

---



---

 ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMÁTICA	2
1.2 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	3
1.4 RESULTADOS TANGIBLES ESPERADOS	4
1.5 METODOLOGÍA	4
1.6.1 <i>Levantamiento de Información</i>	6
1.6.2 <i>Descripción de procesos del área</i>	6
1.6.3 <i>Verificación marco teórico</i>	7
1.6.4 <i>Desarrollo marco teórico</i>	7
1.6.5 <i>Propuesta de implementación</i>	7
<b>CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>8</b>
2.1 CORPORACIÓN NACIONAL DEL COBRE	9
2.1.1 <i>Misión</i>	9
2.1.2 <i>Perfil corporativo</i>	9
2.1.3 <i>Proceso presupuestario</i>	11
2.1.4 <i>Visión de futuro</i>	12
2.1.5 <i>Inversiones y proyectos</i>	13
2.1.6 <i>Divisiones</i>	13
2.1.6.1 <i>División Codelco Norte</i>	14
2.1.6.2 <i>División Salvador</i>	14
2.1.6.3 <i>División Ventanas</i>	15
2.1.6.4 <i>División Andina</i>	15
2.1.6.5 <i>División El Teniente</i>	16

2.1.6.6 División Minera Gaby S.A.	16
2.2 DIVISIÓN EL TENIENTE	17
2.2.1 Historia	17
2.2.2 Organigrama	18
2.3 ABASTECIMIENTO CODELCO	19
2.3.1 Misión	19
2.3.2 Visión	19
2.3.3 Principios	19
2.3.4 Organigramas abastecimiento	20
2.3.5 Gestión de adquisiciones	22
2.3.6 Modalidad de compra	23
2.3.7 Formalización de compra	24
2.3.8 Exigencia a proveedores	24
2.3.9 Tecnología asociada a las funciones de abastecimiento	25
2.4 FUNCIONAMIENTO DEPARTAMENTO DE COMPRAS DIVISIÓN EL TENIENTE	26
2.4.1 Unidades críticas	28
2.4.1.1 Unidad Administración de Convenios	28
2.4.1.2 Unidad Compras Puntuales	28
2.4.1.3 Unidad Catálogos de Materiales	28
2.4.2 Definición de modalidades de compra	29
2.4.2.1 Con cargo directo	29
2.4.2.2 Para stock	29
2.4.2.3 Urgencia y emergencia	30
2.4.2.4 Con asignación directa	30
2.4.3 Proceso de Compra	30
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</b>	<b>33</b>
3.1 CONTROL DE GESTIÓN	34
3.2 KPI'S Y OBJETIVOS DE CALIDAD	37

3.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL _____	39
3.3.1	<i>La estrategia y medición del éxito de una organización</i> _____	40
3.3.2	<i>El Cuadro de Mando Integral: Equilibrio entre diferentes visiones</i> _____	41
3.3.2.1	Finanzas _____	42
3.3.2.2	Clientes _____	42
3.3.2.3	Procesos internos _____	42
3.3.2.4	Aprendizaje y crecimiento _____	43
3.3.3	<i>Armando el Cuadro de Mando Integral</i> _____	46
3.3.3.1	Primera etapa: Diseño del CMI _____	46
3.3.3.2	Pasos en el diseño del Cuadro de Mando Integral _____	47
3.3.3.2.1	<i>Análisis de la situación actual</i> _____	47
3.3.3.2.2	<i>Desarrollo de la estrategia general de negocio</i> _____	49
3.3.3.2.3	<i>Descomposición en objetivos</i> _____	50
3.3.3.2.4	<i>Creación del mapa estratégico de la organización</i> _____	53
3.3.3.2.5	<i>Definición de métricas</i> _____	54
<b>CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL _____</b>		<b>56</b>
4.1	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL _____	57
4.1.1	<i>Mapa Estratégico</i> _____	57
4.1.2	<i>Obtención de Indicadores y Metas</i> _____	60
4.1.2.1	Perspectiva Resultados Unidad _____	60
4.1.2.2	Perspectiva Procesos Internos. _____	62
4.1.2.3	Perspectiva Procesos Proveedores _____	64
4.1.2.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento _____	65
4.1.3	<i>Confeción de Indicadores</i> _____	67
4.1.4	<i>Indicadores finales por perspectiva</i> _____	68
4.1.4.1	Perspectiva Resultados Unidad _____	68
4.1.4.2	Perspectiva Procesos Internos _____	76
4.1.4.3	Perspectiva Procesos Proveedores _____	81
4.1.4.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento _____	87

4.1.4.5	Tabla resumen Indicadores Claves	91
4.1.5	<i>Construcción Mapa Estratégico de Indicadores</i>	94
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN</b>		<b>96</b>
5.1	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	97
5.1.1	<i>Primera Etapa: División de Indicadores por UEN</i>	97
5.1.2	<i>Segunda Etapa: Definición de proyectos de mejora</i>	99
5.1.3	<i>Tercera Etapa: Realización de capacitación</i>	100
5.2	RECOMENDACIONES	102
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES</b>		<b>103</b>
6.1	CONCLUSIONES	104
6.2	CONSIDERACIONES	105
<b>GLOSARIO</b>		<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>112</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>114</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<i>Página</i>
Figura N° 1.1: Etapas de la Metodología_____	5
Figura N° 2.1: Organigrama División El Teniente_____	18
Figura N° 2.2: Organigrama Gerencia Servicios Compartidos Zona Sur_____	20
Figura N° 2.3: Organigrama Superintendencia Bienes y Logística_____	22
Figura N° 2.4: Gráfico de porcentaje de montos de Bienes y Servicios _____	25
Figura N° 2.5: Diagrama del funcionamiento del Departamento de compras_____	26
Figura N° 2.6: Mapa de proceso general de compras_____	31
Figura N° 3.1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral_____	44
Figura N° 3.2: Marco Conceptual que brinda el CMI para trasladar la estrategia en Términos Operativos _____	45
Figura N° 3.3: Perspectiva Procesos Internos_____	52
Figura N° 4.1: Nuevo Mapa Estratégico_____	58
Figura N° 4.2: Diagrama proceso de compra División El Teniente_____	58
Figura N° 4.3: Mapa Estratégico de Indicadores Claves_____	94
Figura N° 4.4: Mapa Estratégico de Indicadores_____	95
Figura N° 5.1: Indicadores Claves por UEN _____	98
Figura N° 5.2 Resumen Indicadores capacitación_____	101
Figura A1: Mapa de proceso de compra por Cargo Directo_____	115
Figura A2: Mapa de proceso de compra por Stock_____	119
Figura A3: Encuesta de Satisfacción laboral certificada_____	124
Figura A4: Gráfico evolución y perspectivas a corto plazo de la producción de Codelco en Miles de tmf _____	125

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1.1 Etapas y actividades de la Metodología_____	5
Tabla N° 2.1 Resumen antecedentes División Codelco Norte_____	14
Tabla N° 2.2 Resumen antecedentes División Salvador_____	14
Tabla N° 2.3 Resumen antecedentes División Ventanas_____	15
Tabla N° 2.4 Resumen antecedentes División Andina_____	15
Tabla N° 2.5 Resumen antecedentes División El Teniente _____	16
Tabla N° 2.6 Resumen antecedentes División Minera Gaby S.A._____	16
Tabla N° 2.7 Consumo de Bienes y Servicios Codelco _____	24
Tabla N° 4.1 Resumen Indicadores Claves_____	91
Tabla N° 4.2 Resumen Indicadores Auxiliares_____	93
Tabla A1: Descripción del proceso de compra por Cargo Directo _____	116
Tabla A2: Descripción del proceso de compra por Stock _____	120
Tabla A4: Evolución y perspectivas a corto plazo de la producción de Codelco y sus Divisiones en Miles de tmf_____	125
Tabla A5: Negocios por tipo de asignación Codelco_____	126