

Negocios con terceros



Nuestros desafíos en el área de abastecimiento se han orientado a transformar nuestra manera de relacionarnos con las empresas proveedoras de bienes y de servicios, acorde a los lineamientos estratégicos de la agenda de productividad y costos.

Realizamos en 2017 negocios con 3.094 proveedores, de ellos 2.865 correspondieron a proveedores nacionales y 229 a extranjeros. Asignamos para ello un monto total de US\$ 4.602 millones, cifra que incluye nuestra suscripción de contratos de largo plazo para el suministro de energía y combustibles.

Pusimos en marcha un plan de modernización para generar ahorros y hacer más eficiente la labor de abastecimiento de bienes y servicios de nuestra empresa, con un fuerte énfasis en la transparencia y la probidad de sus procesos.

Rediseñamos nuestros procesos para hacerlos trazables, robustos, más eficientes y más simples, logrando un proceso único y corporativo de modo de asegurar la simetría de información a los proveedores y que cualquier compra o contratación obedezca a los mismos principios, controles y exigencias.

Consumo de bienes y servicios 2013-2017
(US\$ millones)

	Bienes					Servicios					Total				
	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013	2017	2016	2015	2014	2013
Operación	1.498	1.487	1.780	1.950	2.036	3.659	3.502	3.641	4.179	4.387	5.157	4.989	5.422	6.423	6.499
Inversión	297	252	258	481	509	2.015	1.621	1.397	1.712	2.451	2.312	1.873	1.655	2.960	3.095
Total	1.795	1.740	2.038	2.431	2.545	5.673	5.123	5.038	5.891	6.837	7.468	6.863	7.077	9.382	9.594

Avanzamos notoriamente en el nivel de competitividad y apertura de mercados, lo que se evidencia en dos indicadores clave: las licitaciones públicas alcanzaron a un 58% del monto total contratado en 2017 (versus un 35% del año anterior); en tanto, las licitaciones privadas descendieron desde un 55% en 2016 a 33% en 2017.

Por su parte, las asignaciones directas sumaron un 1,1% del monto total anual contratado, lo que representa un decrecimiento significativo respecto de años anteriores y demuestra la clara decisión comercial de la empresa de abrir mercados, transparentar nuestras necesidades y aumentar la competitividad en forma decidida.



Negocios por tipo de asignación 2013 - 2017

		2017			2016			2015			2014			2013		
Tipo de asignación		Número de negocios	Monto (en miles usd)	%	Número de negocios	Monto (en miles usd)	%	Número de negocios	Monto (en miles usd)	%	Número de negocios	Monto (en miles usd)	%	Número de negocios	Monto (en miles usd)	%
Licitación pública	Inversión	198	464.645	10,1%	57	156.190	2,8%	13	6.901	0,1%	21	26.649	0,6%	135	136.122	1,9%
	Operación	26.728	2.204.004	47,9%	27.468	1.819.348	32,2%	30.624	2.085.489	30,0%	32.271	644.072	13,8%	29.701	2.370.355	33,2%
Total licitación pública		26.926	2.668.649	58,0%	27.525	1.975.538	35,0%	30.637	2.092.390	30,1%	32.292	670.721	14,4%	29.836	2.506.477	35,1%
Licitación privada	Inversión	499	1.116.611	24,3%	638	2.380.429	42,1%	704	1.572.282	22,6%	706	1.249.180	26,8%	967	1.102.312	15,4%
	Operación	3.045	398.603	8,7%	2.966	706.954	12,5%	4.300	2.343.385	33,7%	3.904	1.958.185	42,0%	3.871	2.351.411	32,9%
Total licitación privada		3.544	1.515.213	32,9%	3.604	3.087.383	54,6%	5.004	3.915.667	56,4%	4.610	3.207.364	68,7%	4.838	3.453.723	48,4%
Asignación directa	Inversión	52	8.711	0,2%	128	68.102	1,2%	231	326.332	4,7%	331	229.037	4,9%	512	375.030	5,3%
	Operación	197	41.397	0,9%	456	40.752	0,7%	1.094	104.434	1,5%	1.369	136.470	2,9%	1.435	298.395	4,2%
Total asignación directa		249	50.108	1,1%	584	108.855	1,9%	1.325	430.766	6,2%	1.700	365.507	7,8%	1.947	673.425	9,4%
Otras asignaciones	Inversión	82	63.005	1,4%	62	211.645	3,7%	149	47.296	0,7%	129	144.756	3,1%	155	97.266	1,4%
	Operación	1.695	304.719	6,6%	1.281	267.474	4,7%	1.361	459.316	6,6%	1.441	278.744	6,0%	2.183	406.862	5,7%
Total otras asignaciones		1.777	367.725	8,0%	1.343	479.119	8,5%	1.510	506.613	7,3%	1.570	423.500	9,1%	2.338	504.128	7,1%
	Inversión	831	1.652.972	35,9%	885	2.816.366	49,8%	1.097	1.952.810	28,1%	1.187	1.649.622	35,3%	1.769	1.710.730	24,0%
	Operación	31.665	2.948.723	64,1%	32.171	2.834.528	50,2%	37.379	4.992.624	71,9%	38.985	3.017.470	64,7%	37.190	5.427.023	76,0%
Total		32.496	4.601.695	100,0%	33.056	5.650.894	100,0%	38.476	6.945.434	100,0%	40.172	4.667.092	100,0%	38.959	7.137.753	100,0%



Avances significativos de gestión

- Mejoramos los servicios de terceros con metodologías de captura de valor, optimización de contratos y negocios, y un centro de atención, que en conjunto aumentaron en más de 20% los tiempos efectivos de trabajo de nuestros servicios con terceros y el consecuente aumento real de la productividad en nuestros contratos.
- Aplicamos un nuevo diseño de compras de bienes, orientado a la máxima eficiencia operativa en el segmento de ítems de bajo valor y alto consumo; y máxima eficacia comercial en aquellos de mayor costo y que afectan la rentabilidad de nuestros procesos productivos.
- Redujimos los costos logísticos en 6,2% en el último semestre de 2017, gracias a una transformación en todo el proceso de transporte de mercaderías desde su origen hasta nuestras operaciones, pasando por estaciones de recepción intermedia. Renovamos el servicio de transporte de carga para operar con un modelo 3LP, único en la industria y que optimiza la recepción, el carguío y el despacho a destino. Iniciamos su implementación a mediados de 2017 y hemos logrado eliminar el estancamiento en la cadena logística, al disminuir el tiempo de estadía de los materiales en tránsito, incorporando agendas de recepción, así como tecnología para dimensionar la carga y optimizar los volúmenes transportados.

Inventarios

Redujimos nuestros inventarios en bodegas en un 16%, lo que significó casi US\$ 90 millones de reducción total. Logramos de esta forma un punto de inflexión en la tendencia histórica de nuestros inventarios, a la vez que demostramos que podemos operar con *stocks* apropiados a nuestras necesidades y reducir las existencias de los materiales en bodegaje.

Relación con proveedores

Entre nuestros mayores desafíos está establecer un nuevo trato con los proveedores y contratistas, por lo que en 2017 desarrollamos una base de segmentación

de capacidades de empresas proveedoras, para facilitar la precalificación en los procesos de licitación. Para ello establecimos mecanismos y criterios únicos para evaluar a los proveedores, medir aspectos financieros y crear una segmentación basada en capacidades. También hicimos un *benchmark* global para entender la oferta y administrar la información relativa a los proveedores y codificar los rubros de servicios. De esta forma podemos comparar las fortalezas de los distintos proveedores en el mercado nacional e internacional.

Sistemas y negocios

Agrupamos nuestro sistema de compra de insumos y repuestos en una plataforma digital única.

Adicionalmente, en nuestra área de inteligencia de negocios nos orientamos a abrir mercados tanto nacionales como internacionales, y a establecer mecanismos formales para ejecutar pruebas industriales, realizar seguimiento a los casos, y compartir la experiencia y las lecciones aprendidas de las iniciativas exitosas.

Relación con empresas contratistas

Implementamos medidas tendientes a normar, estandarizar y controlar procesos para mejorar la productividad de los servicios prestados por nuestras empresas colaboradoras. Para ello, la Gerencia de Gestión y Fiscalización de Empresas Contratistas gestiona y fiscaliza el cumplimiento del marco legal, las normas, políticas y los procedimientos de las fases contractuales que regulan la relación con dichas compañías.

En Codelco promovemos las relaciones laborales de las empresas contratistas con sus sindicatos de base y ejercemos un rol de facilitador, verificando el cumplimiento del acuerdo marco, el que ha sido íntegramente incorporado como estándar en nuestras bases de licitación y en los correspondientes contratos civiles.