurement del Grupo

Misión Procurement

La misión del departamento de Compras del Grupo es apoyar a todas las entidades operativas y funcionales en sus actividades de compra y suministro para “comprar menos, comprar mejor y comprar más barato”.

Objetivo Procurement

El objetivo principal de la unidad de Procurement, en el contexto del plan estratégico 2020-23, es convertirse en un elemento clave del programa de crecimiento rentable del Grupo.

Los principios rectores del modelo operativo de abastecimiento son:

- Garantizar una gestión unificada y coherente de la función de compras;
- Reforzar el posicionamiento y la gobernanza de la función de compras para garantizar el proceso de toma de decisiones en la gestión de los gastos externos en todas las funciones y organizaciones;
- Aclarar, coordinar y mejorar la gestión de categorías a nivel global y local;
- Entender las especificidades de cada línea de negocio (Agua, Residuos y Energía) y desarrollar estrategias de categoría adaptadas;
- Invertir recursos en actividades de valor añadido:
 - ❖ Sostenibilidad, innovación, asociaciones
 - ❖ Excelencia en compras
 - ❖ Gestión del talento;
- Homogeneizar y actualizar las organizaciones de compras según el patrón de cada país y/o línea de negocio.

6.4. Aspectos teóricos / definiciones clásicas

Sin perjuicio a los alcances específicos y reales detallados en el punto precedente, existe una serie de aspectos académicos que podrían establecerse como referentes a la hora de abordar las funciones de las unidades de abastecimiento. En tal sentido, se exponen a continuación elementos que podrían significar aportes para enriquecer la misión y dificultades de las actividades de abastecimientos, los que serán evaluados para complementar los objetivos en el diseño de la estrategia.

Misión de Procurement

Crear y mantener relaciones con proveedores que apoyen el éxito de la compañía, maximizando el valor obtenido al menor coste total posible, y con el menor riesgo, excediendo las expectativas de los *Stakeholders*.

En tal sentido, *“las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resume en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente”* (Montoya Palacio, 2010, 18).

Desafíos de Procurement para el futuro

Las unidades modernas de Procurement deben integrar en sus estrategias y objetivos una serie de factores adicionales a la función directa de proveer recursos para las líneas operativas de las organizaciones. En efecto, *“una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor”* (Hitt & Hitt, 2007, 4 parte I).

Dentro de tales factores, se encuentran los siguientes:

1. Socio estratégico de negocios - impulsor de los objetivos corporativos y un facilitador de la innovación empresarial y la digitalización.
2. Protector de la reputación corporativa - proteger la reputación corporativa y la percepción de la marca garantizando una cadena de suministro sostenible.
3. Las redes empresariales (B2B) son el futuro - permiten a compradores y proveedores la capacidad de colaborar con facilidad.
4. La conectividad impulsa la agilidad - otorga agilidad a las empresas, capacidad esencial para que la contratación prospere.
5. Los proveedores amplían la organización - socios comerciales de gran valor actuando como extensiones de la organización.
6. Los ecosistemas desbloquean el valor y la innovación - negociaciones basadas en el valor colectivo del ecosistema.
7. Más simple, más inteligente y más estratégico - Los conocimientos de datos en tiempo real, el análisis predictivo, el *blockchain*¹ y la inteligencia artificial harán que las compras sean más sencillas, inteligentes y estratégicas que nunca.

Limitaciones del modelo tradicional de Procurement

“La necesidad de aportar mejoras de rendimiento en las unidades de negocio, como son la reducción de costes y una constante innovación de producto, hacen necesario afrontar la gestión de compras de una manera transversal e interfuncional o por procesos con el resto de eslabones de la cadena de valor” (Errasti, 2012, 53).

¹ Se traduce como cadena de bloques. Básicamente, *blockchain* es un conjunto de tecnologías que permiten llevar un registro seguro, descentralizado, sincronizado y distribuido de las operaciones digitales, sin necesidad de la intermediación de terceros.

Fuente: <https://www.solunion.cl/blog/que-es-y-para-que-sirve-la-tecnologia-blockchain/>

Los responsables de las organizaciones deben enfrentar y superar una serie de limitaciones del modelo tradicional de estas unidades, tales como:

- Falta de foco estratégico;
- Prioridad en abastecer en lugar de crear valor;
- Rol en la Organización: Unidad de servicio en lugar de Business Partner;
- Digitalización mal enfocada;
- Exceso de recurso dedicados a tareas operativas de bajo valor añadido;
- Liderazgo no asumido de la cultura Eficiencia en el Gasto;
- Escasa o nula visibilidad del aporte de Compras en los estados financieros;
- Tipo de relación con los proveedores: confrontación frente a colaboración;
- Pobre talento consecuencia de un enfoque a lo operativo;
- Baja aportación a la innovación en la empresa;
- Baja complicitad de los proveedores con el Compliance Corporativo.

Estas limitaciones restringen a las unidades de Procurement para contribuir a los objetivos estratégicos en las organizaciones, limitando sus actuaciones a actividades con foco en precio y madurez baja, dejando fuera de su alcance a palancas de costo, demanda y valor.

6.5. Contribución de Valor de Abastecimiento

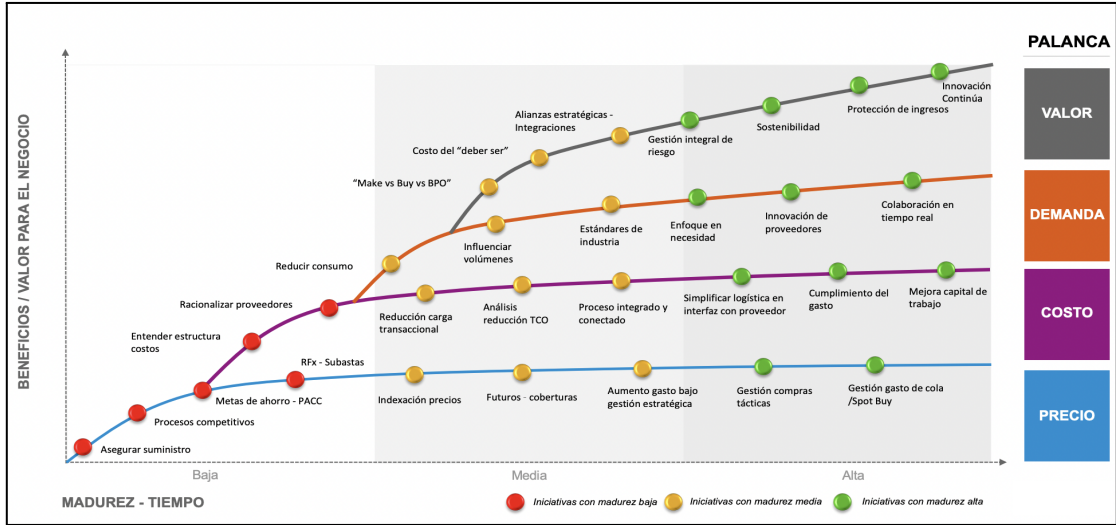
Para la evaluación de valor de una unidad de abastecimiento, se podrían considerar las palancas que estas implantan en sus organizaciones y el nivel de madurez que poseen en su desempeño. En tal sentido, las palancas apuntan a precio, costo, demanda y valor; siguiendo una lógica de menor a mayor valor entregado.

Un esquema de la contribución de valor se presenta en la Tabla No. 2, en donde se ilustran las distintas actividades de abastecimiento en función al grado de madurez que conlleva y el aporte general de valor que implica.

En tal sentido, una robusta estrategia de abastecimiento debe establecer un camino para incorporar paulatinamente actividades de mayor valor en la medida

de que mejora su madurez y escalar en palancas de valor para contribuir en mayores beneficios para el negocio. En el caso puntual de la Gerencia de Abastecimiento, se tiene un diagnóstico de iniciativas con madurez media y palancas de ‘precio’ y ‘costo’, lo que limita el aporte de valor a la Organización. En el desarrollo de las estrategias, se incorporarán elementos para mejorar el aporte a través de las actividades de madurez media, pero con palancas de ‘demanda’ y ‘valor’, aumentando el beneficio para la empresa.

Cuadro No. 2: contribución de valor de Procurement



Fuente: SAP ARIBA

En lo particular, la Gerencia de Compras reunificada luego de la fusión, posee un nivel de madurez baja apuntando a iniciativas de precio y costos. Un detalle de cómo estas iniciativas han contribuido a la organización y que son comunes en los dos equipos que se han fusionado es el siguiente:

1. Asegurar el suministro: la Gerencia ha sido capaz de garantizar que los productos y servicios requeridos estén disponibles en el momento y la cantidad necesarios para mantener las operaciones de la organización. Esto se ha logrado a través del establecimiento de relaciones sólidas con los proveedores, negociar contratos que incluyan cláusulas de entrega oportuna y calidad, y establecer mecanismos de monitoreo para asegurar el cumplimiento. En este sentido, se realizó una campaña puntual antes, durante y después con los

proveedores estratégicos explicando el proceso de fusión del Grupo. Lo anterior para dar certezas a estos interlocutores a la hora de la continuidad de las operaciones solvencia financiera y capacidad económica, haciendo hincapié en las nuevas oportunidades que se abrirían a partir de esta fusión, apuntando a nuevos mercados y transacciones que antes no se habían desarrollado en el mercado local.

2. Metas de ahorro: la Gerencia analiza y negocia los precios de compra, buscando oportunidades de descuentos por volumen o acuerdos a largo plazo, y evaluando constantemente el mercado en busca de mejores opciones y ofertas competitivas.
3. Entendimiento de estructura de costos: para tomar decisiones informadas en términos de compras, ha sido fundamental comprender la estructura de costos de los productos y servicios del portafolio de negocios del grupo. Esto se ha desarrollado a través del análisis de toda la Organización, no solo de la Gerencia de Compras, de los componentes de costo, identificando las áreas donde se pueden realizar ahorros y buscar alternativas más económicas sin comprometer la calidad o el rendimiento.
4. Racionalización de proveedores: una iniciativa en proceso de la Gerencia de Compras apunta a optimizar la base de proveedores. Esto se ha desarrollado a través de una evaluación y consolidación de los proveedores, buscando aquellos que ofrezcan mejores precios, condiciones de pago favorables y calidad consistente. Esta reducción también simplifica la gestión de la cadena de suministro y mejora la eficiencia operativa.
5. Reducción de consumos: la iniciativa más compleja de realizar y con resultados puntuales ha sido la reducción de consumos. Esto ha implicado identificar oportunidades para disminuir el consumo de materiales, energía u otros recursos, sin comprometer la calidad ni afectar negativamente las operaciones. Esto se ha avanzado a través de la implementación de prácticas de eficiencia energética, uso responsable de recursos y capacitación a los empleados sobre la importancia de optimizar el consumo, lo que ha sido liderado principalmente por las gerencias operativas del Grupo.

Recogiendo las iniciativas implementadas por la Gerencia de Compras, el nuevo desafío apunta no solo a contribuir en la optimizar los gastos de la organización y mejorar la rentabilidad del Grupo, sino a expandir su enfoque hacia otros aspectos como la calidad, la sostenibilidad y la gestión de riesgos.

Para lo anterior, la Gerencia de Compras se enfrenta a una serie de desafíos al implementar iniciativas que apunten a las variables de "costo", "demanda" y "valor", las que se abordarían paralelamente al desarrollo del modelo CMI propuesto.

Los desafíos que se enfrentan serían desarrollados a través de las siguientes iniciativas:

1. Indexación de precios: El reto radica en establecer y mantener un mecanismo eficiente para indexar los precios de los productos o servicios adquiridos. Esto implicaría identificar una referencia adecuada y confiable, así como establecer un sistema de seguimiento y actualización periódica de los precios. Por ejemplo, en una de las operaciones críticas del tratamiento de aguas, se puede indexar el precio de los materiales derivados del petróleo con los químicos que se emplean en estos procesos.
2. Instrumentos financieros (futuros y derivados): El desafío en el uso de instrumentos financieros como futuros y derivados radica en comprender su funcionamiento y aplicarlos de manera efectiva para gestionar los riesgos de precios. Por ejemplo, uno de los principales insumos de todas las operaciones del Grupo se relaciona al precio del petróleo, significando casi un 70% de la estructura de costos, excluyendo a los costos del personal, por lo que se pueden analizar la contratación de futuros de combustible para protegerse de las fluctuaciones en el precio del petróleo y garantizar un costo estable en sus operaciones.
3. Gastos bajo gestión estratégica: El desafío en la gestión estratégica de gastos consiste en identificar y priorizar las categorías de gastos que tienen un mayor impacto en los resultados financieros de la organización. Esto implica analizar los patrones de gastos, identificar oportunidades de consolidación o negociación con proveedores y establecer estrategias de compra inteligentes.

Por ejemplo, se ha iniciado un programa de gestión estratégica de gastos para administrar todo el proceso de los vehículos, lo que considera la flota de livianos (camionetas, 500 unidades en Chile) y pesados (camiones, 300 unidades en tránsito) para ponderar adecuadamente las actividades de compra, mantenimiento, reparaciones, contratos de leasing y baja de las unidades.

4. Reducción de carga transaccional: El desafío en la reducción de la carga transaccional radica en simplificar y agilizar los procesos de adquisición, minimizando la cantidad de transacciones individuales y los pasos administrativos necesarios. Esto implica implementar sistemas de compra electrónica, establecer acuerdos marco con proveedores para reducir la cantidad de órdenes de compra y automatizar los pagos. Por ejemplo, se ha comenzado con los proyectos de portales para los proveedores, de tal manera de que estos puedan consultar directamente el estado de sus facturas en el sentido del estado de registro, pago o rechazo; simplificación de los procesos de cotizaciones de los servicios o productos con acuerdos específicos con proveedores; y revisión de todo el proceso de adquisición del Grupo para identificar controles duplicados, burocracia en el proceso, exceso de tareas administrativas y cualquier otra mejora que sea posible implantar en el flujo de compras.
5. Reducción del costo total de propiedad (TCO): El desafío en la reducción del TCO radica en considerar no solo el precio de compra inicial, sino también los costos asociados durante todo el ciclo de vida de un producto o servicio. Esto implica evaluar aspectos como el mantenimiento, la durabilidad, el consumo de energía y los costos operativos a largo plazo. Por ejemplo, siguiendo el caso de la gestión estratégica, se comenzó a buscar la homologación de las marcas para los vehículos que se administran, a través de la segmentación de la flota, de tal manera de contar con modelos uniformes dependiendo del tipo de uso y requerimiento, con lo que se facilitarán las tareas de mantenimiento asociadas, al permitir ganar volúmenes en los productos, especialización de los trabajadores, y permitir un bodegaje más eficiente.

6. Alianzas estratégicas con proveedores: El desafío en establecer alianzas estratégicas con proveedores radica en identificar socios confiables y colaborativos que puedan ofrecer beneficios adicionales más allá de precios competitivos. Esto implica buscar proveedores que compartan objetivos comunes, estén dispuestos a colaborar en iniciativas de mejora conjunta y ofrezcan servicios de valor agregado. Por ejemplo, en el Grupo se ha iniciado una estrategia para conseguir acuerdos internacionales con los principales productores de químicos del mundo, no a partir de la posición que se tiene en Chile, sino a partir de la relevancia que se posee en el mundo. A lo anterior, se suma en iniciativas para alianzas con empresas de la más diversa índole, apuntando a aquellas partidas significativas en la estructura de las operaciones, tales como seguros, químicos, vehículos livianos y pesados, maquinarias, artículos de ferretería, por destacar los prioritarios.

7. Desarrollo de la propuesta

La reestructuración que se ha presentado en el Grupo y en la Gerencia de Compras, en particular, ha planteado desafíos significativos en términos de la integración de los equipos humanos. Este elemento es una variable necesaria de abordar paralelamente para responder correctamente a las distintas perspectivas del modelo CMI. En tal sentido, para abordar estos desafíos, se han considerado y gestionado diversos aspectos prácticos, entre los que se se pueden destacar los siguientes:

- A. Comunicación clara y transparente: durante todo el proceso se ha establecido una comunicación abierta y transparente con los integrantes de los dos equipos que se han fusionado. Esto implicó proporcionar información clara sobre los cambios que se generaron y avecinan, los motivos detrás de la fusión y los impactos esperados en los equipos humanos en general y del de Compras, en específico. Esta actividad ayudó, en la medida de lo posible, a reducir la incertidumbre y los temores de inestabilidad laboral. Evidentemente no se puede eliminar este riesgo y ansiedad, observando todos los cambios que se han concretado en otras unidades del Grupo, pero fue un ingrediente valorado en los miembros de la Gerencia.
- B. Integración de culturas: otro elemento abordado fue la existencia de las dos culturas organizacionales presentes en los equipos. Fue importante reconocer y abordar estas diferencias culturales para facilitar la integración de los equipos. Esto requirió un esfuerzo de los líderes para comprender y respetar las prácticas y valores de ambas organizaciones, y establecer la nueva cultura común que refleje los nuevos objetivos y valores del Grupo. Esta variable no fue tan irruptiva dado que no existían brechas significativas en las culturas de los equipos, aunque las identificadas, tales como apetito de riesgos, aversión a ciertas inversiones, jerarquización de estructura, por nombrar las más relevantes, se comenzaron a diluir en la medida de trabajar con los nuevos lineamientos del Grupo.

- C. Evaluación y gestión de habilidades y competencias: como era esperable, los niveles de profesionalización y maduración de los dos equipos eran diferentes. Para este efecto, se llevaron a cabo evaluaciones exhaustivas de habilidades y competencias para identificar brechas y oportunidades de desarrollo, tanto de manera individual, así como un conjunto. Esto permitió implementar programas de capacitación y desarrollo adecuados para mejorar las habilidades necesarias y fomentar el crecimiento profesional de los miembros de la Gerencia, destacando habilidades como negociaciones, trabajo en equipo, manejo de estrés y frustraciones, habilidades duras para mitigar brechas específicas, entre otras.
- D. Liderazgo efectivo y gestión del cambio: durante la reestructuración, el liderazgo efectivo ha sido crucial para brindar dirección y estabilidad a los equipos humanos. Existió un reto para todas aquellas personas con roles de dirección en cuanto a estar preparados para gestionar el cambio y mantener la motivación de los integrantes de los equipos de trabajo. Esto implicó establecer canales de retroalimentación y participación, fomentar la colaboración entre los equipos y brindar apoyo emocional a los empleados que experimentaron estrés o ansiedad debido a los cambios.
- E. Programas de integración y construcción de equipos: para fomentar la cohesión y el trabajo en equipo en los nuevos equipos, se implementaron programas de integración y construcción de equipos. Estos programas incluyeron actividades que promovieron la interacción entre los miembros de la organización, a través de sesiones extralaborales, reuniones de socialización y apoyo de una consultora externa para facilitar las actividades de integración.

7.1. Definición de Perspectiva

1. Del Cliente

La unidad de abastecimiento presta servicios a todas las gerencias del Grupo, por lo que sus clientes son internos y esperan de ella que defina un modelo corporativo de administración de compras, que tenga un rol coordinador, y que establezca un marco transversal de gestión y seguimiento del proceso de compras.

El cliente interno espera que el proceso de compras que establezca la Unidad se ajuste a las mejores prácticas del mercado y se alinea a los objetivos estratégicos declarados.

Para el cliente interno, la Unidad de Procurement debe expresar, a través de políticas, procesos y procedimientos formales, los lineamientos generales para la adquisición de bienes y servicios, estableciendo roles y responsabilidades relativos a las autorizaciones de compra para las distintas áreas y niveles del Grupo.

Por otro lado, de cara al cliente interno, se deben establecer una serie de principios por parte de la Unidad, con el objeto de asegurar la transparencia comercial, a saber: credibilidad, que busque privilegiar los compromisos de ambas partes; equidad, buscando un trato justo a los involucrados, considerando el mérito de las condiciones comerciales y la trayectoria de cumplimiento; respeto, manteniendo las relaciones con los proveedores en la esfera de la buena fe y la lealtad; e imparcialidad, evitando favoritismos o ventajas artificiales para unos proveedores en desmedro de otros; todo ello intentando optimizar los recursos del Grupo mediante la utilización de procedimientos que permitan obtener, dentro de las opciones disponible en el mercado, aquella que sea más beneficiosa para los intereses y necesidades de su cliente y de la Compañía.

Asimismo, por la naturaleza del Grupo, el cliente espera que la Unidad de Procurement fomente la libre competencia entre los proveedores, asegure la participación de prestadores calificado técnica y financieramente, asegurándose que la contratación de servicios y materiales cumplan con la normativa vigente y estén acordes a las mejores prácticas de responsabilidad social, cuidado del medioambiente y respeto por las personas.

A continuación, se detallan las ideas y desafíos específicos en esta perspectiva y estado actual en el Grupo:

1. Disponibilidad de insumos: las gerencias operativas esperan que los insumos necesarios estén disponibles de manera oportuna y adecuada para cumplir con sus responsabilidades operativas. Para este efecto, se emplea el ERP Oracle para el tratamiento de las requisiciones hasta la recepción de los productos y servicios. La oportunidad para la respuesta completa de este flujo es el dilema que se enfrenta diariamente en el Grupo, dado que el quiebre de stock o su disponibilidad afecta significativamente todos los procesos. Para lo anterior, la Gerencia de Compras está implantando soluciones en el flujo completo de abastecimiento, buscando simplificaciones en aquellos aspectos que no comprometan el control interno del Grupo, de tal manera de conjugar correctamente los aspectos de operatividad, controles y gestionar adecuadamente los niveles de inventario y establecer acuerdos con proveedores confiables que puedan cumplir con los plazos de entrega acordados.
2. Responsabilización por problemas: en ocasiones, cuando surgen problemas en la cadena de suministro o en la disponibilidad de insumos, los clientes internos culpan, en ocasiones, a otras unidades, incluida la Gerencia de Compras. Para esto, se han establecido reuniones de coordinaciones periódicas y específicas para establecer una comunicación

clara y transparente con los clientes internos para comprender sus preocupaciones y trabajar en conjunto para resolver los problemas y requerimientos oportunamente. La Gerencia de Compras ha asumido la responsabilidad de abordar los problemas y buscar soluciones efectivas en colaboración con otras áreas relevantes. Esto a través de sesiones directas a nivel de otras gerencias para abordar los temas de abastecimientos de mediano y largo plazo, junto a reuniones directas a nivel operativo para responder a la brevedad con los problemas más apremiantes.

3. Tiempos totales de entrega: Los clientes internos pueden experimentar frustración e impactos en los procesos productivos si los tiempos totales desde el inicio de las necesidades hasta la entrega real de los productos o servicios son excesivos y no cumplen con las necesidades operativas. La Gerencia de Compras ha evaluado y optimizado los procesos de adquisición para reducir los tiempos de entrega y garantizar una gestión eficiente de los pedidos. Esto ha implicado establecer plazos realistas y comunicarlos a las contrapartes, mejorar la comunicación con proveedores y desarrollado herramientas complementarias al ERP Oracle para agilizar el flujo de información y permitan un seguimiento adecuado de los pedidos.

En resumen, desde la perspectiva del cliente la Gerencia de Compras está en el establecimiento de canales para prestar y mejorar la atención a las demandas de los clientes internos y abordar los desafíos específicos que incluyen la disponibilidad de insumos, la responsabilización por problemas, los tiempos totales de entrega y la burocracia en el proceso de compras.

2. De Procesos Internos

Para cumplir con sus objetivos, la Gerencia de Compras realiza su labor a través de una serie de procesos y procedimientos internos. Sobre la ejecución de dichos procedimientos es cómo esta área aporta a la consecución de la propuesta de

valor de la compañía. Por consiguiente, es fundamental tener la perspectiva de cómo estos procesos se desarrollan. En particular las actividades de la Gerencia requieren atención en el control de la gestión de operaciones y cómo evoluciona la innovación en los procesos.

En tal sentido, se poseen objetivos asociados a mejoras e innovación en las actividades generadoras de valor de los procesos centrales y transversales, actuando como fuentes de ventaja competitiva, de tal manera de impulsar mejoras en el mercado o en la rentabilidad de los proyectos y/o contratos vigentes, a través de mejorar la eficiencia en proceso de planificación, referido a que todos los recursos que se utilizan en este proceso, tales como, logística, proveedores, colaboradores y tiempo sean planificados en forma eficiente para satisfacer las necesidades operativas de los procesos productivos o comerciales; y mejorar la eficiencia en proceso de ejecución, en cuanto a todos los aspectos relevantes que se entregan en el servicio de abastecimiento, es decir, que se cumpla lo planificado para no comprometer los procesos del Grupo.

En el contexto de la Gerencia de Compras, esta perspectiva se enfocará en mejorar los procesos internos relacionados con la gestión de la demanda y necesidades operativas, así como en aumentar la eficiencia del equipo de compras.

Mejorar la predicción de demanda y necesidades operativas:

a) Implementar sistemas de pronóstico: se evaluará utilizar herramientas y técnicas de pronóstico, como modelos estadísticos, para predecir la demanda futura de productos y servicios. Actualmente, todas las unidades operativas del Grupo no poseen una proyección de los consumos o demandas que poseen, de manera individualizada (precio y cantidad), más allá de una cuantificación global para la determinación de los presupuestos de corto y mediano plazo. Esto ayudará a la Gerencia a planificar y ajustar sus actividades de aprovisionamiento en consecuencia, mejorando las negociaciones con proveedores, reutilizando las bodegas internas y externas, entre otras medidas.

b) Establecer una comunicación efectiva: se fomentará la colaboración y comunicación con los departamentos internos relevantes, como Ventas, Operaciones y Finanzas. Compartir información sobre las proyecciones de demanda, las tendencias del mercado y los cambios en las necesidades operativas ayudará a alinear los esfuerzos de la Gerencia de Compras con las metas organizativas. En la actualidad, sin perjuicio a las comunicaciones internas y coordinaciones en las que se participan, las comunicaciones no recogen completamente los requerimientos de las unidades, ya sea porque las contrapartes no cuentan con los antecedentes, como se señaló previamente, o porque existe una decisión mal entendida de confidencialidad.

Incrementar la eficiencia del equipo de compras:

a) Automatizar procesos: implementar sistemas y tecnologías que permitan la automatización de tareas repetitivas y la gestión eficiente de la información. Actualmente, el proceso de compras es manual, sin perjuicio a contar con el ERP Oracle, el que permite tener una trazabilidad desde la requisición hasta la recepción del producto o servicio, pero todas las etapas son manuales, tales como cotizaciones, emisión de copia de las órdenes de compra (OC), consulta del estado de pago, generación de contrato, etc. La mejora apunta a utilizar software de gestión de compras que agilice la solicitud de cotizaciones, la evaluación de proveedores y la generación de órdenes de compra. Esto liberará tiempo para que el equipo de compras se enfoque en actividades estratégicas y de mayor valor.

b) Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs): definir y hacer seguimiento a los KPIs relevantes para evaluar la eficiencia y efectividad del equipo de compras. En la actualidad, los indicadores que se monitorean apuntan al rendimiento sobre las tareas manuales que se realizan, tales como No. cotizaciones analizadas, lapso de generación de Órdenes de Compra (OC) frente a la requisición, No. contratos confeccionados, entre otros. Esto mantiene la atención en los procesos manuales de la gerencia, no teniendo oportunidad de desarrollar actividades de mayor valor para el Grupo.

3. Aprendizaje y Crecimiento

Asociada a las variables de competencia, habilidades, tecnología y clima organizacional, que inciden directamente en mejoras operativas, de mercado o de rentabilidad de los proyectos en los que se desenvuelve la Compañía.

En cuanto a desarrollar un equipo humano competente es fundamental contar con colaboradores que cuenten con una mirada no solo transaccional, sino que sea amplia para ponderar correctamente los efectos y consecuencias en los negocios y/o contratos del Grupo.

Asimismo, se debe aquilatar un equipo humano comprometido, no solo con la permanencia de su fuente laboral, sino de la contribución que realiza cada colaborador con las tareas propias de Gerencia de Compra, en lo particular, y del aporte que entrega la gerencia a todo el Grupo, en general.

En el contexto de la Gerencia de Compras, donde se está llevando a cabo una reestructuración, es especialmente importante abordar este aspecto para ayudar a mitigar la ansiedad, los temores y la inestabilidad laboral. Es preciso mostrar un horizonte que evidencie la presencia de los miembros del equipo para mejorar la gerencia y su aporte. En tal sentido, se apuntan conseguir objetivos para minimizar los procesos manuales y mejorar las relaciones interpersonales.

Disminuir los procesos manuales en los procesos:

- a) Automatizar tareas y flujos de trabajo: identificar aquellas actividades repetitivas y de bajo valor que puedan ser automatizadas mediante el uso de herramientas tecnológicas. A la fecha, el proceso descansa en la ejecución de una serie de actividades manuales, tal como se señaló precedente.
- b) Capacitación en herramientas y tecnologías: proporcionar capacitación y recursos adecuados para que el equipo de compras pueda adquirir las habilidades necesarias para utilizar eficientemente las nuevas herramientas y tecnologías implementadas. El objeto no solo apunta a brindar y mejorar los sistemas, sino

complementarlas con las adecuadas competencias para que los miembros del equipo puedan explotar y obtener todas las ventajas derivadas de las herramientas. En el Grupo ya se han implementado soluciones que al no estar acompañadas con el desarrollo de las personas, estas han quedado relegadas o son subdesarrolladas..

c) Capacitación y desarrollo: Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo para el equipo de compras, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas relevantes, como la negociación, gestión de proveedores, análisis de costos y manejo de contratos. Esto permitirá que el equipo de compras sea más eficiente y esté mejor preparado para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

Mejorar las relaciones interpersonales:

a) Fomentar la comunicación abierta: Establecer canales de comunicación efectivos, como reuniones regulares, boletines informativos y plataformas colaborativas, para facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de compras. Esto permitirá compartir información, aclarar dudas y fortalecer la colaboración. Actualmente, los miembros del equipo no poseen una red interna, lo que se traduce en duplicidad de esfuerzos de los encargados para exponer los temas o dar las explicaciones. A esto se suma la suma de otras personas producto de la fusión, lo que a priori ha generado dos islas en los equipos.

El objetivo de mejorar las relaciones interpersonales se amplifica a la hora de considerar el trato de los miembros del equipo de la misma gerencia con el resto de la organización, dado que todos están inmersos en la integración de la compañía y existe un desconocimiento de todos los colaboradores que se mantienen, sus funciones y roles en la nueva estructura.

b) Promover actividades de integración: organizar actividades y eventos que fomenten la interacción y el trabajo en equipo entre los empleados de la Gerencia de Compras. Por ejemplo, se pueden realizar almuerzos, salidas grupales o actividades de team building.

c) Facilitar espacios de retroalimentación: establecer mecanismos formales e informales para que los empleados puedan proporcionar retroalimentación constructiva y expresar sus preocupaciones en un ambiente seguro y confidencial. Esta medida ha sido implantada recientemente, enfrentando la dificultad de confianzas y temores.

4. Financiera

La Gerencia de Compras, al tratarse de una unidad transversal de la Compañía, no apunta a una rentabilidad directa de su gestión, sino que esta es consecuencia de la administración de los contratos y/o ejecución de los proyectos en curso.

Sin perjuicio a lo anterior, esta gerencia es uno de los factores críticos para el éxito de cualquier compañía, toda vez que contribuye a los costos totales de los negocios con una razón entre 30%-40%. Dada la naturaleza de los servicios, las principales de costos son de recursos humanos.

En la porción que cabe a la Gerencia de Compras, el enfoque financiero está vinculado a mantener la rentabilidad de los contratos o proyectos, a través de la negociación con proveedores, reducción de compras o transformaciones en los costos y sus partidas. En tal sentido, la rentabilidad apunta a controlar la estructura de costos y mejora de la competitividad de las ofertas comerciales que son presentadas a través de acuerdos con proveedores para ofrecer soluciones que se ajusten de la mejor manera a las ofertas, en cuanto a costos y prestaciones.

Con todo, la meta corporativa para los próximos años es generar un ahorro del 1% sobre el total de Ingresos de Explotación, derivado de la nueva estructura de la Gerencia de Compras, recogiendo la integración de los nuevos negocios y equipo de personas que se suman, consiguiendo Sinergia en este proceso.

5. Medioambiente

El compromiso del Grupo en las declaraciones públicas emitidas en su enfoque multidisciplinario, apunta directamente a la vertiente de medioambiente toda vez que posee metas referidas al combate contra el cambio climático (evitar emisión de gases de efecto invernadero / target 2023: 15 Mt CO₂), economía circular (aumento de plástico reciclado / target: 610 kt), protección del ambiente y biodiversidad (ratio de acción apuntados a sitios sensibles con huella de carbono / target: 75%) y administración sustentable de los recursos (mejora de redes de agua potable / target: > 75%).

La incorporación de la perspectiva de "Medioambiente" es esencial para abordar la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental desde la Gerencia de Compras. En este sentido, se pueden llevar a cabo acciones específicas para aumentar las opciones de proveedores con mitigación de efecto invernadero y migrar productos de plásticos u otros componentes contaminantes por otros sustentables.

Aumentar las opciones de proveedores con mitigación de efecto invernadero:

a) Establecer criterios de selección sostenible: definir criterios de evaluación de proveedores que consideren su compromiso con la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. En tal sentido, se ponderarán certificaciones ambientales, políticas de sostenibilidad, informes de huella de carbono, entre otros, para la selección y criterio de evaluación de los proveedores nuevos y futuros. Estos criterios permitirán identificar y seleccionar proveedores que estén alineados con los objetivos ambientales del Grupo.

b) Promover la transparencia en la cadena de suministro: solicitar a los proveedores información sobre sus prácticas y políticas ambientales, así como su enfoque en la mitigación del cambio climático. Lo anterior a través del establecimiento de un diálogo abierto y transparente con los proveedores, considerando aquellos estratégicos, ayudará a comprender mejor su compromiso ambiental y tomar decisiones de compra más sostenibles.

c) Fomentar la colaboración con proveedores: trabajar en conjunto con los proveedores para identificar oportunidades de reducción de emisiones y mejorar la eficiencia energética en los procesos de suministro. A través de colaboraciones conjuntas, esto puede incluir el intercambio de buenas prácticas, la implementación de proyectos conjuntos de sostenibilidad y la colaboración en la innovación de productos y servicios más sostenibles.

Migrar productos de plástico u otros componentes contaminantes por otros sustentables:

a) Realizar un análisis de ciclo de vida: evaluar los productos y materiales utilizados en la cadena de suministro desde una perspectiva de ciclo de vida, considerando su impacto ambiental en todas las etapas, desde la extracción de materias primas hasta su disposición final. Identificar aquellos productos que generan un mayor impacto ambiental y buscar alternativas más sustentables.

b) Establecer metas de reducción de plástico y otros componentes contaminantes: establecer metas claras y medibles para reducir el uso de plásticos y otros materiales contaminantes en los productos adquiridos. Recogiendo las métricas señaladas precedentemente, se pueden establecer objetivos de porcentaje de reducción de plástico, así como la eliminación progresiva de productos que contengan materiales nocivos para el medioambiente.

c) Buscar proveedores de productos sostenibles: investigar y establecer relaciones con proveedores que ofrezcan productos alternativos más sostenibles, como productos fabricados con materiales biodegradables, reciclables o provenientes de fuentes renovables. Esto permitirá realizar compras más responsables y fomentar la transición hacia una cadena de suministro más sustentable. En el proceso de selección, se ponderará esta variable a la hora de priorizarlos y proponer al resto de la organización para una paulatina migración.

7.2. Metas Estratégicas

Considerando las cinco perspectivas del modelo, se establecen las metas para la Gerencia de Compras, de tal manera de determinar los objetivos para cada una.

Perspectiva	Cód.	Meta
Del cliente	OPC 1	Agilizar y flexibilizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos del área de negocio y no limitarlos
	OPC 2	Visibilizar el proceso completo de compras, de manera que sea gestionado adecuadamente de cara al cliente
	OPC 3	Asegurar controles que resguarden el patrimonio del grupo
De procesos internos	OPPI 1	Mejorar predicción de demanda y necesidades operativas
	OPPI 2	Incrementar eficiencia equipo de compras
Aprendizaje y Crecimiento	OPAC 1	Disminuir procesos manuales en procesos
	OPAC 2	Mejorar relaciones interpersonales
Financiera	OPF 1	Incrementar valor de operaciones de abastecimiento
	OPF 2	Desarrollar plan de ahorro
Medioambiente	OPM 1	Aumentar opciones de proveedores con mitigación de efecto invernadero
	OPM 2	Migrar productos de plásticos u otros componentes contaminantes por otros sustentables

La implementación de las metas estratégicas señaladas precedentemente implica un enfoque integral que abarca todas las perspectivas clave del negocio. A continuación, se describen las acciones que se evaluarán y llevarán a cabo en cada una de las perspectivas:

1. Perspectiva del Cliente:

- Identificación de segmentos de clientes: se analizarán los principales clientes internos para comprender sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra. Esto para ponderar correctamente las prioridades e impacto en los negocios de la Compañía, dado que existen

unidades operativas y otras estructurales. Se dará enfoque inicial a las operativas en función a su nivel ponderado de costos y gastos.

- Desarrollo de propuestas de valor diferenciadas: se diseñarán propuestas de valor que se ajusten a las necesidades y naturaleza de los clientes identificados, dado que en el mismo Grupo existen operaciones fuertemente centrados en contratos de contratistas, mientras otros con proveedores con posición dominante y central en el mercado nacional, otros con convenios locales que son aprovechados por toda la Compañía, por nombrar algunas opciones en la misma organización.
- Medición de la satisfacción del cliente: finalmente, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la satisfacción del cliente interno y realizar encuestas de satisfacción regulares (trimestral y/o semestralmente) para recopilar retroalimentación y realizar mejoras basadas en los resultados obtenidos. Esto ha sido valorado en su realización por otras unidades que lo han aplicado en el Grupo.

2. Perspectiva de Procesos Internos:

- Mapeo y mejora de procesos: se identificarán los procesos críticos asociados a la contratación de servicios, evaluación y selección de proveedores, emisión del flujo de OC y licitaciones, que impactan directamente en la entrega de valor a la organización y realizar un mapeo detallado de los mismos. Luego, implementar mejoras en la eficiencia, calidad y agilidad de los procesos a través de metodologías como Lean Six Sigma. Actualmente ya existen procedimientos y flujos de las transacciones para todos estos procesos, pero no han sido revisados críticamente para responder adecuadamente a los requerimientos operativos con eficiencia, sin afectar las variables de Control Interno y *compliance*².

² El "compliance" (cumplimiento normativo o cumplimiento legal) es un término utilizado para describir el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que una empresa o entidad implementa para asegurarse de que sus operaciones y actividades se desarrollen de acuerdo con las leyes, regulaciones, estándares éticos y políticas internas aplicables.

- Automatización de procesos: se evaluarán las oportunidades para implementar herramientas y tecnologías que permitan la automatización de tareas manuales y repetitivas, mejorando la productividad y reduciendo los errores. En tal sentido, se va a preparar un presupuesto de las soluciones tecnológicas que se están definiendo, junto a las inversiones de capacitaciones asociadas, para ser discutidas y aprobadas en el actual proceso presupuestario del próximo año.
- Gestión de la cadena de suministro: Se establecerán y fortalecerán las colaboraciones con los proveedores estratégicos, a través de reuniones recogiendo la nueva estructura que posee el Grupo, exponiendo que la posición de toda la organización ha cambiado y actualmente se trata de una Compañía líder en el mundo, con potencia que antes no tenía. Este elemento es crítico para mejorar y complementar las oportunidades entre las partes, enriqueciendo el proceso para todos.

3. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollo de capacidades: identificar las habilidades y competencias clave necesarias para todos los miembros del equipo de Compras, recogiendo las oportunidades de habilidades duras para nivelar todo el equipo, así como habilidades blancas para potenciar a sus miembros. Este programa será expuesto a la Gerencia de RRHH para su análisis y complementación y ejecución del próximo año.
- Gestión del talento: en un principio, implementar medidas de retención del talento, dado que inicialmente se ha producido un ambiente inestable producto de la reorganización de la Compañía lo que ha generado incertidumbre y temores por la continuidad laboral. Dentro de las medidas, se quiere potenciar a los miembros destacados y con potencial a través del desarrollo de capacidades señaladas con anterioridad, explicando las oportunidades que se pueden generar en el Grupo producto del crecimiento que tuvo derivada de la fusión.

- Cultura de innovación: fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, promoviendo la generación de ideas y la implementación de mejoras en todos los niveles de la organización. En tal sentido, se invitará a los nuevos miembros de la organización y a los actuales a replantear todo el modelo de Compras que se posee, no dando por hecho ninguna etapa ni actividad.

4. Perspectiva Financiera:

- Establecimiento de objetivos financieros: definir metas financieras claras y medibles. Las metas de ahorro ya fueron definidas para todo el Grupo. Se individualizará el impacto para cada miembro de la Gerencia de Compras, en función a su aporte en los negocios o negociaciones actuales o futuras.
- Control y seguimiento de costos: se implementará, en conjunto la Gerencia de Control de gestión, un sistema de control de costos tan dinámico como sea posible para identificar oportunamente las desviaciones respecto al presupuesto de cada negocio.

5. Perspectiva de Medioambiente:

- Medición y seguimiento de indicadores ambientales: Establecer KPI para evaluar el desempeño ambiental de la empresa y realizar un seguimiento regular de los mismos.
- Implementación de prácticas sostenibles: Adoptar prácticas y tecnologías que promuevan la sostenibilidad, como la eficiencia energética, la utilización de materiales reciclables y la gestión responsable de los recursos naturales.

7.3. Factores Críticos de Éxito

Perspectiva del cliente
1. <u>Conocimiento de la política de compras y aprovisionamiento</u>: se requiere el apoyo de los líderes de la Compañía para difundir las políticas de aprovisionamiento y exigir su cumplimiento. Elementos críticos: - Comunicación efectiva y liderazgo: Es fundamental que los líderes de la organización respalden y comuniquen de manera clara las políticas de compras y aprovisionamiento a todos los empleados, especialmente durante el proceso de fusión. Esto ayudará a establecer una comprensión común y asegurar que se cumplan las políticas en todas las áreas y equipos involucrados. - Capacitación y apoyo continuo: Proporcionar capacitación y recursos adecuados para que los empleados comprendan y apliquen correctamente las políticas de compras y aprovisionamiento. Esto incluye brindar asesoramiento y apoyo adicional para abordar las preocupaciones y desafíos relacionados con el proceso de fusión. 2. <u>Cumplimiento de los principios</u>: con el objeto de resguardar las buenas prácticas y el patrimonio de la compañía. Elementos críticos: - Cultura ética y de cumplimiento: Promover una cultura organizacional sólida basada en la ética y el cumplimiento de los principios establecidos. Esto implica establecer mecanismos de control, auditorías internas y canales de denuncia para garantizar el cumplimiento de las políticas y resguardar el patrimonio de la compañía en un entorno de incertidumbre y cambios. 3. <u>Establecer categorías de compras</u>: considerando la complejidad del insumo y el valor agregado de la centralización de la compra, con el objeto de especializar las compras y profundizar los servicios e insumos que requiere la organización, con el propósito de eficientar y obtener mejores negociaciones en el tiempo. Elementos críticos: - Análisis y adaptabilidad: Realizar un análisis detallado de las categorías de compras, considerando la complejidad del insumo y el valor agregado de la centralización de la compra. En el contexto de la fusión, es importante ser flexible y adaptarse a los cambios en la estructura organizativa y las necesidades comerciales, asegurándose de que las categorías de compras sigan siendo relevantes y estratégicas. - Gestión de proveedores: Establecer relaciones sólidas con proveedores estratégicos, incluso durante y con posterioridad al proceso de fusión. Realizar una evaluación rigurosa de los proveedores y sus capacidades para garantizar la continuidad y calidad de los productos y servicios.

Perspectiva de los procesos internos

4. Mejora continua: Prioridad y cuidado por parte de toda la organización en el levantamiento y seguimiento de los planes de acciones que surjan desde el proceso de mejora continua.

Elementos críticos:

- Compromiso organizacional: Generar un compromiso generalizado dentro de la organización, incluyendo a la Gerencia de Compras, para identificar oportunidades de mejora en los procesos internos y seguir los planes de acción correspondientes. Esto implica fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo.
- Metodología de mejora: Implementar una metodología estructurada para la mejora continua, como Six Sigma o Lean, que permita identificar y eliminar ineficiencias, optimizar procesos y reducir costos. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir y monitorear los avances en la mejora de los procesos.

5. Eficiencia: Promover una cultura de búsqueda de la eficiencia para cada uno de los procesos internos que dirijan a la Gerencia de Compras a abastecerse de manera óptima.

Elementos críticos:

- Análisis de procesos: Realizar un análisis exhaustivo de los procesos internos de la Gerencia de Compras, identificando áreas de ineficiencia y oportunidades para aumentar la eficiencia. Esto implica mapear los procesos, identificar cuellos de botella y simplificar o eliminar pasos innecesarios.
- Automatización y tecnología: Adoptar soluciones tecnológicas, como sistemas de gestión de compras y automatización de procesos, para agilizar y optimizar las operaciones de la Gerencia de Compras. Esto puede incluir la implementación de sistemas de compras electrónicas, herramientas de gestión de proveedores y análisis de datos para mejorar la toma de decisiones.
- Gestión del cambio: Asegurarse de que los empleados estén preparados para adoptar cambios en los procesos, brindándoles la capacitación y el apoyo necesarios. En un contexto de fusión, esto implica abordar los temores y la ansiedad de los empleados, comunicar de manera efectiva los beneficios de la eficiencia y establecer un ambiente de confianza y colaboración.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

6. Desarrollo organizacional: programa de capacitación que contemple aspectos duros, tales como manejo ERP del Grupo, automatizaciones de tareas, programas de abastecimiento, entre otros; y blandos, tales como negociaciones, conveniencia entre pares y resto de la organización.

Elementos críticos:

- Programa de capacitación integral: Implementar un programa de capacitación que abarque aspectos técnicos, como el manejo de sistemas ERP y herramientas de

automatización de tareas, así como habilidades blandas, como la negociación y la colaboración entre pares y el resto de la organización. Esto ayudará a los empleados de la Gerencia de Compras a adquirir las competencias necesarias para adaptarse a la nueva estructura organizativa y enfrentar los desafíos del proceso de fusión.

- Mentoring y coaching: Establecer programas de mentores y coaching para brindar apoyo individualizado a los empleados, especialmente aquellos que experimentan ansiedad y temores debido a la incertidumbre asociada con la fusión.

- Personalización: Asegurar que el programa de capacitación y desarrollo organizacional sea diseñado teniendo en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia de Compras y los empleados involucrados en el proceso de fusión. Esto puede incluir la identificación de brechas de habilidades, el diseño de cursos y talleres personalizados y la evaluación continua del progreso y el impacto de la capacitación en el desempeño de la Gerencia de Compras.

Perspectiva financiera

7. Competitividad de mercado proveedor: contar con opciones de contratistas y/o proveedores precalificados para las necesidades operacionales y de proyectos.

Elementos críticos:

- Evaluación continua de proveedores: Realizar una evaluación constante del mercado de proveedores para identificar nuevas opciones y mantener un conjunto de proveedores precalificados que cumplan con los requisitos operativos y de proyectos de la organización. Esto implica realizar análisis de mercado, establecer criterios de selección claros y mantener una base de datos actualizada de proveedores.

- Negociación estratégica: Desarrollar habilidades de negociación estratégica para obtener los mejores términos y condiciones de contratos con los proveedores. Esto incluye negociar precios competitivos, plazos de entrega favorables y acuerdos de calidad. Además, se debe buscar oportunidades de colaboración con proveedores para obtener beneficios adicionales, como descuentos por volumen o mejoras en la calidad del producto o servicio.

8. Determinación de presupuestos transversales: proceso integral de las partidas de costos de todas las operaciones de la Compañía, con el involucramiento de las unidades de negocios junto a la Gerencia de Compras.

Elementos críticos:

- Proceso integrado de presupuesto: Establecer un proceso integral de determinación de presupuestos que involucre a las unidades de negocios relevantes, junto con la Gerencia de Compras. Esto asegurará que se consideren todas las partidas de costos relacionadas con las operaciones de la compañía y que exista una colaboración efectiva para establecer metas financieras realistas y alineadas con la estrategia de la organización.

- Análisis de costos y eficiencia: Realizar un análisis exhaustivo de los costos de toda la Compañía y buscar oportunidades para optimizarlos y aumentar la eficiencia en las operaciones. Esto puede incluir la identificación de ineficiencias, la eliminación de costos innecesarios, la búsqueda de alternativas más rentables y el seguimiento regular del desempeño financiero.

Perspectiva de medioambiente

9. Trazabilidad de huella de carbono en proveedores: identificar las líneas productivas de los proveedores para calcular la huella de carbono que estos poseen, de tal manera de evaluar su reemplazo o planes de acción para su disminución.

Elementos críticos:

- Evaluación de proveedores: Realizar una evaluación exhaustiva de los proveedores para identificar y comprender las líneas productivas que contribuyen a la huella de carbono. Esto implica solicitar información detallada sobre las prácticas y procesos de los proveedores, así como su impacto ambiental.
- Establecimiento de criterios de selección: Incluir criterios relacionados con la huella de carbono en los procesos de licitaciones y selección de proveedores. Considerar la capacidad de los proveedores para medir, informar y reducir su huella de carbono como un factor importante en la toma de decisiones.
- Planes de acción y mejora: Trabajar en colaboración con los proveedores identificados como altos emisores de carbono para desarrollar planes de acción que permitan reducir su huella de carbono. Establecer metas y plazos claros para la reducción y monitorear regularmente el progreso de los proveedores.

10. Transición de productos empleados en procesos productivos: junto con el cálculo de la huella de carbono, se busca modificar los artículos comprados para los procesos de Grupo, tales como combustibles y plásticos, entre otros, para no contribuir en la contaminación del ambiente.

Elementos críticos:

- Investigación y desarrollo: Realizar investigaciones y explorar opciones para reemplazar los productos utilizados en los procesos productivos, como combustibles y plásticos, por alternativas más sostenibles y de menor impacto ambiental. Esto implica buscar productos con menor contenido de carbono, materiales reciclados o biodegradables, y evaluar su viabilidad técnica y económica.
- Colaboración con proveedores: Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para identificar y adoptar productos más sostenibles. Fomentar la comunicación abierta y el intercambio de conocimientos para encontrar soluciones conjuntas y promover la adopción de prácticas más amigables con el medioambiente en toda la cadena de suministro.
- Integración en procesos de licitaciones: Incluir requisitos ambientales, como la preferencia por productos más sostenibles, en los procesos de licitaciones y adjudicación de contratos. Establecer criterios de evaluación que valoren el impacto ambiental de los productos y premien a los proveedores comprometidos con prácticas sostenibles.

7.4. Mapa Estratégico

Las metas estratégicas del modelo sugerido para la Gerencia de Abastecimiento, poseen un enfoque down-top estando estas concatenadas y relacionadas para su cumplimiento integral.

En el contexto descrito, se plantea la implementación de metas estratégicas en la Gerencia de Compras utilizando el enfoque de abajo hacia arriba (down-top), es decir, partiendo de los objetivos específicos de la gerencia y vinculándolos con los objetivos globales del Grupo empresarial. Estas metas están interrelacionadas y se busca lograr su cumplimiento integral para contribuir al éxito general de la organización.

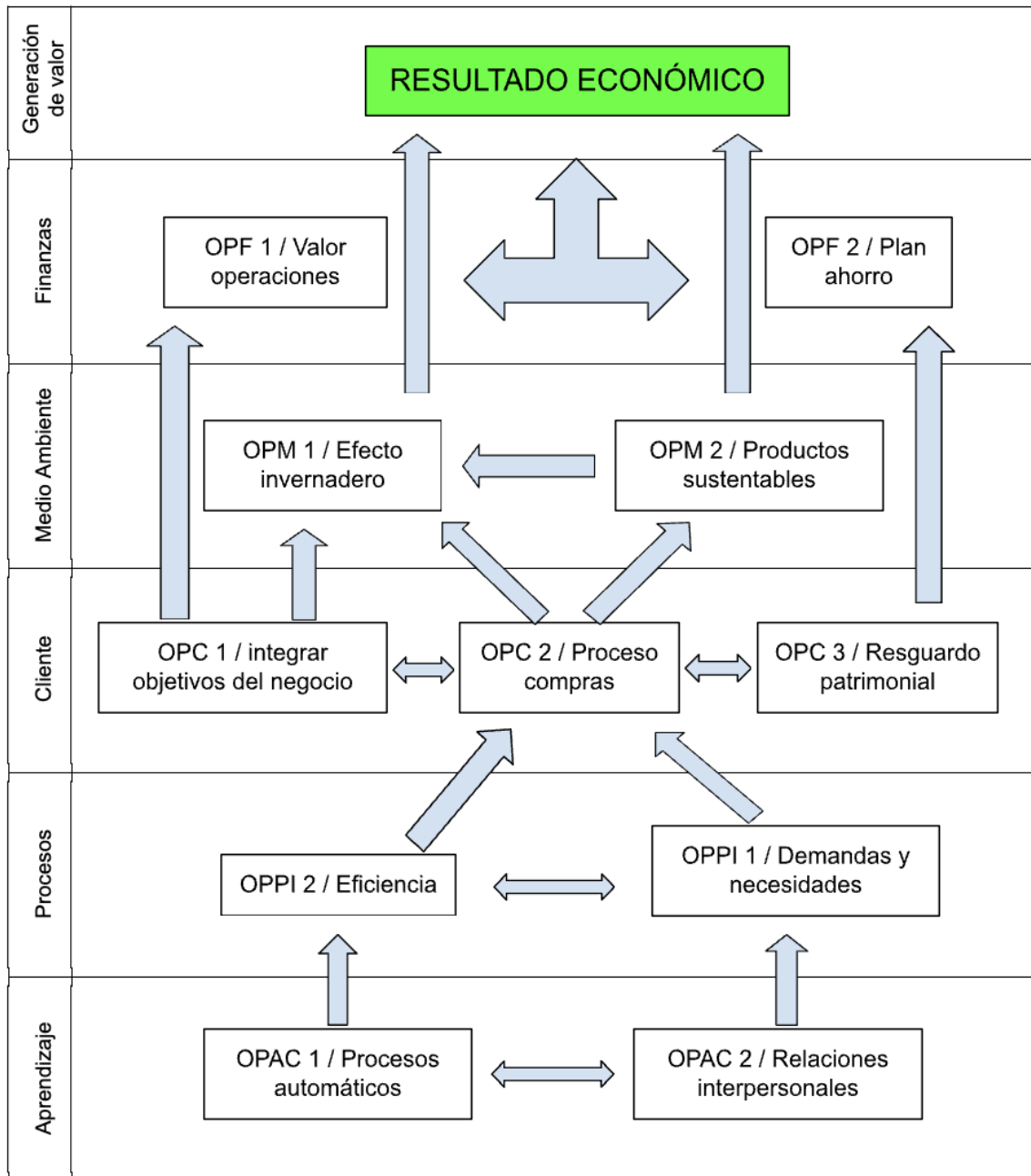
Es importante destacar que la implementación de este modelo no se basa en una iniciativa corporativa preexistente, sino que surge directamente de la gerencia como respuesta a la necesidad de alinear los objetivos específicos con los objetivos globales del Grupo. En este caso, la gerencia asume la responsabilidad de diseñar y desarrollar su propio CMI, adaptado a las necesidades y desafíos de la Gerencia de Compras.

Este enfoque down-top permite que la gerencia tenga un mayor control y comprensión de sus metas estratégicas, facilitando la alineación con los objetivos generales de la organización. A través del mapa estratégico, se visualiza la relación y la interdependencia entre las metas, lo que contribuye a una gestión más integrada y eficaz de la Gerencia de Compras.

Mapa estratégico Gerencia Abastecimiento

Un esquema sinóptico que recoge todos los elementos desarrollados con anterioridad se expone en el siguiente mapa estratégico para la Gerencia de Abastecimiento.

Cuadro No. 3: Mapa estratégico Gerencia de Abastecimiento



Fuente: elaboración propia

7.4. Indicadores Estratégicos

El desarrollo de cada uno de los objetivos por perspectivas del CMI para la Gerencia de Abastecimiento se expone a continuación.

Perspectiva	Del cliente
Objetivo	Agilizar y flexibilizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos del área de negocio y no limitarlos
Indicador	SLA en días que toma el macroproceso de compras
Fórmula	Fecha de recepción de requerimiento - Fecha de oferta
Metas	Días máximos, según la categoría de compra
Responsable	Jefe de Abastecimiento
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Establecer cartera de proveedores para servicios recurrentes

Perspectiva	Del cliente
Objetivo	Visibilizar el proceso completo de compras, de manera que sea gestionado adecuadamente de cara al cliente
Indicador	Nivel de satisfacción del cliente interno
Fórmula	Según clientes encuestados
Metas	80% de satisfacción neta
Responsable	Gerencia de Compras
Frecuencia	Semestral
Iniciativas	Establecimiento de categorías de compras que permitan flexibilizar el servicio de abastecimiento, según la complejidad del bien o servicio

Perspectiva	Del cliente
Objetivo	Asegurar controles que resguarden el patrimonio del grupo
Indicador	Control de los SLA establecidos en el contrato
Fórmula	Según lo establecido en el contrato
Metas	90% de revisión de los contratos en ejecución
Responsable	Gerencia beneficiaria del servicio
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Implementar paneles de seguimientos de SLA de contratos

Perspectiva	De procesos internos
Objetivo	Mejorar predicción de demanda
Indicador	Forecast accuracy
Fórmula	$MAPE = \text{Sumatoria } [(Forecast - Demanda \text{ real})/Demanda \text{ real}] * 1/\text{número de SKU}$
Metas	Mejoras de un 10% anuales sobre línea base
Responsable	Jefe de departamento de demanda
Frecuencia	Bi mensual
Iniciativas	Generar instancias con el cliente para revisar planes de demanda (S&OP)

Perspectiva	De procesos internos
Objetivo	Eficiencia de equipo de compras
Indicador	Productividad
Fórmula	N° de líneas compradas/FTE en un tiempo definido
Metas	96% sobre Std de referencia industria clase mundial
Responsable	Jefe de Abastecimiento
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Integración de sistemas con proveedores

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	Disminuir procesos manuales en procesos
Indicador	Tareas automatizadas
Fórmula	Tareas manuales / total de actividades
Metas	10 % de las tareas deben ser manuales
Responsable	Jefe Compras
Frecuencia	Semestral
Iniciativas	Identificar tareas que no aportan valor

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	Mejorar relaciones interpersonales
Indicador	Reuniones trabajo multidisciplinario
Fórmula	Cantidad reuniones con Direcciones
Metas	Minuta trabajo semanal de avance y resolución
Responsable	Comprador
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Minutas de trabajo con aporte en ofertas comerciales y/o procesos

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Incrementar valor de operaciones de abastecimiento
Indicador	Eficiencia
Fórmula	% rentabilidad negocios respecto al año precedente
Metas	90% de gastos recurrentes
Responsable	Gerente Compras
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Rentabilidad contratos

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Desarrollar plan de ahorro
Indicador	Ahorro
Fórmula	Costo año anterior - costo año actual
Metas	5% sobre los costos año anterior
Responsable	Gerente Compras
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Gestión de ahorros de partidas recurrentes de negocio

Perspectiva	Medioambiente
Objetivo	Aumentar opciones de proveedores con mitigación de efecto invernadero
Indicador	Proveedores validados 0 emisiones
Fórmula	Proveedores 0 emisiones / total proveedores
Metas	5 % proveedores
Responsable	Gerente Compras
Frecuencia	Anual
Iniciativas	Validar proveedores 0 emisiones y reemplazar a otros en los procesos recurrentes

Perspectiva	Medioambiente
Objetivo	Migrar productos de plásticos u otros componentes contaminantes por otros sustentables
Indicador	Modificación de insumos en procesos productivos
Fórmula	Cantidad insumos reemplazados / Total insumos recurrentes
Metas	3 % del total de insumos contaminantes
Responsable	Gerente Compras
Frecuencia	Anual
Iniciativas	Identificación de insumos no sustentables

7.5. Cuadro de Mando Integral

Un esquema sinóptico que recoge todos los elementos desarrollados con anterioridad se expone en el siguiente CMI para la Gerencia de Abastecimiento.

Tabla No. 1: CMI Gerencia de Abastecimiento

CMI Gerencia de Abastecimiento			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Cliente	Agilizar y flexibilizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos del área de negocio y no limitarlos	SLA en días que toma el macroproceso de compras	Días máximos, según la categoría de compra
	Visibilizar el proceso completo de compras, de manera que sea gestionado adecuadamente de cara al cliente	Nivel de satisfacción del cliente interno	80% de satisfacción neta
	Asegurar controles que resguarden el patrimonio del grupo	Control de los SLA establecidos en el contrato	90% de revisión de los contratos en ejecución
De procesos internos	Mejorar predicción de demanda y necesidades operativas	Forecast accuracy	Mejoras de un 10% anuales sobre línea base
	Incrementar eficiencia equipo de compras	Productividad	96% sobre Std de referencia industria clase mundial
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir procesos manuales en procesos	Tareas automatizadas	10 % de las tareas deben ser manuales
	Mejorar relaciones interpersonales	Reuniones trabajo multidisciplinario	Minuta trabajo semanal de avance y resolución
Financiera	Incrementar valor de operaciones de abastecimiento	Eficiencia	90% de gastos recurrentes
	Desarrollar plan de ahorro	Ahorro	5% sobre los costos año anterior
Medio Ambiente	Aumentar opciones de proveedores con mitigación de efecto invernadero	Proveedores validados 0 emisiones	5 % proveedores
	Migrar productos de plásticos u otros componentes contaminantes por otros sustentables	Modificación de insumos en procesos productivos	3 % del total de insumos contaminantes

Fuente: elaboración propia

8. Conclusiones

Las decisiones estratégicas que se toman en las organizaciones deben tener efectos directos e inmediatos en las organizaciones, si es que estas están alineadas con su estrategia. En efecto, la velocidad con que se desarrollan los eventos en las industrias y empresas no permite dilataciones o prórrogas en su ejecución so pena de ser desfasadas o superadas por la competencia, si es que estas decisiones apuntan a mejorar su posición en la industria.

Actualmente es crítico para las organizaciones implementar estrategias de innovación y mejorar la forma de hacer las cosas, transformarse en un agente de cambio activo y dispuesto a adaptarse a las circunstancias del entorno.

El diseño del CMI sugerido en el presente trabajo apunta en este sentido, es decir, brindar a la organización de un mapa conceptual concreto para alinear su estrategia con los objetivos de la Gerencia de Abastecimiento, de tal manera de contribuir a esta unidad en una célula dinámica y crucial para el desarrollo de esta estrategia y cómo contribuir en los objetivos generales de la Compañía.

En efecto, el CMI es una metodología que ayuda a implementar estrategias en base a una estructura coherente con la visión permitiendo, a su vez, medir y gestionar el desempeño de la organización planteadas en el modelo propuesto por Kaplan y Norton en donde se plantea que las organizaciones no solo deben concentrarse en el aspecto financiero, sino que debe incorporar otras perspectivas igual de importantes como crecimiento y aprendizaje, procesos internos y los clientes, otorgando un mejor balance e integración a las estrategias.

En este sentido, la propuesta del desarrollo de este trabajo apunta a las cuatro perspectivas tradicionales del modelo de CMI, pero innovando en la adición de una quinta referida al Medio Ambiente, dado que el grupo empresarial posee un compromiso declarado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos.

La implementación de este CMI en la Gerencia de Compras tiene como objetivo elevar su nivel de madurez y contribuir de manera efectiva al valor de la Compañía. Al abordar las diferentes perspectivas, se busca lograr una gestión integral que promueva la eficiencia, la sostenibilidad y la creación de valor tanto para los clientes internos como para todos los entes relacionados con la organización. Este enfoque integral y orientado al valor permite una gestión más estratégica y alineada con los objetivos globales del Grupo empresarial, brindando a la Gerencia de Compras una herramienta sólida para su desarrollo y éxito en un entorno de incertidumbre, temores y ansiedad, como es el caso de una empresa inmersa en un proceso de fusión.

Con todo, los objetivos establecidos para fortalecer y optimizar la Gerencia de Abastecimiento a través de una estrategia local alineada con los lineamientos de la Matriz Internacional se han cumplido. Para lo anterior, se destaca la importancia del diseño del CMI específico para la Gerencia de Abastecimiento, lo que permitirá un seguimiento detallado de los indicadores clave y facilitará la implementación y monitoreo efectivo de la estrategia. En este sentido, la incorporación de la perspectiva Medioambiental en el diseño de la estrategia garantiza una gestión responsable y sostenible de los recursos, asegurando así un enfoque equilibrado que beneficie tanto a la empresa como al entorno.

En resumen, el conjunto de objetivos propuestos tiene como meta la optimización y alineación estratégica de la Gerencia de Abastecimiento, promoviendo su eficiencia, sostenibilidad y contribución al éxito global de la organización. Al enfocarse en la mejora continua y en la responsabilidad ambiental, se sientan las bases para un desarrollo sólido y sostenible en el área de abastecimiento, brindando ventajas competitivas y una gestión más efectiva en el ámbito local e internacional.

9. Bibliografía

- ❖ Alberto Montoya Palacio (2010). Administración de Compras (3a ed.). ECOE Ediciones.
- ❖ Ander Errasti (2012). Gestión de Compras de la Empresa (1a ed.). Pirámide.
- ❖ David Fred R. (2007). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed.). Pearson.
- ❖ Johnson, Leenders y Flynn (2012). Administración de Compras y Abastecimiento (14a ed.). McGrawHill.
- ❖ Maya Bugueño, Francisca Fernanda. 2020. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE RR.HH DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL GABRIEL GONZALEZ VIDELA. Departamento Ingeniería Comercial Universidad Técnica Federico Santa María.
- ❖ Nora Heredia Viveros (2007). Gerencia de Compras. La nueva estrategia competitiva (2a ed.). ECOE Ediciones.
- ❖ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2a ed.). Gestión 2000.
- ❖ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2007). Mapas Estratégicos (1a ed.). Gestión 2000.
- ❖ San Martín Baeza, José Andrés. 2011. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DE CHILECTRA S.A. Departamento de Industrias Universidad Técnica Federico Santa María.
- ❖ Ugalde Arenas, Mauricio. 2017. Tesis de Magíster Cuadro de Mando Integral aplicado a la Gerencia de Nuevos Proyectos de una Empresa de Retail. Departamento Ingeniería Comercial Universidad Técnica Federico Santa María.

10. Notas

- I. Errasti, A. (2012). *Gestión de compras en la empresa*. Ediciones Pirámide.
- II. Hitt, M. A., & Hitt, M. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización : conceptos y casos*. Cengage Learning Editores, S.A. De C.V.
- III. Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). *Administración de compras y abastecimientos* (J. Gómez Mont Araiza, Trans.). McGraw-Hill Interamericana.
- IV. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos.
- V. Montoya Palacio, A. (2010). *Administración de compras - 3ra Edición: Quien compra bien, vende bien*. Ecoe Ediciones.