

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN DE COMPRAS DE LA CADENA DE  
ABASTECIMIENTO DE BIENES PARA COMPAÑÍAS MINERAS**

**SERGIO ANDRÉS CARVAJAL ARAVENA  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**RESUMEN**

En la actualidad, uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones es la falta de instrumentos que permitan controlar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones; por ello es necesario forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor en la empresa. Llevar el control de la gestión es indispensable, debido que este puede ser definido como “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permite aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta”, proponiendo no sólo centrar en el carácter contable y a corto plazo como se cree generalmente, sino que también reconociendo la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea productos o servicios, y que se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Para el caso del área de compras de la unidad de Bienes y Logística de Codelco, División El Teniente, se generó la necesidad de crear un método que permita el control de la gestión que se realiza en el área, basándose en indicadores o KPI's de control. Para esto se utilizó el Cuadro de Mando Integral, el cual es un sistema de control de gestión que traduce la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. Éste se enfoca en 4 grandes perspectivas, las cuales son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Con el fin de lograr configurar el CMI, primero se realizó la descripción de la situación actual, donde se logró identificar las características del proceso de compra y las actividades de éste; debiendo generar esquemas que representen

gráficamente el proceso general indagado (mapa de procesos) con el fin de tener una mirada clara de todo lo que involucra el ciclo de abastecimiento de Codelco. Luego para ir en búsqueda de los KPI's de control, se analizó las perspectivas que contempla el Cuadro de Mando Integral, encontrando que éstas no eran capaces de satisfacer por completo las características que se presentaban en la unidad, por que se generaron nuevas perspectivas, las cuales son: *Resultados Abastecimiento, procesos internos, procesos proveedores y aprendizaje y crecimiento.*

Dentro de estas perspectivas se generaron dos tipos de indicadores, unos llamados indicadores claves, y otros llamados indicadores auxiliares. En el tema de las metas de los indicadores, por motivos de información, no todos los indicadores cuentan con una meta posible de definir por el momento.

Con las nuevas perspectivas desarrolladas y los indicadores obtenidos, se realizó el Mapa Estratégico de Indicadores, encadenando estos indicadores logrando llegar a la misión de Abastecimiento.