

Vicepresidencia Suministros y Servicios Compartidos

En el 2013 se oficializó dentro de la nueva estructura de EPM la Vicepresidencia Suministro y Servicios Compartidos conformada por las Gerencias **Cadena de Suministro, Servicios Grupo EPM y Soporte Administrativo**, teniendo como objetivo estratégico lograr excelencia operacional en la prestación de servicios con alcance de Grupo.

Para lograr este objetivo la vicepresidencia cuenta con el siguiente recurso humano:

VP. SUMINISTROS Y SERV COMPART	616
Auxiliar	9
Directivo	26
Profesional	195
Sostenimiento	89
Técnico	120
Tecnólogo	177



1 Avances - Logros



Cadena de suministro

Comprometidos con el logro de las metas de nuestra estructura y el nuevo modelo de relacionamiento con las filiales nacionales e internacionales, emprendimos una fase de implementación del diseño durante el año 2014, resultado del programa EPMSF, donde nuestros principales logros los enmarcamos en el lanzamiento del **proyecto “Implementación de la Cadena de Suministro”**, sobre el cual reposa la consecución de más del 60% de los beneficios esperados de la totalidad del programa y cuyo tiempo estimado para implementación es de 3 años.

Este proyecto está orientado a suministrar de manera efectiva y oportuna los bienes y servicios requeridos para el correcto funcionamiento del Grupo EPM, a través de la implementación de una central de compras para el grupo empresarial, gestión de compras por categorías basado en un enfoque de Costo Total de Propiedad (TCO), mejora del proceso de contratación, homologación y evaluación de proveedores y gestión de inventarios.

Esto se traduce en los siguientes beneficios:

- Captura de Sinergias
- Mejorar el nivel de servicio a clientes y usuarios internos.
- Optimizar los niveles de inventario y liberar capital de trabajo.
- Mejorar la competitividad en el costo total y la excelencia operativa.
- Propiciar relaciones cercanas y colaborativas con proveedores.

Destacando los siguientes logros:

- Captura de sinergias acumuladas (2014 - 2015) por valor de COP 92,220 millones de pesos (corte a septiembre 30), provenientes de compras conjuntas de Grupo, gestión de filiales, gestión logística y de almacenes.
- Articulación del proceso Planeación Cadena de Suministro con el Ciclo de Planeación Integrada.
- Alcanzamos 100 puntos de 100 en el capítulo de proveedores en la medición del índice de Transparencia por Colombia. (Apertura, comunicación y transparencia en la información) - Incremento de 10 puntos en indicador Dow Jones Sustainability Index en el capítulo Cadena de Suministro.
- Entrega a la operación del proceso de Reabastecimiento, lo que permite mejorar eficiencias en el manejo de materiales.
- Activación de la estrategia de articulación de las filiales internacionales al proyecto, a través de la planeación del Foro de Relacionamiento Internacional
- Inicio de la centralización del modelo de Administración de Contratos en la Cadena de Suministro.
- Adquisición de la herramienta de compras estratégicas de Grupo (Ariba).
- Normatividad actualizada y aprobada. Incluye Política de Cadena de Suministro, Decretos: normas generales, lineamientos y delegación, así como guías de abastecimiento estratégico, evaluación de contratistas y administración de contratos.
- Implementación Ola 1 de gestión de categorías con ahorros por el orden de 87,000 millones en tres vigencias (205-2018)
- Ahorros por optimización de la malla de almacenes.
- El diseño y ejecución de compras conjuntas de Grupo (total 50 compras conjuntas).
- Optimización de pliegos modelo de contratación: se simplificó el contenido de las plantillas en cerca de 30 páginas promedio (pasando de 100 a 70). Pliegos modelo de acuerdo con el tipo de contrato.
- Reducción en los tiempos promedio de contratación en un 50%



Centro de Servicios Compartidos

Coherente con el proyecto de consolidación de Grupo Empresarial y optando por un modelo de operación que permita capturar sinergias entre las empresas y lograr mayores niveles de eficiencia operativa, se decidió crear un *Centro de Servicios Compartidos*, cuya función consiste en prestar servicios de manera estandarizada todos los procesos de soporte comunes para las empresas del grupo.

El Centro de Servicios Compartidos entró en operación el 1 de septiembre de 2014, bajo el nombre de Servicios Grupo EPM, con alcance operativo para el Grupo Empresarial en Colombia, para lo cual realizamos, durante el 2013, los estudios de diseño organizacional, ubicación geográfica, fundamentales del modelo de “pricing”, modelo de operación, metodología de Acuerdos de Nivel de Servicio, de la mano con la firma de consultoría Price Waterhouse Coopers.

El proyecto se definió con un horizonte inicial de 3 años, dividido en 3 Olas de servicios. Considerando las condiciones del Grupo y la necesidad de lograr capturar más rápidamente los beneficios, se decidió reducir el tiempo empleado para configurar los servicios en el Centro. A febrero de 2016, se estarán prestando 20 servicios con diferentes niveles de estandarización y cobertura en función de las capacidades tecnológicas existentes en las

empresas del Grupo. Esta decisión ha permitido iniciar procesos de mejoramiento continuo en cada servicio migrado al Centro, logrando beneficios de corto plazo. Actualmente se operan los siguientes servicios: Pagos, Cotejo de facturas, Matrícula de terceros, Transporte aéreo y Hotelaría, Gestión Documental, Liquidación y pago de nómina, Cuotas partes jubilatorias, Servicios de Tesorería (conciliación bancaria, traslados bancarios), Mesa de ayuda de TI, Ofimática. En los próximos tres meses serán incorporados los servicios de aprendizaje, beneficios, selección de personal, otros servicios de tesorería (cajas menores y fondos fijos, viáticos en moneda extranjera), Gestión de Problemas de TI, Gestión del conocimiento, Gestión de configuración de TI, contabilidad y consolidación y reportes, entre otros, para terminar en febrero de 2016 con 20 servicios activos.

Los principales logros obtenidos por la centralización de los servicios del centro se detallan a continuación:

- Suministro de información oportuna para el proceso de toma de decisiones del núcleo y negocios.
- Aportar hacia un mejor entendimiento de la operación de las empresas del grupo y su dimensión.
- Control de procesos y costos. Trazabilidad de cada etapa de ejecución del proceso, así como evidenciar costos reales de operación.
- Mesa TI logró pasar de 5 a 1 contrato marco para el grupo.
- Unificación de 46 a 6 contratos de Ofimática en el Grupo, aprovechando mejores condiciones de servicio y precio.
- El proceso de pagos pasó de 6 a 3 pasos, incluyendo mayores controles.
- Matrícula de tercero se simplifica pasando de 41 a 27 tipos y reducción de 3 días en el tiempo para el registro
- En viajes aéreos, hemos pasado de 500 a 19 artículos en el ERP. Así mismo se reducen los tiempos entre la requisición y el servicio, pasando de 69 a 13 minutos en promedio.
- Gestión de servicios buscando eliminación documentos físicos
- Puntos únicos de recepción y gestión, mejorando control
- Montaje de nuevo de esquema de cobertura en Seguros minimizando riesgos.
- Rigurosidad en cumplimiento procedimental y normativo.
- Aumento en promedio del 12% en la Efectividad en los Pagos
- Mesa de TI aumenta el nivel de servicio pasando del 59% al 80% efectividad de atención
- Implementación de ANS para cada servicio
- Gestión del cambio para impactar la cultura de servir en el Centro



Soporte Administrativo

En nuestra Vicepresidencia hemos adoptado un esquema de trabajo colaborativo y participativo que involucra a todas las filiales nacionales del Grupo EPM y en el que destacamos el compromiso de las áreas y las personas que han aportado al éxito en este nuevo enfoque de Arquitectura Empresarial del Grupo EPM. A raíz de estos ajustes, el marco de trabajo para la gestión administrativa adoptó el modelo a través de la construcción de una nueva visión de la gestión como *Soporte Administrativo*.

Para una mayor alineación lo abordamos conociendo de dónde venimos, para entender hacia dónde vamos. Partimos entonces de la estructura organizacional del año 2012, como

Dirección Servicios Institucionales, la cual fue constituida en el año 2006, con el objetivo básico de dirigir las actividades transaccionales al servicio de la estrategia, mediante:

La prestación de los servicios corporativos relacionados con servicios comerciales

- Informático
- Logístico
- Compras y soporte a la contratación, según los requerimientos de las Unidades Estratégicas de Negocio y el Nivel Institucional

Adicionalmente, se le encomendó dirigir:

- Los proyectos y programas para el Grupo Empresarial EPM, tendientes al diseño e implementación de ofertas integrales de productos y servicios de varios negocios para sus clientes
- Participar en la definición de las estrategias institucional y corporativa
- El seguimiento de la estrategia competitiva del Grupo Empresarial, ejecutando las actividades definidas en el Comité Institucional para tal fin
- Asesorar al Gerente General en la planeación y gestión integral del riesgo para el Grupo EPM.

Con este referente, establecimos los grandes pasos para ajustar los procesos y procedimientos, en algunos casos cambiamos la forma de ejecutar actividades. Consecuentemente se redirigieron algunos servicios que hacían parte de esa estructura a algunas de las Vicepresidencias Ejecutivas y Vicepresidencias Soporte del núcleo Corporativo del Grupo EPM, y por otro lado, los que con un criterio de eficiencia se crearon en nuestra Vicepresidencia, como Unidades de Soporte y Gestión de Servicios.

Como producto de esa identificación, nuestra vicepresidencia se estructuró de la siguiente manera:

- Iniciamos con la centralización de la contratación de bienes y servicios, donde soporte a la contratación, Compras, Almacenes y Logística pasaron como Unidades de la Cadena de Suministros.
- Servicios generarles pasó a Soporte Administrativo.
- La función comercial pasó a la Vicepresidencia de Negocios
- Riesgos y seguros pasó a la Vicepresidencia Finanzas Corporativas
- TI pasó a la VP de Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales

Con lo anterior, nuestro objetivo de soporte administrativo del Grupo EPM se centra en las actividades relacionadas con la gestión de infraestructura locativa y la prestación de servicios generales de EPM con el fin de optimizar los recursos, donde hemos obteniendo beneficios en los siguientes aspectos:

Transporte

- Establecimos compras de grupo para tiquetes aéreos y alojamiento.
- Gestionamos el Contrato de combustible donde definimos los corredores viales obteniendo mejores descuentos
- Evaluamos y establecimos la figura de renting para la adquisición de vehículos n el grupo.

- Logramos la devolución de 550 millones de impuestos de vehículos para las vigencias 2007, 2008, 2009 por parte de Departamento de Antioquia.

Seguridad

Estructuramos una nueva organización funcional que ha permitido mayor cobertura al Grupo EPM, llegando a los siguientes resultados:

- Actualización de estudios de seguridad para instalaciones
- Fortalecimiento de las relaciones con las autoridades militares y policiales, para garantizar la continuidad de la operación
- Se contrató un estudio que permita identificar y judicializar casos que evidencien defraudación de fluidos.
- Disminución de costos de los servicios de vigilancia por uso eficiente

Mantenimiento de edificios

- Se avanzó en la modernización de los sistemas tecnológicos del edificio EPM: aire acondicionado, eléctricos, iluminación de emergencia, voz, cableado estructurado, sistema de detección de incendios, sistema audiovisual y de sonido, sistemas de iluminación de emergencia y señalización de rutas de evacuación y subestaciones de potencia eléctrica.
- Se comenzó con el mantenimiento de la infraestructura locativa los campamentos del Cardal y La Araña situados en los Centrales de Generación de Energía de Playas y Guatapé respectivamente.
- Se comenzó con el proyecto Renovación del Edificio, para crear espacios de trabajo que respondan a las necesidades actuales y del futuro, de tal manera que mejore el bienestar, calidad de vida y la productividad de los colaboradores y apalancar la transformación cultural. Así mismo se mejoraron algunas zonas comunes del edificio EPM: escaleras helicoidales, zonas húmedas, pasarela piso 12, mobiliario piso 4°, gimnasio piso 11.
- Se realizó el mantenimiento, aseo, seguridad y corte de gramas en aproximadamente 800 instalaciones de EPM.
- Instalación de nuevos parqueaderos para bicicletas en el Edificio EPM e inicio del plan de financiamiento de bicicletas con el Fepep.

Gestión Inmobiliaria

- Realizamos la compra de predios en diferentes municipios del Departamento de Antioquia para la construcción de estaciones de gas
- Se atendieron los casos de invasiones a predios de EPM y se está gestionando la administración de contratos de predios en zonas de embalse.
- Se gestionó la constitución de más de 2.200 servidumbres para proyectos lineales en proyectos como Ituango, Nueva Esperanza, Rio grande-Yarumal-El Salto, Magdalena Medio, Sonsón-La Ceja, Bello-Guayabal-Ancón.
- Se comenzó con el proceso de tercerización para la adquisición y negociación de predios y atendimos los proyectos lineales con firmas contratistas reduciendo los tiempos de respuesta para los proyectos.

- Se comenzó con la consolidación del sistema de información geográfico (Génesis), para identificar y sanear predialmente los activos de EPM.
- Lideramos la creación de una filial para la gestión de los activos inmobiliarios de EPM; Promobiliaria, domiciliada en Panamá y que tiene como objeto:

“Comprar, vender, construir, modificar, administrar, arrendar y en general celebrar cualquier contrato para la disposición, mejoramiento, uso y usufructo de los bienes inmuebles no necesarios para la operación de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM) o de cualquier sociedad o entidad, nacional o extranjera, sobre la cual EPM tuviera control; así como construir y modificar tales inmuebles para uso y goce de EPM y las empresas que controle.

La sociedad estará facultada para desarrollar cualquier actividad lícita dentro del marco de este objeto social y en particular para ser accionista, inversionista u asociado minoritario y sin control en sociedades, fiducias o en cualquier modalidad de asociación con terceros mediante el aporte de sus bienes inmuebles”.

Esta filial se encargará de definir el mejor potencial de los predios en su poder, así como negociar proyectos con desarrolladores y gestionar y supervisar la ejecución de los mismos. Fruto de sus gestiones se maximizará el valor de los predios, tanto por su actualización al valor comercial como por su desarrollo, lo que redundará en mayores beneficios para el dueño.

Proveeduría

- Implementamos el Mercado Virtual a través de una herramienta que permite a los funcionarios de EPM realizar compras de manera virtual con las mismas condiciones y beneficios que se obtienen en forma presencial.
- Por las negociaciones y acuerdos con los proveedores obtuvimos un 7% de incremento en los ingresos no operacionales.

Gestión documental

- Implementamos tecnologías que eliminan el uso de papel y aseguren la información.
- Digitalizamos expedientes de las negociaciones de bienes con una reducción del 17% en consumo de fotocopias - 216.000 aproximadamente.

Retos



En la gestión de Cadena de Suministro:

- Consolidación de la Cadena de Suministro de Grupo.
- Implementar la herramienta tecnológica para las compras de grupo (Ariba), con el fin incorporar mejores prácticas y mejorar la medición.
- Continuar con la captura de sinergias previstas en el caso de negocio.
- Continuar Olas 2 y 3 de Gestión de las categorías del gasto.
- Implementación del programa Desarrollo de Proveedores.
- Mantener y mejorar los indicadores de transparencia y sostenibilidad alcanzados.
- Disposición final de materiales para recuperar valor y minimizar el impacto en el medio ambiente.



En la gestión del Centro de Servicios Compartidos:

- Cada uno de los servicios que vamos incorporando comprende retos específicos para homologar reglas de negocio, centralizar y estandarizar procesos a partir de las herramientas de TI que permitan adoptar mejores prácticas en la operación, para todas las empresas del grupo a nivel nacional que incluyen fundamentalmente trece (13) compañías operativas en Colombia, y apoyo operativo a dos compañías en el extranjero Chile y Panamá en las filiales EPM Chile y HET-Bonyic.



En la gestión de soporte administrativo estamos encaminados a:

- Centralizar los servicios de transporte y continuar con la modalidad de Renting y Rentback para el uso eficiente de la flota
- Potencializar los servicios de mecánica industrial con alcance de Grupo
- Habilitar la tarjeta de crédito corporativa como medio de pago para tiquetes y tarjeta prepago para pago de gastos de viajes, reintegro o destrucción de activos que conforman el parque automotor.
- Avanzar en la tercerización de los procesos de gestión Inmobiliaria
- Apoyar la filial inmobiliaria Promobiliaria en la identificación y optimización de los activos inmobiliarios.
- Iniciar el proceso de identificación y saneamiento predial
- Continuar con la actualización del módulo predial en el sistema de información geográfico Génesis
- Avanzar con el proyecto de modernización del edificio EPM, tanto en su mobiliario, como en sus sistemas tecnológicos.
- Avanzar en el mantenimiento y la modernización de las instalaciones y campamentos de las grandes Centrales de Generación.
- Continuar con el desarrollo el canal de Mercado Virtual
- Terminar el rediseño de los procesos de Transporte y Talleres y Negociación y Administración del Activo Inmobiliario.