

phibrand

nivela minería

ESTUDIO SOBRE COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN LA MINERÍA CHILENA

Patrocinado por:



En colaboración:



Financiado por:





Gerente General:

Cristian Mansilla, Director de Nivelación Minera

Director Área de Investigación:

Pablo Cárcamo

Equipo Técnico:

Ariel Moll, Jefe de Proyecto Nivelación Minera

Camila Bustamante, Investigadora Asistente Nivelación Minera

Edición:

José Ignacio Mansilla

El presente Informe ha sido desarrollado por Phibrand para el programa de bienes públicos de Innova CORFO

Diciembre 2013

Más información sobre Phibrand y Nivelación Minera se pueden encontrar en:

www.phibrand.com

www.youtube.com/phibrand

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN ¿QUÉ FUE NIVELA MINERÍA?	6
	Antecedentes: ¿Por qué Nivelación Minera?	6
	Objetivos Nivelación Minera	8
2.	PANORAMA TEÓRICO	9
	Comportamiento organizacional de compra	10
	Centro de compra	10
	Actores del centro de compra	11
	Proceso de compra	13
	Patrones de compra	18
	Riesgo	19
	Marca en entorno B2B	19
3	METODOLOGÍA	20
4.	BASES DEL ESTUDIO	21
5	RESULTADOS: COMPORTAMIENTOS DE COMPRA DE LAS EMPRESAS MINERAS	23
	Centros de compra	24
	Identificación de actores claves	25
	Tamaño del centro de compra	30
	Comunicación entre área usuaria y área de abastecimiento	31
	Conclusiones Centro de Compra: Identificando el interlocutor	32
	Proceso de compra	34
	Identificación de necesidades y tipos de proceso de compra	35
	Identificación de alternativas de proveedores	37
	La pre-selección de proveedores	37
	Pre selección: Fase Asíncrona y Fase Síncrona	39
	Otros Aspectos Importantes en la Pre-Selección de Proveedores	42

Definición de criterios o variables críticas de selección del bien o servicio	44
Formas de evaluación	45
Decisión de compra	51
Evaluación de la compra o contrato	49
Conclusiones proceso de compra: La compra continua	51
Percepción frente a las pymes proveedores mineras	56
Comunicación	56
Nivel de exposición	57
Instancias de Comunicación	58
Fortalezas de los proveedores	60
Debilidades de los proveedores	61
Conclusiones percepción sobre las pymes: prediseña el tamaño del negocio	64
Conclusiones generales del comportamiento de compra de las empresas mineras	64
6. ANÁLISIS DERIVADOS DEL ESTUDIO DE COMPORTAMIENTOS DE COMPRA	69
Matriz de ubicación estratégica de los proveedores de la minería	69
Las ofertas que “Reducen Costos”	71
Las ofertas que “Impactan la Productividad”	73
Acerca de la verificabilidad de las ofertas	74
¿Cómo afecta la innovación en estos dos tipos de oferta?	75
Una cuestión de equilibrios	76
Diferencias de incentivos entre compañías mineras y proveedores	77
Diferencias de incentivos entre proveedores	77
El equilibrio malo	79
El equilibrio bueno	80
7. ANEXOS	81

¿QUÉ FUE NIVELA MINERÍA?

Nivela Minería fue un programa de apoyo a los proveedores de la gran industria minera nacional, principalmente para aquellos pequeños y medianos proveedores, tanto de bienes como de servicios. El programa estuvo enfocado en entregar conocimientos y desarrollar habilidades en torno a la comercialización y el marketing con el fin de que las pymes puedan mejorar sus ventas y, de este modo, aumentar la competitividad del sector.

Para esto, el proyecto constó de dos grandes etapas. La primera fue el desarrollo de un estudio en torno al proceso y los comportamientos de compra de las empresas mineras chilenas más importantes, lo que incluye conocer quiénes son las personas que toman decisiones, determinar cuáles son sus valorizaciones y comprender las características de los bienes y servicios que se toman en cuenta para elegir a un proveedor determinado. Además, se indagó en el desarrollo de los procesos de compra, ya sean estos formales o informales. La segunda es la etapa de difusión de contenido y talleres de trabajo con los proveedores pequeños y medianos, donde se entregaron herramientas de comercialización y marketing sustentadas en el estudio anteriormente mencionado.

El proyecto Nivela Minería fue financiado por el Programa de Bienes Públicos para la Competitividad de Innova CORFO y desarrollado por Phi-brand con la colaboración de Fundación Chile y Grupo Editorial Editec.

ANTECEDENTES

¿POR QUÉ NIVELA MINERÍA?

El escenario actual del mercado minero coloca una serie de trabas para que los proveedores mineros, en especial los pequeños y medianos, puedan desarrollarse¹. Nuestro punto de partida es que existen una gran cantidad de factores que configuran este escenario adverso para ellos, en especial para los pequeños y medianos proveedores, pero desde este proyecto en particular, se abordaron cuatro puntos importantes que merecen considerarse desde nuestra especialidad.

¹ Para ver un análisis más detallado, revisar en anexo el diagnóstico original.

El poco desarrollo organizacional de los proveedores

La baja inversión en inteligencia de mercado

La desigualdad en el acceso de la información entre pymes y grandes empresas

La posición de desventaja competitiva de las pymes respecto a los grandes proveedores

Dichos factores crean un “círculo vicioso” en la actividad de los proveedores, el cual impide que éstos puedan desarrollarse y ayudar a que industria minera madure. La solución que se propone en este proyecto proviene desde la Inteligencia de Mercado y el Marketing Industrial. En cuanto a la primera herramienta, esta permite eliminar las asimetrías de información y así cerrar las brechas que existen entre grandes proveedores y los pequeños y medianos en temas como centros de compra, procesos de compra y valorizaciones que los mandantes consideran cuando deben elegir a un determinado proveedor de bienes o servicios. En cuanto a la segunda, es una herramienta que permite configurar sobre la base de esta información, diferentes estrategias dado los escenarios identificados.

Con esto se pretende ayudar a los proveedores en sus procesos de comercialización y marketing para hacerlos más eficientes y hacer este sector más competitivo². En este sentido, se entiende que es necesario relevar información sobre las compañías mineras y en especial sobre el comportamiento de compra de éstas para que las PYMES proveedoras tengan más información disponible para comercializar sus productos. Esta experiencia no es nueva. En otros países como Estados Unidos y Australia consideran que transparentar la información referida a los comportamientos de compra es una manera de desarrollar proveedores y a la Industria como un todo.

² Para ver un análisis del sector, revisar el punto 6 “Análisis derivados del estudio de Comportamientos de Compra”

OBJETIVOS NIVELA MINERÍA

Nivela Minería tuvo como principal objetivo:

Reducir las asimetrías de información que existen entre mineras y proveedores, orientando y apoyando a estos últimos a partir de información relevante sobre los procesos de decisión de compra de las empresas mineras.

Como se mencionó anteriormente, este proyecto consideró un estudio sobre el comportamiento de compra de las empresas mineras chilenas, el cual tiene como objetivo principal:

Describir el proceso de compra de bienes y servicios que realizan los centros de compra de las empresas mineras en Chile.

Adicionalmente, existieron diferentes objetivos específicos que se detallan a continuación:

OBJETIVOS ESPECÍFICO 1

Describir la configuración de los centros de compra minera y valorizaciones de cada uno de los individuos que lo componen

OBJETIVOS ESPECÍFICO 2

Describir los procesos de compra tanto formales

OBJETIVOS ESPECÍFICO 3

Dentificar posibles procesos de compra informales

OBJETIVOS ESPECÍFICO 4

Determinar la percepción que tienen las distintas compañías mineras respecto de las Pymes y como esto determina los aspectos contractuales

Conforme la investigación avanzó, se pudo investigar nuevos fenómenos dentro del comportamiento de compra o que impactan directamente en él.

OBJETIVOS ESPECÍFICO 5

Determinar la importancia estratégica de los distintos proveedores para las mineras y los efectos que esto produce.

OBJETIVOS ESPECÍFICO 6

Determinar la importancia estratégica de los distintos proveedores para las mineras y los efectos que esto produce.

OBJETIVOS ESPECÍFICO 7

Caracterizar el estado de equilibrio (precario) en la relación comercial entre proveedores algunos proveedores y las compañías mineras.

PANORAMA TEÓRICO

La literatura que aborda el intercambio business to business es bastante prolífica respecto a la descripción y análisis del proceso de compra, pero la mayoría es genérica y no ahonda en ámbitos más específicos como la minería. Del mismo modo, gran parte de esta producción teórica es realizada en países desarrollados y no hay información sobre lo que sucede en América Latina o en Chile.

A partir del grupo focal³, la revisión de la literatura respecto al tema y la experiencia en el trabajo de Phibrand con proveedores, llevó la investigación a observar el "comportamiento de compra" más que los "procesos de compra". Lo anterior debido principalmente a la sospecha de que el proceso formal de compra no agota del todo la toma de decisiones en torno a la elección de proveedores. En ese sentido, habría mucho más que investigar que el simple proceso formal descrito en los manuales y comentado en diversos seminarios del sector.

Considerando lo anterior, la revisión conceptual que se presenta a continuación describe de modo general qué se entiende por comportamiento

³ Ver sección "Metodología"

organizacional de compra, categoría que recoge otras como “centro de compra” y “proceso de compra”. Junto a lo anterior, se pondrán en discusión estos conceptos con otros particulares de la industria minera chilena a partir de información provista por especialistas.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE COMPRA

El comportamiento de compra es aquel que emprende una organización con el fin de adquirir algún producto o servicio que ha sido identificado como una necesidad. Es definido como el proceso de toma de decisión que realiza una organización formal para la compra de bienes y servicios y la identificación, evaluación y elección entre alternativas de marcas y proveedores. Se compone de un centro de compra, que puede ser entendido como los actores que participan, y un proceso de compra, que es la acción que éstos realizan.

El comportamiento organizacional de compra comprende tanto las estructuras y procesos formales de compra como otros patrones regulares de comunicación o influencia.

En el caso particular de este estudio, para las empresas mineras entrevistadas, se entiende que el comportamiento organizacional de compra es el proceso de toma de decisión que llevan a cabo las áreas comprometidas en la adquisición de bienes y servicios, principalmente áreas usuarias y de abastecimiento y se compone de todas las evaluaciones y elecciones de proveedores en sus distintas etapas.

CENTRO DE COMPRA

El centro de compra es una red de comunicaciones y relaciones que comprende a todos los miembros de una organización formal que participan en el proceso de compra de un bien o servicio. Es decir, es el grupo de personas que son parte del proceso, cada una con determinadas motivaciones y jerarquías y que interactúan entre sí a través de estructuras formales e informales.

En general los miembros del centro de compra están de acuerdo en quiénes lo componen, pero no en la “influencia percibida” de cada uno de ellos. Esto indica que se trata de una estructura que va más allá de la red de trabajo o de las jerarquías formales. La posición estructural de un miembro en el centro de compra depende de la combinación de interdependencias formales e informales. Estas relaciones pueden ser de la siguiente manera:

RELACIONES FORMALES			RELACIONES INFORMALES	
Trabajo	Autoridad	Información	Amistad	Influencia

Fig. 1: relaciones formales e informales

En este sentido, un centro de compra en las empresas mineras estaría dado por las relaciones que se dan entre los miembros del área de abastecimiento y el área usuaria principalmente, que participan del proceso de compra. Estas relaciones están mediadas por su posición, autoridad e información que manejan pero también por la influencia y cercanía que pueden tener cada uno de ellos al momento de proponer, evaluar o elegir un proveedor.

Estas relaciones también tienen un componente que cruza y determina cada una de ellas y que es la motivación o interés de cada actor respecto del trabajo que realiza (interés que varía según el área y el cargo donde se desempeñe).

ACTORES DENTRO DE COMPRA

El centro de compra está compuesto por actores y relaciones. Los actores son todos aquellos que participan del proceso de compra, son definidos por los roles que cumplen en el proceso de selección y por la tarea que desarrollan durante el proceso. Desde la teoría se indica que existen roles típicos que grafican la incidencia que tienen en la toma de decisión. De este modo, se reconocen figuras como las siguientes:

Iniciador: Es aquel que reconoce una necesidad o un problema en algún producto o servicio, iniciando el proceso de compra. Es probable que este actor sea a la vez un Usuario.

Usuario: Es aquel que usa o consume o es el principal beneficiario del

producto o servicio que se necesita comprar. Puede ser, por ejemplo, un operario de una determinada faena minera.

Portero: Es aquel que controla el flujo de información y material. Su posición estratégica le otorga un alto nivel de influencia en el proceso de decisión. (Hutt & Reingen, 1987)

Influenciador: Es aquel que no está directamente involucrado en el proceso de compra, pero que maneja el conocimiento científico o técnico relevante. Por ello, su opinión puede ser muy influyente. Puede ser un ingeniero o profesional con conocimiento científico. (Hutt & Reingen, 1987)

Tomador de Decisiones: Es aquel actor que tiene la autoridad de elegir entre todas las alternativas de bienes o proveedores posibles, es decir, es aquel que toma la decisión final. En el proceso, puede recibir la influencia de la autoridad, amistad o expertise de otros actores del centro de compra. (Hutt & Reingen, 1987)

Comprador: Es aquel que tiene el rol final de realizar la compra, es decir, tiene la autoridad formal para realizar el acuerdo contractual.

Las relaciones son vínculos entre los actores que participan en el proceso de compra. Estas relaciones pueden ser formales, es decir, estar normadas por protocolos o jerarquías organizacionales, o pueden ser informales, es decir, estar mediadas por afectos, amistades e influencias o simplemente, no ser parte de protocolos formalizados.

Entre las relaciones formales es posible reconocer las siguientes redes:

Laborales: Son aquellas relaciones que operan como un flujo establecido por la organización de modo formal, a través de protocolos y funciones bien definidas.

Autoridad: Son aquellas relaciones mediadas por la jerarquía que se genera por efecto de las relaciones de trabajo. También están mediadas por decisión de la organización. Provocan relaciones verticales entre los actores, donde cada uno tiene cuotas diversas de influencia y poder formal.

Información: Corresponde a aquellas redes y flujos formales que acompañan las relaciones de trabajo.

Las relaciones informales, en cambio, pueden ser de:

Amistad: Son aquellas redes de afecto y cercanía que se generan entre los actores durante el trabajo cotidiano y también con actores externos a la organización.

Influencia: La influencia es definida como la capacidad de un actor de transformar la decisión de otro a su favor. Las relaciones de influencia tienen que ver con los vínculos amistosos y de poder, donde se ejerce presión para orientar ciertas decisiones, de modo consciente o inconsciente. La influencia de una persona depende del control de información, la posición en la estructura de relaciones y las características propias de la persona para sacar provecho de una determinada situación. (Hutt & Reingen, 1987)

PROCESO DE COMPRA

El proceso de compra es aquel que realiza el centro de compra con el fin de adquirir un bien o servicio. Se constituye de todas las actividades que ocurren desde el momento en que surge la necesidad de un bien o servicio en una organización formal hasta que se toma la decisión de compra y la posterior evaluación del bien o servicio.

El proceso de compra en las empresas mineras chilenas, de forma general, contempla desde que el iniciador en el área usuaria identifica una necesidad, hasta que se determina el proveedor que dará respuesta al requerimiento, y su posterior evaluación.

Stenberg y Wallin (2005) indican que existen seis fases típicas en cualquier compra de una organización formal:



Fig 2: fases de una organización formal

Identificación de necesidades: Corresponde al inicio del proceso de compra. Puede originarse a partir de diversas fuentes -internas o externas- a la organización. Es común que ocurra en alguna parte del proceso productivo donde se necesite un producto o servicio nuevo. O bien, donde no hay una buena evaluación de un bien o servicio ya existente, por lo que se requieren nuevas opciones.

Identificación de alternativas: Esta etapa corresponde al momento en que se identifican los posibles proveedores y se llaman a licitación u otras alternativas equivalentes.

Definición de criterios: Una vez seleccionados los posibles proveedores, se procede a identificar los criterios de compra y la importancia relativa de cada uno de ellos.

Evaluación de alternativas de compra: Ya teniendo a los posibles proveedores y los criterios de decisión, toma lugar el proceso evaluativo de la licitación o equivalente, el cual se basa en la valoración de estos criterios en los proveedores disponibles.

Decisión de compra: La etapa consiste no sólo en la toma de decisión y la firma de un contrato o de una orden de compra, sino todo el proceso que está involucrado en su preparación. Las autoras citan una frase de Hillier (1975) que ilustra esta etapa: "la esencia de la decisión es que el decision maker debería poder realizar una elección consciente entre un determinado número de alternativas".

Evaluación post compra: Corresponde a la generación de información sobre cómo ha funcionado el producto o servicio comprado, en qué medida ha cumplido lo que prometía para resolver el problema de la organización y cómo se ha desempeñado el proveedor. Es una especie de feedback entre comprador y vendedor. Si la compra es bien evaluada, el proveedor puede verse favorecido por un buen posicionamiento para nuevas compras o para mantener la preferencia sobre la venta del bien o servicio específico.

Durante las etapas del proceso de compra inciden muchas variables que determinan la toma de decisión. Estas variables son elementos del bien o servicio, del proveedor y de la organización que son considerados por el centro de compra para tomar una decisión que derive en la compra de un bien o servicio.

Es común que existan reglas de decisión o protocolos que permiten enfatizar ciertos criterios o variables sobre otras en las diversas etapas del proceso de compra.

Para analizar estas variables, se dividieron en tres categorías: variables propias del bien o servicio, variables del proveedor y variables de la organización que está realizando la compra.



Fig. 3: variables del centro de compra

Las variables propias del bien o servicio son:

Precio: Suele ser una de las variables más relevantes, sin embargo, hay autores que han reconocido que en la práctica se le asigna mayor relevancia a la calidad, la entrega, el respaldo de la empresa y las garantías que puedan entregar. (Weber, Current, & Benton, 1991)

Calidad: Puede ser evaluada a partir de muestras del producto, visitas del proveedor a la planta o la empresa puede exigir estándares de calidad definidos para el bien o servicio. Suele asociarse a la marca. (Vyas & Woodside, 1984)

Importancia para el proceso: Corresponde al impacto percibido de la compra en la organización, ya sea en la operación, productividad o en la rentabilidad. La compra de un bien o servicio importante implica la formación de un centro de compra complejo. (Lau, Goh, & Phua, 1999)

Complejidad del producto: Un producto complejo comúnmente incorpora más tecnología y puede implicar una decisión de compra más difícil, ya que el riesgo del producto aumenta.

Al comprar un producto complejo se toman en cuenta cuatro factores: el número de alternativas disponibles, la diferencia entre éstas, el grado de dificultad para compararlas y la dificultad para comprender el funcionamiento del producto. De este modo, la compra de un producto complejo implica un centro de compra nutrido de expertos en ciencia y tecnología, que puedan evaluar las ofertas desde el conocimiento y la práctica. (Lau, Goh, & Phua, 1999, pág. 577)

Novedad: Los productos nuevos y las innovaciones traen consigo pro-

blemas para el centro de compra, pues revisten patrones de compra distintos a los de las compras recurrentes de bienes conocidos. De este modo, la novedad está dada por la falta de experiencia o familiaridad de los encargados al realizar la compra con el producto o servicio que el proveedor ofrece. Lo anterior se traduce en mayor riesgo e inseguridad, haciendo que el centro de compra crezca en número y variedad de participantes, con el fin de evaluar la compra, siendo protagonistas aquellos que no siempre participan de las compras, como los especialistas técnicos. (Lau, Goh, & Phua, 1999, pág. 578)

Incertidumbre: Tiene que ver con el juicio que puede hacer la empresa entre lo que decidió comprar y las otras opciones que pudieren haberse decidido. Está vinculado a centros de compra poco formalizados, donde las decisiones no siguen caminos rigurosos. (Lau, Goh, & Phua, 1999)

Presión del tiempo: Refiere a la existencia de un límite de tiempo para la compra, lo que obliga a tomar una decisión rápidamente (Lau, Goh, & Phua, 1999). Cuando un bien o servicio es requerido con premura, la decisión de compra se centraliza, la empresa que compra está dispuesta a pagar más y al mismo tiempo que exige un proveedor con la capacidad de entregar a tiempo el pedido.

Impacto en la eficiencia: Un proveedor puede ofrecer un bien o servicio que sea superior a la oferta de la competencia si logra mejorar la eficiencia del proceso productivo. Si bien esto parece muy relevante, la experiencia indica que para quienes compran no lo es, pues predominan otras variables más clásicas, como el precio o la calidad.

Costos de operación: Si un bien o servicio requiere operadores calificados, armado complejo, mantenciones constantes u otros costos de operación elevados, pierde ventaja respecto a la competencia.

Seguridad: Las variables relativas al proveedor que inciden en la decisión de compra pueden estar vinculadas al producto, como servicio de soporte a la venta, o pueden ser propias de la organización que vende, lo cual tiene relación con su reputación y la fortaleza de la marca que han construido en el tiempo.

Las variables del proveedor vinculadas al producto son:

Servicios asociados de mantención, reparación y operación: Un proveedor que ofrece un producto al cual está asociado el servicio de mantención, de reparación y/o de operación, tiene ventaja respecto al proveedor que no los ofrece, pues esto facilita el uso de bien y ahorra tiempo de búsqueda de otros proveedores de servicios al comprador.

A pesar de lo anterior, esto puede ser mal evaluado pues una empresa que ofrece mantención de sus propios productos sin ser expertos en ello, implica mayor riesgo que la contratación de un proveedor específico de servicios.

Capacidad de producción: Puede ser un factor decisivo cuando la cantidad del ítem comprado es grande. En este caso se evalúa la capacidad de un proveedor de producir o entregar grandes cantidades de cierto bien o servicio manteniendo la calidad y respetando las fechas de entrega. (Vyas & Woodside, 1984, pág. 33)

Reputación: Tiene que ver con el historial del proveedor en el mercado y con la calidad de las recomendaciones que compradores anteriores pueden entregar.

Ubicación: Cuando los costos de transporte son altos (como en el caso de la minería, por la lejanía de las faenas), los compradores prefieren tener a sus proveedores cerca. Es decir, la variable de ubicación indica que los compradores tendrán especial preferencia por los proveedores locales, manteniendo el resto de las variables constantes. (Vyas & Woodside, 1984, pág. 33)

Finalmente, las variables propias de la organización que compra que inciden por el modo en que se organiza el centro de compra y la forma en que se toman las decisiones, son:

Complejidad: Refiere al grado de diferenciación entre los grupos al interior de la organización, debido a las diversas tareas que realiza cada uno. El modo más simple de reconocer el grado de complejidad es el nivel de especialización, división del trabajo y departamentalización. En el caso particular del centro de compras refiere a la existencia de un departamento o unidad especialmente dedicado a las adquisiciones de una organización. (Lau, Goh, & Phua, 1999, pág. 576), (Johnston & Bonoma, 1981, pág. 148)

Formalización: Refiere al grado en que los trabajos están estandarizados en una organización. En organizaciones altamente formalizadas, existe una descripción clara y precisa de cada cargo, muchas reglas y procedimientos claros para los procesos de trabajo. Lo anterior conduce a comportamientos más estandarizados y dejan menos espacio a la discreción u opinión de los trabajadores, pero a la vez, promueve y facilita la coordinación, pues cada miembro sabe exactamente cuál es su labor, por ejemplo, al interior del centro de compra. (Dawes, Lee,

& Dowling, 1998, pág. 58), (Johnston & Bonoma, 1981, pág. 148). Un grado menor de formalización da libertad y discreción a los trabajadores para la generación patrones de comunicación no estandarizados con los decision makers. Algunos autores plantean, además, que las compras importantes o críticas requieren grados mayores de formalización en la organización. (Lau, Goh, & Phua, 1999, pág. 576)

Descentralización: Refiere al grado de concentración de la autoridad, responsabilidad y poder en una organización o en un centro de compra (Johnston & Bonoma, 1981, pág. 148). En otras palabras, puede definirse como el nivel en que en una organización, un gerente reparte y delega la toma de decisiones a niveles gerenciales menores. Se ha identificado que las organizaciones con mayores niveles de descentralización suelen tener mayor cantidad de comunicaciones para la toma de decisión estratégica. (Dawes, Lee, & Dowling, 1998, pág. 58). Una organización con menor grado de descentralización suele tener muy concentrado el poder y el control formal en pocos miembros, probablemente, en los niveles altos de gerencia. Del mismo modo, las decisiones están concentradas en un grupo pequeño de individuos de posiciones jerárquicas altas, quienes asumen toda la responsabilidad de la decisión final. (Lau, Goh, & Phua, 1999, pág. 576)

Tamaño o extensión: número total de individuos de la organización. En el caso particular de los centros de compra, corresponde al total de actores que participan de las redes de comunicación e información vinculadas a la compra. (Johnston & Bonoma, 1981, pág. 147)

Conexión: Refiere al nivel de conexión que existe entre los miembros de una organización o del centro de compra en particular. Tiene que ver con el grado en que cada uno de los individuos está conectado con los demás en una red, favoreciendo y complejizando los intercambios comunicativos. (Johnston & Bonoma, 1981, pág. 147)

PATRONES DE COMPRA

Un patrón suele ser definido como un modelo que se repite o como la recurrencia de sucesos o elementos de manera predecible. Para el caso particular de este estudio será entendido como la recurrencia de los participantes (centro de compra) y de sus acciones (proceso de compra) en el abastecimiento de una empresa o faena minera, el cual incorpora múltiples componentes cuya recurrencia permite sugerir una forma en

la que podrían operar las faenas mineras al realizar una compra de un bien o un contrato de un servicio.

RIESGO

El riesgo puede ser definido a partir de la importancia de la compra y de la cantidad de incertidumbre asociado al resultado de una compra. Tiene 3 dimensiones, que son el riesgo de rendimiento, el riesgo social y el riesgo económico.

En cuanto al **riesgo de rendimiento** se asocia a la idea de que el producto falle y se hace más claro en productos tecnológicamente complejos o poco familiares. En organizaciones que compran a una gran cantidad de vendedores, los compradores a veces con insuficientes competencias técnicas, necesitan recurrir al consejo de pares, tanto dentro como fuera de la firma.

El riesgo social es aquel riesgo percibido de que el producto comprado no cumpla con las expectativas de cierto grupo de referencia (trabajadores o superior directo).

El riesgo económico es visto como la pérdida de dinero producto de una compra poco inteligente. Crece en la medida de que la suma invertida es mayor.

MARCA EN ENTORNO B2B

La marca es un activo de suma importancia en el mercado B2B. Es de conocimiento general que los proveedores industriales, dentro de los que se encuentra la minería, siempre están (o deberían estar) en búsqueda de hacer su oferta más inteligente, de mejor respuesta, confiable y eficiente que la de su competencia, pero ¿cómo eso podría llevar a una diferenciación en un mercado donde se puede encontrar una gran cantidad de productos de características muy similares?

La marca en este sentido es una herramienta que dota de visibilidad y permite conectar con el usuario en distintos niveles. La marca es una

construcción simbólica que dota de sentido continuo a una serie de ofertas de bienes y servicios.

La marca puede, en este sentido, generar recordación en los usuarios, comunicar elementos importantes y dirigir una propuesta de valor concreta para los usuarios

METODOLOGÍA

El estudio sobre Comportamientos de Compra de la Minería Chilena buscó, a grandes rasgos, tener información más concreta y sistemática sobre los componentes que dan forma tanto el centro como al proceso de compra y las valorizaciones de las empresas mineras a la hora de seleccionar proveedores o sus ofertas. En ese sentido, dicho estudio contempló dos instancias para producir información.

La primera etapa consistió en la realización de un grupo focal con proveedores, cuyo objetivo era conocer su visión crítica del proceso de compra de las empresas mineras, sus aspectos positivos y negativos y cómo se insertaban ellos dentro de este contexto.

Luego de lo anterior, se pasó a la siguiente etapa, la cual es el núcleo del trabajo y que consistía en observar cómo las empresas toman sus decisiones de compra.

Respecto al grupo focal con pymes proveedoras de la minería, se invitó a representantes de 7 proveedores mineros de los cuales sólo se excusaron 2 (Aceros Chile y Green Mining). Los asistentes fueron Stros Chile, Inmersive Technologies, Ingequip-SUTMIN, TEcnagent y Vogt.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas a las empresas mineras, las cuales fueron aplicadas entre noviembre 2012 y mayo 2013. Se entrevistó a 38 empleados de 9 operaciones mineras distintas.

Los entrevistados fueron usuarios, Ingenieros de compra y contrato, Superintendentes, Jefes de Área, Gerentes Generales, Encargados de desarrollo de proveedores. Se distribuyen de la siguiente manera.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

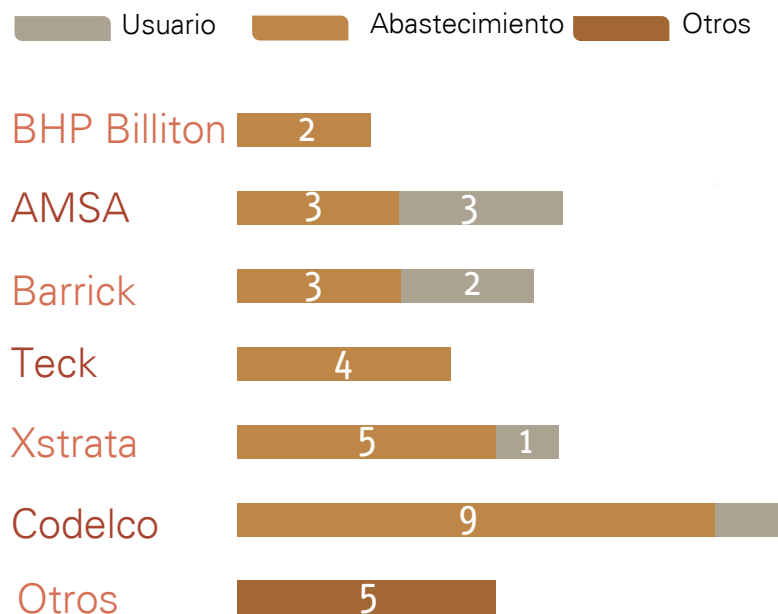


Fig. 4: composición de la muestra

BASES DEL ESTUDIO

Comprendiendo la relevancia que tiene para la efectividad de la comercialización de cualquier proveedor el identificar las variables de compra, es que el presente estudio fue diseñado con el objetivo de ahondar en el funcionamiento y operación de los centros y procesos de compra, formales e informales, principalmente con el objeto de determinar la existencia o inexistencia de regularidades en el proceso de selección de proveedores, tecnologías u ofertas específicas, transversalmente dentro de todas las faenas mineras que operan en el país. Con esto también se estaría reconociendo las principales dificultades que encuentran los proveedores en él.

Concretamente, este estudio pretende dar respuesta a variadas preguntas relacionados con los ámbitos anteriormente descritos, así como verificar la validez de algunas afirmaciones que, dicho sea de paso, representan los pilares de la presente investigación:

A Centro de Compra:

¿Un centro de compra estándar está compuesto siempre por los mismos profesionales?

Independiente de quien conforme el centro de compra, ¿es la influencia sobre la elección final igualmente compartida por todos los participantes?

Independiente de quien conforme un centro de compra estándar, ¿todos sus participantes están motivados por los mismos aspectos? ¿comparten todos el mismo objetivo?

B Proceso de Compra:

¿Existe en la minería chilena un proceso de compra estándar con base en procedimientos establecidos?

¿Existen procesos de compra informales basados en la amistad y la confianza?

¿Existe coordinación perfecta entre el iniciador del proceso y quien efectivamente hace la compra?

Los portales de compra y otros medios electrónicos de compra, ¿pueden suponer barreras para los proveedores a la hora de participar en licitaciones?

C Relación comercial entre mineras y proveedores:

¿Existe discriminación de proveedores de los procesos de compra estándar?

¿Qué valor le dan los mandantes a los proveedores pymes de la minería nacional?

¿Dónde debiera situarse el foco de los programas de Desarrollo de Proveedores

RESULTADOS: COMPORTAMIENTOS DE COMPRA DE LAS EMPRESAS MINERAS

Como se mencionó anteriormente, luego de realizado el grupo focal se procedió a entrevistar a actores claves del proceso de compra en las empresas mineras. BHP-Billiton, AMSA, Barrick, Teck, Xstrata y Codelco fueron las compañías mineras que gentilmente accedieron a participar.

Los resultados que derivaron del estudio cualitativo serán expuestos a continuación, basándonos en los siguientes apartados y de acuerdo a sus principales características:

Centros de compra, básicamente referido a la conformación del centro para la compra de bienes y servicios, los actores claves que participan en cada caso, sus motivaciones e intereses

Proceso de compra diferenciado por compras de bienes y servicios, partiendo desde la identificación de necesidades hasta la adjudicación

Ciclo de compra, el cual comprende la identificación de una etapa de preselección y recomendación de proveedores, el proceso formal de licitación y la evaluación de luego de la implementación

Discurso sobre las pymes en términos de la percepción, positiva y negativa que los mandantes tienen sobre este grupo de proveedores y cómo éste determina ciertos aspectos de la relación comercial que mantienen

Posición estratégica de las pymes, donde se describe la ubicación que éstas tienen en la generación de valor para la compañía minera y las variables que determinan su poder negociador.

Adicionalmente, se incorporan a la lista de resultados antes mencionados dos análisis de foco económico que derivan de la combinación de los aspectos investigados y los cuales dicen relación, en primer lugar, con la separación general y con frecuencia inconsciente que se hace de los proveedores y que determina -entre otras cosas- su ámbito de acción comercial y operativo, el tipo de oferta genérica que sí tiene valor para los mandantes y las estrategias genéricas que tendrían efectos sustanciales en los niveles de comercialización y generación de utilidades. En segundo lugar, tendrían relación con la existencia de un estado de equilibrio precario en la relación entre compañías mineras y proveedores -principalmente pequeños y medianos- y la nula motivación de las partes para disolverlo.

CENTRO DE COMPRA

En primer lugar, este análisis se enfoca en el centro de compra, el cual es definido como **la red de comunicaciones y relaciones que comprende a todos los miembros de una organización formal que participan en el proceso de compra de un bien o servicio.**

Una primera idea que se debe discutir a partir de esto es si acaso la conformación de estos centros de compra afecta la manera en cómo se resuelven los problemas. Lo más inmediato a precisar es que el centro de compra no es una red fija sino que adquiere distintas configuraciones y suma o resta actores en relación a la naturaleza del bien o servicio que se busca adquirir y el valor que está implicado en la transacción.

En ese sentido, se hace necesario revisar los actores tipos de los procesos de compra estudiados, sus roles, sus motivaciones y los otros actores con los que se relaciona. Junto con eso, además, es necesario ver si todos estos actores participan de los distintos procesos de compra y cuáles son los requisitos de cada proceso para invocarlos.

Según la información producida, existen dos áreas principales interesadas que participan de un centro de compra, que se llamarán en este informe, **área usuaria y área de abastecimiento.**

El **área usuaria** se definirá como el “cliente interno” de las operaciones mineras, es aquel que usa o consume el producto o servicio del cual existe una necesidad en un momento dado. En líneas generales, ésta es el área especialista, que ostenta el conocimiento técnico de los bienes y servicios solicitados. Esta área es capaz de sugerir proveedores potenciales, ya sea de bienes y/o servicios que den respuesta a requerimientos específicos. El encargado de levantar los requerimientos en el área usuaria será nombrado como el Iniciador.

Por otro lado, el Área de Abastecimiento será entendida como la unidad encargada de satisfacer los requerimientos de bienes y servicios dentro de la empresa minera -en especial del área usuaria- para asegurar la continuidad del proceso productivo. Este “servicio” debe ser por un lado oportuno y por otro debe considerar las mejores condiciones de costo, calidad y tiempo. En esta área se encuentran el centro de las tomas de decisiones y quiénes están encargados de realizar la compra de manera formal.

En Abastecimiento confluyen otros actores que pueden influir en las decisiones de compra con la información que manejan y que fluye por cada uno de sus actores. Es un punto de encuentro de diversas áreas de la empresa minera, donde se discuten estrategias para salir al mercado a buscar a los proveedores más aptos suplir las necesidades del usuario, además es aquí donde se jerarquizan variables, se designan responsabilidades y se toman decisiones.

Ambas áreas están, por lo tanto, relacionadas: la primera levantando necesidades que deben ser resueltas por la segunda.

Dentro de cada una de estas áreas existen distintos actores, cada uno con sus características, motivaciones y niveles de influencia.

IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES

Los centros de compra están definidos por personas y los roles que éstas juegan dentro de él. Los centros de compra están presentes en todas las organizaciones que realizan compras industriales. Sin embargo, en la industria minera es posible describir algunas particularidades.

La teoría sobre los centros de compra identifica una serie de actores típicos que se pueden encontrar en las compras industriales. No obstante aquello, existe poca literatura sobre el centro de compra minera en general y en Chile en particular.

En ese sentido, a continuación se contrastan los tipos de actores definidos por la teoría y sus características concretas en el centro de compra minero en Chile.

Iniciador: Definido como aquel que reconoce una necesidad o un problema y requiere de algún producto o servicio es aquel que inicia. En este estudio pertenece al área usuaria y es aquel que inicia el proceso de compra. El iniciador tiende a confundirse con la categoría genérica de “usuario”, definido como aquel que usa o consume el producto o servicio que se necesita adquirir. El iniciador o usuario es quien en términos generales es el encargado de iniciar el proceso de compra. Sus motivaciones tienen que ver con la productividad y los criterios técnicos que aseguren esa tarea. En general sus necesidades van orientadas a la solicitud de servicios y al arriendo, mantención y reparación de equipos. El iniciador valora primordialmente el tiempo de respuesta, la calidad de los componentes que requiere o la expertise de quién presta un servicio. En casos especiales -por ejemplo en una compra a pedido (o spot)- incluso puede iniciar el proceso formal compra.

Por lo general, así como el usuario es el encargado de iniciar el proceso de compra, también es el encargado de evaluarlo una vez que se prueba el equipo (en caso de los bienes) o cuando se termine de prestar el servicio requerido. Su evaluación es de suma importancia, ya que de ser calificado con una nota baja, el proveedor no se considera para próximas compras. Por el contrario, si la evaluación es buena, podrá ser objeto de nuevas invitaciones y, aunque esto no quiere decir que automáticamente vaya a adjudicarse nuevamente una nueva compra, sí puede

correr con ventaja en caso de que haya una igualdad en precios con su competencia. Como se verá en el capítulo sobre proceso de compra, la evaluación formal no siempre se realiza.

En el presente estudio este actor típico estuvo generalmente representado por el cargo de **Ingeniero de mantención de Planta, Jefes de Gestión de Planta, Gestionadores de Planta, Mina o Mantención, Jefes de Bodega, Diferentes Superintendentes, etc.**

Influenciador: Definido como aquel que no está directamente involucrado en el proceso de compra, pero que maneja el conocimiento científico, técnico o de otro tipo que sea considerado relevante. Por ello, su opinión es tomada en cuenta por los decision makers o decidores.

En la presente investigación se distingue entre dos figuras que puede ejercer influencia sobre la decisión sobre qué proveedores participarán del proceso de selección y eventualmente, resultar seleccionados: el primer tipo, que podríamos definir como **"Asesor"**, es una figura al interior de la empresa minera que posee efectivamente un conocimiento técnico específico relevante para influir en la decisión de compra y en la selección y elección de proveedores, sin que este conocimiento corresponda necesariamente a los requerimientos técnicos específicos del servicio o del bien en sí, sino que a áreas donde éste pueda impactar. Por ejemplo, en las comunidades aledañas o información complementaria (como puede ser la relacionada a temas de mantención, seguridad o medio ambiente).

Ejemplos de entrevistados en el presente estudio son **Prevencionistas de Riesgos y otros tipos asesores HSEC.**

Cabe destacar que el peso de estos asesores no es algo transversal, debido a que no estuvo presente en el discurso de todas las empresas mineras con la misma insistencia. Por lo tanto, siempre estará relacionado a la importancia que asigne cada empresa minera a esta área en particular y en un momento dado.

Por otra parte, se define un segundo tipo de influenciador, el cual llamaremos **"Consejero"**. El consejero es aquel participante en el centro de compra, externo a la empresa minera, que contribuye con alternativas

y consejo en cuanto a proveedores que pueden resolver determinados problemas. Los entrevistados mencionaron con frecuencia la manera en que empleados de otras mineras -de diferentes cargos y conocidos por algún actor del área de abastecimiento de la minera entrevistada- eran consultados sobre proveedores que habían dado solución a problemas similares (ya sea vía telefónica o en reuniones, seminarios y otras instancias de networking que se dan con frecuencia en la industria minera). Este tipo de influenciador apareció nombrado con mayor frecuencia cuando se debe solucionar una emergencia, cuando el bien y/o servicio tiene alguna complejidad adicional o cuando se está tratando con una compra nueva. La ventaja económica de este actor es que permite disminuir el costo de búsqueda, el de supervisión y el riesgo inherente percibido que se suele asociar a un proveedor desconocido.

El consejero no representa un vínculo formal de trabajo con los actores del centro de compra ni participa del flujo de información y/o toma de decisiones recurrentes. En ese sentido, se define como un vínculo extra-laboral, basado más que nada en la confianza lograda en experiencias laborales comunes.

Comprador: Se definió como aquel actor, perteneciente al área de abastecimiento, que tiene la autoridad formal para realizar el acuerdo contractual. En la investigación se pudo identificar al comprador como aquel que es encargado de llevar el proceso formal de compra a través de sus diferentes procedimientos y etapas. Además es el encargado manejar, en caso de que existan, plataformas electrónicas de intermediación entre empresa minera y proveedores, donde éstos últimos formalizan sus postulaciones. Entre sus responsabilidades está también encargarse de manejar la información de diferentes sistemas de soporte como SICEP o Achilles-Regic, que proveen información de carácter laboral y financiero que valida al proveedor a la hora de la toma de decisiones.

En el presente estudio, este actor particular correspondió a **Compradores, Gestores o Analistas** de compras que ostentan el control y la supervisión de todo el proceso, llegando incluso a seleccionar proveedores por su cuenta en determinados casos. Por ejemplo, reposiciones de bienes no críticos y compras de montos pequeños (entre 5 y 10 mil dólares según empresa minera)

El comprador puede estar acompañado por la figura del **Activador**, encargado de llamar, avisar y promover la participación en los procesos formales de compra e informar las razones por las cuales un proveedor pre-seleccionado eventualmente no pudiera participar del proceso, siendo que estaban capacitados para ello. En algunas empresas mineras se convierte en un actor esencial para el proceso debido al alto nivel de formalización y transparencia que se requiere en los procesos mineros estudiados.

La teoría también define otro actor relevante en los centros de compra (y en las organizaciones en general) denominado como **Gatekeeper**, al cual define como aquel que controla el flujo de información y material, principalmente entre los nuevos proveedores que se presentan en una minera y el departamento de abastecimiento.

En los centros de compra mineros estudiados, esta figura podría corresponder a distintos actores, particularmente aquellos con la misión de estar en contacto con proveedores mineros, ya sea en presentaciones, vía correo electrónico o llamados telefónicos.

En este sentido, los actores nombrados anteriormente podrían ser considerados gatekeepers dependiendo del proceso de compra y la empresa minera. Esto añade complejidad en el momento de iniciar una comunicación efectiva debido a que los actores entrevistados suelen tener diferentes motivaciones e intereses. Por otra parte, existen áreas especializadas en la relación con proveedores, que corresponden a áreas de desarrollo de proveedores. Su misión es orientar, promover y fomentar el trabajo conjunto con proveedores pequeños y medianos, frecuentemente locales y cercanos a las faenas, con los que se tienen instancias y canales formalizados de comunicación.

Por su carácter y misión, las áreas de desarrollo de proveedores suelen ser el tipo ideal de gatekeeper en una empresa minera, aunque estas áreas no siempre están formalizadas y/o activas. Pero en el caso de que operen, se presentan como una opción de primer interés para los proveedores debido a la oportunidad de iniciar nuevos proyectos para los proveedores.

Se debe precisar que debido al alto componente racional que opera dentro de los centros y procesos de compra -donde el flujo de información

debe ser continuo y transparente en cuanto a que toda la información disponible debe estar dispuesta para tomar decisiones- es difícil que un gatekeeper en un centro minero opere movido por intereses propios.

Tomador de Decisiones o Decidor: Se definió como aquel actor que tiene la autoridad de elegir entre todas las alternativas de bienes, servicios o proveedores posibles. Es decir, es aquel que toma la decisión final de compra, seleccionando un proveedor particular de entre los participantes o alternativas estudiadas.

El tomador de decisiones trabaja con la información brindada por su equipo de compras (que involucra a los demás actores mencionados), junto con los cuales elabora una estrategia de compra que posteriormente se ve representada en las evaluaciones que se hacen una vez que el proceso llega a sus últimas etapas. Su principal preocupación es que todas las variables importantes requeridas de un bien o servicio particular sean ponderadas en su justa medida y, a partir de eso, conseguir una oferta económica lo más conveniente posible.

Este actor clave del centro de compra, no corresponde a un cargo determinado sino que diferentes cargos pueden adoptar este rol según el tamaño del centro de compra y según la minera entrevistada en un proceso de compra dado. Es decir, el tomador de decisiones puede cambiar según el valor del bien o servicio que los diferentes niveles de jerarquía dentro de una organización están facultados para aprobar.

En este estudio, el tomador de decisiones corresponde siempre al área de abastecimiento, ya sea un gestor de compras en caso de montos de compra pequeños (hasta US\$ 5.000 en general) hasta gerentes generales en el caso de bienes y servicios estratégicos.

TAMAÑO DEL CENTRO DE COMPRA

Como señalamos anteriormente, el tamaño del centro de compra puede variar por diferentes factores, haciendo que el centro de compra crezca de manera horizontal o vertical.

La extensión **horizontal** de un centro de compra está ligada a una serie de factores. En este caso particular, el que define la extensión del centro de compra es la especificidad del bien o servicio requerido.

En el momento de levantar un requerimiento (que da inicio al proceso de compra), el iniciador (área usuaria) genera un informe técnico en el cual se detalla el requerimiento del bien o servicio en distintos ámbitos.

La complejidad de dicho bien o servicio y por lo tanto su alcance o su valor podrían determinar la participación de otras áreas de la compañía minera tales como HSEC, lo que generaría una extensión horizontal del centro de compra.

La extensión horizontal está relacionada básicamente a criterios técnicos, necesarios para complementar la información requerida a la hora de especificar el bien o servicios requeridos, así como también para proponer alternativas de proveedores en el marco de la pre-selección.

La extensión del centro de compra también puede ser de tipo **vertical**. Hablamos de ésta cuando se incorporan nuevos actores de un nivel jerárquico superior, capacitados para aprobar la adquisición de bienes o servicios por un precio mayor o que corresponden a insumos estratégicos para la producción de la empresa minera o en cuanto a monto, donde los niveles facultados para tomar esas decisiones corresponden a tomadores de decisiones más altos en las escalas jerárquicas (como Gerentes de Abastecimiento), extendiendo el centro de compra verticalmente.

Debido a la naturaleza de este estudio, que pretende describir los procesos de compra para proveedores pequeños y medianos, los centros de compra suelen ser pequeños debido a las características de los bienes y servicios ofrecidos por ellos, generalmente bienes y servicios poco específicos. Por lo general estos centros de compra tienden a circunscribirse en el área de influencia de una faena en particular y sólo se extienden a nivel corporativo (hasta sus casas matrices a nivel nacional o internacional según sea el caso) cuando las compras son del tipo estratégicas (servicios muy especializados, equipos de gran envergadura, obras de ingeniería EPCM, etc.)

COMUNICACIÓN ENTRE ÁREA USUARIA Y ÁREA DE ABASTECIMIENTO.

Para estudiar los centros de compras es necesario describir el grado en que se conectan y comunican los diferentes participantes del centro de

compra. En este caso, la comunicación entre el iniciador (área usuaria) y el centro de toma de decisiones (Abastecimiento) varían según las empresas entrevistadas.

Se pueden establecer aquí dos tipos ideales de centros de compras según la comunicación: los “dialógicos” y los “autistas”.

Los dialógicos se pueden entender como aquellos centros de compra cuyos distintos actores establecen un trabajo conjunto para llegar a la mejor solución que responde a las necesidades del área usuaria. En este sentido, se establecen comités de decisión que tienen representación del área usuaria, de abastecimiento, administración, HSEC y otros especialistas según sea el caso. La toma de decisión en este caso sería compartida.

Si bien el iniciador en los procesos de compra estudiados siempre resulta ser además un influenciador (dado su conocimiento técnico-práctico que tiene al estar inmerso en los procesos de operación y mantención de equipos y servicios requeridos, en los centros de compra dialógicos), su nivel de influencia es mayor, debido a que existe esta instancia de encuentro entre las áreas participantes.

Por otro lado, podemos entender como autistas, según su comunicación, a los centros de compra donde el área usuaria es separada de la toma de decisión final y su participación se ve limitada a presentar informes técnicos que serán tomados por abastecimiento para tomar una decisión final.

En este sentido, adquieren importancia los criterios económicos en la decisión final, partiendo de una base técnica delimitada por el iniciador.

CONCLUSIONES CENTRO DE COMPRA: IDENTIFICANDO AL INTERLOCUTOR

El análisis del centro de compra sobre todo nos permite saber dónde puede influir el proveedor en el proceso de compra, determinando quién es el objeto de su comunicación.

Se definió al usuario como quien posee los conocimientos técnicos y como el actor que está interesado en mantener activa la producción. En ese sentido, es quién debería ser objeto de la comunicación con un discurso fundamentalmente técnico y centrado en la productividad. Sin embargo, no todas las empresas mineras abren sus puertas para que los proveedores puedan hablar con los usuarios y si lo hacen, es bien adentrado en el proceso de compra, una vez que la etapa de selección ya ha comenzado.

En ese sentido, hay dos alternativas: La primera es aprovechar una venta anterior para poder ofrecer nuevos productos, pero eso requiere haber tenido éxito en una primera ocasión y además, estar al tanto de las necesidades del usuario.

La segunda alternativa es aprovechar los otros canales de comunicación formal, ya sea entrevistas de presentación con áreas de desarrollo de proveedores dentro de las empresas mineras (gestión del gatekeeper) o bien directamente con las áreas de abastecimiento. En ambas, el foco de la oferta no debería centrarse en lo técnico, debido a que no es el interés de dichas áreas, más bien, centrarse en los beneficios a la comunidad (como la cantidad de trabajo que genera pyme) en el caso de la primera, o en ofertas económicas, garantías de cumplimiento de compromisos o propuestas de valor centradas en el ahorro de costos, en el caso de reunirse con la segunda.



Fig. 5: El proveedor sugerido o recomendado emerge de a partir de dos procesos: reducir las asimetrías de información y la elaboración de una propuesta de valor por parte del proveedor.

PROCESOS DE COMPRA

Cómo se señaló al inicio, un segundo elemento a caracterizar del comportamiento de compra es el **proceso de compra**. Los actores que participan de un centro de compra no son entes atomizados ni suelen improvisar las relaciones comunicacionales y de información que se establecen al interior de él, si no que siguen cursos de acción determinados y establecen relaciones típicas. El proceso de compra minero es altamente racional y estructurado, por lo que se deja poco espacio para que el comprador tome decisiones por su cuenta, siendo las decisiones finales, por lo general, la culminación de una serie de procesos internos en busca de inteligencia de mercado y una serie de decisiones previas.

El **proceso de compra** es aquel que realiza el centro de compra con el fin de adquirir un bien o servicio. Se constituye de todas las actividades que ocurren desde el momento en que surge la necesidad de un bien o servicio en una organización formal, hasta que se toma la decisión de compra y la posterior evaluación del bien o servicio.

A continuación se revisarán las principales características de los procesos de compra de bienes y servicios, atendiendo a a quienes toman las decisiones y los diversos aspectos que los diferencian. También, se harán distinciones de acuerdo al tipo de compra que se realiza y a la importancia de los bienes y servicios involucrados con el objetivo de dar a conocer, de la manera más clara posible, cómo funcionan los procesos de compra en la minería y qué ventajas se pueden obtener de ello.

Identificación de necesidades,
 Identificación de alternativas,
 Definición de criterios,
 Evaluación de alternativas de compra,
 Decisión de compra y
 Evaluación post compra.

En cuanto a los procedimientos, la principal distinción que hacen los entrevistados es en base a las categorías genéricas de bienes y servicios que requieren de un centro de compras determinados y que, a pesar de tener las mismas estructuras, los actores que participan son diferentes y los énfasis y las valoraciones pueden diferir.

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y TIPOS DE PROCESO DE COMPRA

A. Para bienes:

Corresponde al inicio del proceso de compra. Puede originarse a partir de diversas fuentes, internas o externas a la organización. Es común que ocurra en alguna parte del proceso productivo, donde se necesite un producto o servicio nuevo, o bien, donde no hay una buena evaluación de un bien o servicio ya existente, por lo que se requieren nuevas opciones. Según los discursos de los encuestados, se pueden identificar al menos 3 procesos de compras de bienes

Bienes stock, bodega o de inventario: Generalmente su renovación es automática. Los bienes de stock tienen que mantener una cierta cantidad de unidades en bodega, planificada según el historial de consumo

de dicho bien. Estos bienes están bajo contratos y se reponen de manera automática si el límite inferior de unidades requeridas, definido por abastecimiento, es igualado o superado en bodega.

Una vez que se identifica la carencia, se despacha una orden interna de reposición que es gestionada según la minera entrevistada, a nivel central o nivel local, dependiendo del costo y el volumen del requerimiento. El área de Abastecimiento se encarga de enviar a cada jefe de área a cargo el suministro solicitado, o creando una nueva solicitud para licitar en caso de que el material no esté ingresado en sus bases con el respectivo código.

Bienes cargos directo o reposición a pedido: Se generan en cada área particular y son aquellas para las que no existe un código previo. Puede estar a cargo de analistas/gestionadores de compras específicos que hacen una búsqueda de proveedores particular para esa necesidad, lo que incluye pasar por evaluaciones técnicas en caso que corresponda. Si la complejidad es mayor, se recurre a la evaluación del área usuaria particular con la que se tiene una comunicación cercana. Presenta la mayor oportunidad para los proveedores de competir, ya que este tipo de compra incluye recompras modificadas o incluso compras nuevas para las que se deben evaluar nuevos proveedores en caso de que el actual no pueda satisfacer la necesidad.

Un tercer tipo de proceso de compra de bienes son aquellos de Asignación directa, que se efectúan por un material específico a un fabricante específico, emana directamente desde las áreas usuarias que llenan un formulario especial y son aprobadas por el nivel facultado de Abastecimiento. Puede corresponder a emergencias que hay que solucionar en un corto período de tiempo. Este proceso también se aplica para aquellos procesos de bienes críticos.

B. Para servicios:

La identificación de necesidades de servicios en general corre a cargo del Ingeniero de contrato, quien tiene el trabajo de confeccionar las bases técnicas de una amplia variedad de servicios, desde la alimentación y transporte hasta la innovación tecnológica, pasando por el mantenimiento industrial en todas sus ramas.

Se dividen en servicios permanentes o programados (necesarios para operar, ej.: transporte, mantenciones de equipo) y otros no permanentes, por ejemplo: servicios puntuales como publicidad, consultorías, etc. Un caso especial lo representan las emergencias (reparar un equipo que dejó de funcionar de manera repentina, solucionar algún problema de tipo ambiental) que se pueden calificar como servicios permanentes no programados.

Entre los permanentes hay una cantidad importante que conciernen a toda la empresa y que se identifican y procesan a nivel corporativo. Otros, como los servicios de mantenimiento se identifican y procesan a nivel local.

Los requerimientos de los servicios programados suelen ser muy específicos y pueden incluir, además de la descripción de servicio, el tiempo estimado de duración del servicio, el detalle del personal requerido, el presupuesto destinado e incluso se puede llegar a solicitar proveedores particulares.

Cabe destacar que un proceso de compras de servicios es más complejo que un proceso de compra bienes, fundamentalmente por la dificultad de garantizar al comprador la calidad del servicio o las credenciales de un proveedor previo al proceso de compra. Las causas que motivan este accionar podrían estar dadas por la naturaleza de los servicios en general, es decir, porque la calidad del servicio⁴ no puede ser verificada por el comprador antes de ser consumido (evaluación ex – ante) y porque la calidad del servicio es por definición variable en el tiempo, lo que significa que aunque un usuario haya tenido una buena experiencia en un proyecto particular, esto no garantizará su éxito en el futuro, ya que la anterior experiencia estuvo definida por variables particulares de ese buen servicio entre las cuales destacan, por ejemplo, la experiencia de los profesionales que prestaron dicho servicio o la carga de trabajo que cada uno de ellos tuvo en ese momento.

IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES

Es común que, tanto para bienes como para servicios, se tenga en consideración la experiencia de la propia empresa minera para llevar a cabo una pre-selección de proveedores. Es así como existen registros internos de proveedores que corresponden aquellos que han trabajado o están trabajando actualmente con la empresa minera.

4 La calidad de un servicio dependerá de su naturaleza. Sin embargo, se reconocen de manera general variables que la determinan, las cuales son por ejemplo: calidad de los profesionales que lo prestan, experiencia o reputación de la empresa, existencia de metodologías de trabajo, capacidad de enfrentar y resolver desafíos y garantías. Todas estas emanan de las entrevistas hechas en el marco de este estudio.

LA PRE-SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La pre-selección es el proceso de selección de los candidatos a participar en el proceso de compra formal, el cual está generalmente asociado a compras nuevas o re-compras modificadas de servicios. Están basados en la información que tienen las empresas mineras, sobre todo a nivel usuario, pero donde también pueden participar otro tipo de actores.

Las dos principales fuentes de información para preseleccionar a los proveedores que serán invitados a un proceso de compra formal son, en primer lugar, los mencionados “Registros de proveedores internos”, en manos de las áreas de abastecimiento y, en segundo lugar, los proveedores que llamaremos “Recomendados” los cuales representan a aquellos que son incluidos en el proceso de compra formal por parte del usuario iniciador de tal proceso.

Cabe señalar que estos proveedores “recomendados”, en la mayoría de los casos y contradiciendo lo que comúnmente se piensa de ellos, corresponden a proveedores que han cumplido a lo menos una de las siguientes condiciones:

Haber demostrado cumplir con los parámetros de calidad y cumplimiento de compromisos impuestos por el usuario en proyectos anteriores.

Aún cuando no ha tenido experiencia previa con el usuario iniciador de la compra en cuestión, pudo haber sido recomendado por un participante informal del centro de compra (por ejemplo un “Asesor⁵”) quien es un profesional referente del usuario o del comprador, por ejemplo: en una faena vecina.

Aún cuando no ha tenido experiencia previa con el usuario iniciador de la compra en cuestión, es capaz principalmente de: (i) generar una nueva necesidad, (ii) proactivamente identificar y dar solución a un problema particular no reconocido o (iii) proactivamente identificar y proponer mejoras en el desempeño de la faena.

En este estudio se identificaron, a lo menos, dos razones fuertes que tienen las distintas faenas para limitar y segmentar el número de proveedores invitados a participar de un proceso formal cualquiera. La primera

5 Para más referencias ver punto 5.1.1.

de ellas radica en los altos costos administrativos de recibir, gestionar y evaluar la cantidad de propuestas y cotizaciones que serían recibidas si se invitara a la totalidad del registro de proveedores pertenecientes a una categoría. Otra razón obedecería al desconocimiento y al riesgo potencial de considerar a aquellos proveedores de los cuales no se tiene antecedente alguno sobre su desempeño, es decir, el nivel de cumplimiento de las variables claves solicitadas.

Pre selección: Fase Asíncrona y Fase Síncrona

Dentro del largo proceso que podría considerarse de pre-selección, por las características antes mencionadas, se pueden reconocer dos etapas previas a la selección de proveedores,, anterior al proceso formal de compra. La primera se denominará "fase de pre-selección asíncrona" debido a que no se establece dentro de un proceso de compra formal en curso, y en ese sentido, no evoluciona en los mismos tiempos que él. Por lo mismo, es un período que podríamos llamar de "no necesidad" o "no requerimiento".

Se reconoce esta fase como la propicia para que un proveedor pueda ejercer mayor influencia sobre el comprador o el usuario en términos de sus esfuerzos de venta y lograr ser considerado como un proveedor del tipo "recomendado", siempre bajo los tres criterios antes mencionados: 1) Demostrar cumplir con los parámetros de calidad y; 2) Ser recomendado por un profesional referente o 3) Identificar y dar solución a un problema particular no reconocido o a sugerir mejoras.

En definitiva, es el tiempo ideal para dar a conocer el valor que su oferta pueda generar en el usuario.



Fig. 6: Existe trabajo previo que es necesario hacer antes de un proceso de compra formal (o licitación). Las fases asincrónica y sincrónica del proceso de pre-selección tienen diferentes objetivos.

Muchos proveedores trabajan en la etapa de pre-selección asincrónica y es importante que lo hagan, sin embargo, una práctica recurrente según lo relatado por los encuestados es la que denominaremos “**venta insistente**”. Este tipo de venta tiene dos características particulares: en primer lugar, ser constante y repetitiva en el tiempo, y en segundo lugar, enfocarse en vender un bien o servicio y por tanto, no centrarse en las necesidades particulares del cliente minero. Como fue mencionado por los entrevistados, la “venta insistente”, es reconocida como una táctica improductiva que causa, muchas veces, el efecto contrario a la hora de considerar proveedores para nuevos procesos. En otras palabras, provoca rechazo y hastío antes de probar la oferta de bienes y servicios o la propia capacidad del proveedor.

La fase asincrónica, representa la mejor instancia para identificar necesidades pero es necesario también que deriven de allí ofertas atractivas, las cuales deben tener la característica de ser particular, original y difícilmente replicable. De esta manera su penetración en el proceso de compra puede ser mayor porque representa una oferta más completa, especializada y por consiguiente, menos descartable.

La otra fase que compone la preselección es la fase “sincrónica”, y recibe su nombre dado que está en sintonía con un proceso de compra determinado. Representa la etapa más temprana de un proceso formal donde los usuarios reconocen una necesidad y levantan un requerimiento.

En la fase de pre-selección sincrónica las variables para decidir qué proveedor queda seleccionado corresponden a aquellos requisitos formales para participar en un proceso de compra establecido, como lo son la pertenencia a registros de proveedores que muestran cuál es el estado financiero del proveedor; la evaluación de sus competencias; distintos tipos de certificaciones y evaluaciones de trabajos anteriores si es que existieran.

“la liquidez de la empresa, el endeudamiento, el capital de trabajo y la capacidad económica digamos de la empresa, en parte financiera, también se evalúa la información comercial que pueda existir, el tema de si tiene muchos cheques protestados, si tiene deuda... protestado, el comportamiento de deuda, digamos, no deuda propiamente tal, si tiene demandas laborales, ese tipo de información más bien comercial, digamos, de comportamiento”

(Jefe de contrato de servicios)

De los párrafos anteriores se desprende una idea frecuentemente discutida, que se refiere a la capacidad que tiene una oferta cualquiera hecha en el proceso formal a través de una licitación, de superar en atractivo a la oferta que hace un proveedor propuesto por abastecimiento o la oferta del proveedor “recomendado” por el usuario, en el mismo proceso. Con la información que está a disposición se puede concluir que difícilmente podría lograrlo. La razón por la que la gran mayoría de compras podría seguir un mismo patrón se basa, principalmente, por la certidumbre que entrega un proveedor conocido y probado frente a sus competidores, dado, fundamentalmente, por el conocimiento de las particularidades de la faena y a las soluciones que ha llegado para ella.

A modo de recomendación para proveedores entrantes a nuevas faenas, sólo un trabajo serio en la fase de pre-selección asincrónica que se asocie a: (i) identificación de necesidades, (ii) propuesta consistentes con estas últimas y (iii) generación de las confianzas técnicas y de reputación necesarias, permitiría ser considerado como proveedor “recomendado”.

Asincrónica	Sincrónica
Claridad y calidad en la comunicación (+)	Inscripción en los sistemas de soporte.(SICEP, REGIC, Quadrem, Portales de compra) (+)
Pertinencia de la oferta: propuesta de valor (+)	Compromisos laborales) (+)
Credibilidad: verificabilidad de los logros (+)	Estado financiero del proveedor (+)
	Estándares de seguridad
	Evolución de contratos anteriores

Fig. 7: Las fases previas a la licitación tienen sus propias particularidades.

OTROS ASPECTOS IMPORTANTES EN LA PRE-SELECCIÓN DE PROVEEDORES

En el caso de los bienes se puede hacer una distinción gruesa entre materiales o equipos especializados y generales.

En el caso de los **equipos especializados**, se suele trabajar con las empresas que representan a grandes fabricantes (OEM), aunque en menor medida, también se prueba con proveedores nacionales que ofrecen alternativas a los equipos o materiales originales. A éstos se les pone “a prueba”, mediante licitaciones pequeñas. Sin embargo, esta práctica no es generalizada. En este sentido, la propuesta de “pilotos” como estrategia comercial es una posibilidad que debe tenerse en cuenta.

Para **bienes materiales o equipos generales**, se suele ocupar algunos de los sistemas de soporte de la minería como Regic o SICEP, que brindan información acerca de los proveedores según rubro en el que se

desempeñan, su capacidad financiera e información que es considerada suficiente en el caso de este tipo de equipos o materiales.

En el caso de los servicios, para solicitar servicios planificados o programados, como contratos o consignaciones, existe una precalificación de los proveedores, basadas en criterios técnicos, que responden principalmente a la historia de los proveedores que han trabajado con las empresas mineras anteriormente, sus cualificaciones y su metodología de trabajo.

Para los casos nombrados, el iniciador/usuario, es quien, con su conocimiento técnico de los procesos en los que participa, debe confeccionar un documento técnico en el caso de los procesos más formalizados, donde especifica las características del proveedor e incluso sugiere nombres. Posteriormente, el área de abastecimiento recurre a los sistemas de soporte del proceso de compra para cotejar y añadir alternativas de proveedores y se complementa con información propia de la empresa, que se ha ido construyendo en base a la experiencia, lo cual aporta el componente de confianza.

En caso de **emergencia o proveedor único** las alternativas están decididas con anterioridad y están definidas por la historia de los proveedores en la operación (se debe justificar la urgencia, el proveedor y el valor). El proceso se realiza internamente por los ingenieros de contrato y pasa por las jefaturas de abastecimiento “para que le den la bendición”. Es un proceso sobre el cual se tiene poco control, debido a que restricciones podrían entorpecer la respuesta a la emergencia. Esto genera licitaciones más pequeñas llamadas “privadas”. Este proceso puede durar un día si el proveedor responde rápido.

Ha sido mencionado con regularidad que la posibilidad de que exista un proveedor único podría incentivar la mala práctica de crear proveedores exclusivos para bienes o servicios que no lo son. Las razones pueden ser muchas, pero lo importante de señalar es que los sistemas web y los procedimientos de compra establecidos dejan espacios para que estas prácticas puedan ocurrir.

Otras empresas se dividen entre servicios por su **envergadura**. Aquellos que son de envergadura menor y pueden ser llevados a cabo por

proveedores locales, convirtiéndose en una primera alternativa en caso de comunidades próximas a las faenas mineras. La motivación es simple, proveedores locales cercanos a las faenas presentarían mejores tiempos de reacción, menores costos de transporte y menores tiempos de entrega. Labores recurrentes de proveedores locales son transporte, construcción, ingeniería, obras civiles, señalética, armado de andamios, aseo de equipos, maestranzas, mano de obra, catering, soldadura, metalmecánica, pintura, entre otros. En el caso de un servicio de mayor envergadura se busca en otras regiones o fuera del país, dado que la complejidad de los servicios y equipos requeridos hacen que se busque especialistas, con reputación o tecnología de primer nivel, para reducir el riesgo que las grandes inversiones representan.

Uno de los elementos que hay que destacar, es que se plantea con frecuencia que los proveedores no se cambian si es que no ha existido un problema mayor aunque presenten niveles altos de insatisfacción con sus proveedores. En otras palabras, se prefiere mantener las cosas que funcionan porque están funcionando:

“Difícil que tengamos esa motivación para salir a buscar, a no ser que tengamos un problema con el proveedor. De hecho, últimamente teníamos a un proveedor X y le cambiamos algunos componentes (a un equipo), salimos al mercado a buscar, dado que no nos abastecieron algún momento, tuvieron algún problema. Por demora de plazo, en general, porque uno siente como usuario que otro es más importante que uno, y ahí se buscó alternativa. Y lo hicimos, y tenemos alternativa. Pero si no hubiera pasado eso, yo creo que difícil que hubiéramos salido a buscar, porque como tenemos tanta variedad de cosas que hacer y tanta problemática que solucionar, que tú privilegias otras cosas. Y se va renovando no más, porque está andando”

(Jefe de Compras)

DEFINICIÓN DE CRITERIOS O VARIABLES CRÍTICAS DE SELECCIÓN DEL BIEN O SERVICIO.

Una vez que los proveedores y sus ofertas han pasado por los procesos de pre-selección y selección, un grupo reducido de proveedores entre 3 y 5 pasa a la siguiente etapa, donde entran a jugar los criterios de deci-

sión dentro de un proceso evaluativo y administrativo que toma forma de licitación o concurso.

Tabla resumen variables críticas de bienes
Precio (+)
Tiempo de entrega (+)
Garantía (reparación o cambio) (+)
Marca / Fabricante (+)
Disponibilidad
Seguros
Tecnologización (del proveedor)
Ubicación (bienes básicos)

Fig. 8

En el caso de los bienes, son cuatro los criterios relevantes a la hora de elegir proveedores: precio, tiempo de entrega, garantía (condiciones de reparación o cambio) y en el caso de los equipos críticos o de mayor importancia para la labor minera, marca/fabricante. Existe otras variables como la disponibilidad, seguros o la tecnología que adopta o usa el proveedor, pero todas estas derivan, en alguna medida, de las cuatro variables principales.

También existen casos de bienes menos críticos, como los de ferretería, donde la variable de ubicación adquiere mayor importancia y pasa a ser considerada por su impacto en los tiempos de entrega.

Cuando el bien requerido es crítico o estratégico y cuando un usuario sugiere algún proveedor (proveedor recomendado) suele predominar la calidad, medida de acuerdo a criterios⁶ de: (i) calidad técnica del bien o servicio, (ii) calidad de los servicios relacionados (garantías, disponibilidad de repuestos, capacidad de respuesta, etc.) y la calidad del proveedor en cuanto a su reputación, experiencia, respaldo, entre otros atributos. En lo referente a los aspectos técnicos, cuando se trata de una compra

⁶ Phibrand (2012 y 2013): "Primer y Segundo Ranking de Proveedores de la Minería Chilena"

recurrente, es decir, de un bien que ha sido previamente inventariado (frecuentemente con un código), sólo se da su referencia, de ahí la importancia de estar inscrito en los portales de compra respectivo con los datos y códigos actualizados. Cuando son compras spot, se publica además una pequeña descripción para que los cotizantes entiendan el requerimiento.

En emergencias, el Gestor /Analista de compra juega un papel importante, debido a que es él quien busca alternativas de proveedores, ya sea dentro de los proveedores que tienen dentro de contratos marco o de largo plazo, en primera instancia, como proveedores que suministran a otras minas:

“¿qué es lo que hace el comprador [Gestor]? Tiene que fijarse si esta cuestión tiene un contrato marco, ver si puede gestionar con el proveedor el contrato marco, que se lo entregue rápido o lisa y llanamente lo pone en el portal, pidiendo cotizaciones a dos días, un día, 4 horas, no sé. Llama a los proveedores, ‘oye, puse una cotización, necesito que me coticen. ¿Quién lo tiene? ‘Normalmente identificamos proveedores rápidos y esos proveedores sino lo tienen ellos le decimos, oye, consíguemelo, porque puede estar en X”
(Jefe de Compras)

Estos imprevistos ocurren en general en repuestos de mina, pala, camiones o EPP (Equipos de Protección de personal)

Tabla resumen variables críticas de servicios
Respaldo más económico (+)
Experiencia en el rubro (+)
Metodología de trabajo (+)
Equipos adecuados
Seguridad (índice de accidentabilidad)
Garantía
Seguros
Tecnologización (del proveedor)
Marca
Continuidad operativa

Fig.9

En el caso de los servicios, existen dos grandes criterios: los técnicos y los económicos. En detalle, los criterios más destacados en las entrevistas, además del precio, son el **respaldo económico, la experiencia** (con la empresa minera) **el perfil del personal y en particular la metodología de trabajo.**

En primer lugar, es importante que las empresas proveedoras tengan el **respaldo económico** suficiente. El hecho de que los participantes de la licitación estén inscritos en SICEP o REGIC, permite evaluar si los proveedores cuentan con el respaldo financiero necesario para realizar el proyecto sin que queden inhabilitados antes de concluirlo. Es indispensable que la empresa proveedora tenga una posición financiera estable para soportar atrasos en el pago, para poner en pie proyectos con su propia inversión o para cubrir el stock de una venta. El proveedor debe ser capaz de funcionar pagando sueldos, insumos, proveedores, sin recibir pago de parte de la minera hasta varios meses después, producto de la burocracia y la organización interna de la empresa⁷.

⁷ En general se observa que la relación mayoritaria que establecen las Pymes con la empresa mandante es de órdenes de compra. Muy pocas logran tener un respaldo suficiente que les permita adjudicarse contratos.

Tanto en la etapa de pre-selección como en las evaluaciones de la licitación en curso, una variable clave es la **experiencia** que ha tenido el proveedor con la empresa minera ofreciendo el servicio requerido. Como se plantea en las entrevistas, un proveedor de servicios que ha probado ser eficiente en su trabajo corre con ventaja para la adjudicación de un nuevo contrato, siempre que los niveles de satisfacción con el proveedor actual sean bajos y en casos extremos, un proveedor que entregó un mal servicio, es marginado de nuevas licitaciones.

Esta variable es restrictiva, pues sólo corre para aquellos que ya han trabajado con la empresa, dándoles ventaja no sólo en las licitaciones, sino también en las compras directas que ocurren en caso de emergencias. En estos casos, la **escasez de tiempo** permite evitar el proceso engorroso de la licitación y, por lo general, se acude al último proveedor que entregó un buen servicio.

Finalmente, **existe una calificación técnica** que puede ser una visita a la empresa para ver que efectivamente cuenta con el equipo y la mano de obra para cumplir con lo que se requiere.

Como se explicó anteriormente respecto a la dificultad extra que presentan los servicios frente a los bienes para su evaluación de compra, son las variables descritas aquellas que permitirían al centro de compra responsable minimizar el riesgo de “errar la compra”, específicamente referente al nivel de calidad que pueda recibir de este.

Ya en el proceso de licitación mismo, los criterios técnicos evaluados pueden incluir: calidad de los servicios, la experiencia de la empresa en el rubro, el perfil del personal, los equipos y herramientas para realizar el trabajo o servicio y la metodología de trabajo. También se incluye una evaluación de seguridad (índice de accidentabilidad, matriz de riesgo) y una de medioambiente.

Estas variables tienen diferentes ponderaciones según el servicio lo requiera. Si es un servicio crítico lo que más pondera en el polinomio de evaluación es la seguridad, pero generalmente, en el 50% de la evaluación técnica, un 30% pesa lo capacitada que esté la empresa para entregar el servicio, y un 15% lo ambiental y la seguridad.

Estas ponderaciones corren a cargo del área usuaria en conjunto con abastecimiento quienes son los encargados de realizar las bases para licitar (técnico y económico-administrativo). Dependiendo del nivel de facultad, va aumentando la jerarquía de quiénes participan en los procesos de aprobación de la licitación y de la decisión de compra como se mencionó en el capítulo anterior.

Para el caso de servicios de mayor envergadura, se deben incluir variables como la garantía y los seguros.

Por otro lado, existen otras variables que son bien consideradas por las empresas mineras, como un mayor nivel de **tecnología**, no necesariamente a nivel de productos o servicios, sino como organización, por ejemplo, en el uso de facturas electrónicas o la adecuación al uso de plataformas web. Esto, porque facilita y agiliza los trámites, la entrega de información y la comunicación entre proveedor y mandante, todas variables muy tomadas en cuenta por parte de empleados de abastecimiento de las empresas mineras.

Frente a igualdad de condiciones, la **cercanía** de un proveedor a la faena minera le da ventaja, pues la minera intenta potenciar la economía local y dar oportunidad a las empresas del sector, al mismo tiempo que las empresas locales pueden entregar un servicio de modo más ágil y expedito que una empresa ubicada en otra región, lo cual es altamente valorado en el caso de emergencias. Sin embargo, esto no encarna una política de la empresa ni es una obligación. Funciona en la medida en que la cercanía implica menores costos y más rapidez en la entrega. Si bien esta variable hace más atractiva a una empresa, no constituye una variable de filtro ni es decisiva en la elección de un proveedor.

FORMAS DE EVALUACIÓN

Una vez teniendo a los posibles proveedores y los criterios de decisión, toma lugar el proceso evaluativo de la licitación o equivalente, el cual se basa en la valoración de estos criterios en los proveedores disponibles. Suele ser un proceso altamente tecnologizado, racional y de acuerdo a una estrategia. Corresponde en general a la primera etapa del proceso de compra formal, una vez que los proveedores han sido seleccionados de acuerdo a los criterios señalados en el capítulo anterior.

En el caso de Bienes o materiales.

Una vez definido el requerimiento por parte del usuario, el área de abastecimiento genera una **estrategia de licitación**, cuyo primer paso es identificar las alternativas, es decir, reconocer a los actores en el mercado que venden el material requerido.

En este punto se pueden seguir dos caminos: Una licitación pública o una privada, es decir, se puede dejar que el mercado mismo decida los participantes o luego de un trabajo de análisis del mercado se define una lista corta de proveedores con los criterios señalados anteriormente.

Los proveedores participantes son evaluados en función a bases generales, administrativas y especiales, que contienen una evaluación técnica, económica, social y ambiental previamente diseñada con sus respectivas ponderaciones.

El siguiente paso es recibir las cotizaciones en los sistemas computacionales internos de las compañías (SRM, Ariba, Webcontrol, etc).

Lo primero en evaluar son los aspectos técnicos mencionados en los puntos anteriores. Una vez aprobado este ámbito, el proveedor pasa a la evaluación económica para finalmente, con ambos criterios aprobados, pasar a una ponderación de los puntajes de las evaluaciones mencionadas.

El proceso descrito es estándar y puede verse modificado según tipo de compra o según minera.

En el caso del tipo de compra, para reposiciones automáticas que están bajo contratos a largo plazo, el proceso suele ser fundamentalmente automatizado con el proceso completo, sustentándose fuertemente en el uso de la plataforma electrónica y donde el precio pasa a ser la variable más importante, aunque es importante recalcar que en la mayoría de las empresas mineras se declara siempre estar buscando alternativas.

Por otra parte, en el caso de cómo define la empresa minera el proceso descrito, es fundamentalmente en la estrategia de licitaciones, donde dependiendo de la estrategia elegida se llamara a una licitación abierta, privada o se privilegiará a proveedores locales.

Cuando ocurre que existe sólo un proveedor del bien requerido o se trata de una emergencia, se opera con un formulario de proveedor único. Esto sucede porque no hay más ofertas o porque, técnicamente, se decide que no se puede reemplazar. Este formulario permite respaldar auditorías o consultas posteriores.

Un procedimiento de evaluación normal dura entre 2 a 3 días. Es más rápido cuando son compras recurrentes y cuando se conoce a los proveedores, porque se sabe más o menos cuanto demorarán en cotizar.

En el caso de los Servicios.

Coincide con la compra de bienes en el fuerte apoyo en las plataformas electrónicas aunque aquí se menciona una excepción que tiene que ver con los montos. Según la minera, para servicios que tienen un valor máximo de US\$100 y US\$200 mil dólares, las compañías mandan directamente correos a determinados proveedores quienes envían sus cotizaciones ya sea por el mismo medio o por la plataforma electrónica utilizada. Se señala que tiene una ventaja crucial la rapidez, aunque trata de evitarse porque puede resultar la alternativa no más conveniente.

Por otra parte, dado que los servicios incorporan una dimensión técnica mucho más desarrollada que la de los bienes, los proveedores necesitan presentar sus propuestas económicas en formato físico. Posteriormente algunas empresas mineras incluyen visitas a las faenas mineras en el caso de que los servicios requeridos sean más complejos.

Por lo demás, el proceso formal es bastante similar al de bienes. En general se invita como mínimo a 3 empresas, para tener variedad de alternativas.

El área usuaria evalúa las cotizaciones de acuerdo a los criterios técnicos necesarios. Si califican técnicamente, se adjudica de acuerdo al precio, porque todos los proveedores aprobados son aptos para entregar el servicio.

Cuando son contratos permanentes o licitaciones, se lleva a cabo un proceso similar, sólo que se le pide a la empresa mayor información técnica y administrativa. En estos casos, también se invita a las empresas a terreno y luego se hace una ronda de preguntas y respuestas, que pasan a ser parte del contrato.

En el caso de las mantenciones programadas, que hoy alcanzan cerca del 70%, se ha intentado generar contratos con proveedores específicos para que estén estandarizadas, se evite hacer varias cotizaciones en un año y asegure el flujo de caja al proveedor.

Como queda claro, tanto en el caso de los bienes como el de servicios, las plataformas electrónicas tienen un papel central en el proceso formal de compra, pero por otra parte, éstas constituyen una limitante para ciertos proveedores con falta de **expertise** en herramientas tecnológicas.

Como solución a este problema, en el caso de algunas mineras existe la figura del "activador", definido anteriormente, quien se encarga de invitar e insistir a los proveedores que no han respondido a los requerimientos, para que sean parte del proceso de licitación o informen cuando no desean participar. Además, se encarga de introducir a los proveedores en el uso del sistema. Además, hay empresas que recurrentemente están capacitando a sus proveedores en el uso de estas plataformas.

DECISIÓN DE COMPRA

La etapa consiste no sólo en la toma de decisión y la firma de un contrato o de una orden de compra, sino que es un proceso deliberativo que considera todo el proceso. La esencia de la decisión es que el "**decision maker**" debería poder realizar una elección consciente y racional entre un determinado número de alternativas.

Para el caso de los Bienes.

Tanto para las compras spot (emergencias por ejemplo) como para los contratos marco, ambos de bienes inventariables o "**commodities**", existen dos criterios de adjudicación. El **primero es el precio ofertado**, donde se hace una conciliación entre el precio ofertado y lo que se está comprando. **El segundo es el plazo de entrega**, que dependerá de la urgencia con que se necesite. Esta es una decisión que toma el equipo de compras según cada caso, aunque en la mayoría de los casos, es el precio el se prioriza.

La decisión de compra final se toma en abastecimiento. Los usuarios no participan en discusiones con ellos sino que revisan los antecedentes

técnicos de las licitaciones y contestan informando quienes de los oferentes están cumpliendo con las especificaciones técnicas requeridas:

“Le mandamos todo los antecedentes técnicos y ellos con su gente lo revisan y nos dicen oye, el proveedor que hay que adjudicar es X entonces nosotros miramos y decimos, si, X está dentro de los precios. Puede no ser el más conveniente pero por las razones técnicas que nos dan nosotros justificamos la plata que estamos pagando de más. O muchas veces es el más económico. Muchas veces eligen... coincide que es el más económico. Que también cumple igual. O todos cumplen técnicamente a como a veces los usuarios nos contestan. Dicen, “oye, todos, los cuatro proveedores que mandaste, los cuatro cumplen técnicamente y por lo tanto adjudiquen el que ustedes crean más conveniente.” Pero no entramos en discusión”
(Jefe de compras)

Los cargos que deciden finalmente estas compras varían en función de la minera y el monto y se pueden esquematizar, a grandes rasgos, como se muestra en la siguiente figura:

Nivel facultado / Minero	Minera 1	Minera 2	Minera 3
Corporativo ⁸	Más de \$100.000	Más de \$100.000	Más de \$35.000
Súper Intendente / Gerente Gral.	Hasta \$100.000	Hasta \$100.000	Hasta \$35.000
Jefe de área / Ingenieros de compra	Hasta \$10.000	Hasta \$10.000	Hasta \$5.000

Fig. 10: Valores en miles de dólares

En el caso de los Servicios.

La decisión sobre la contratación de servicios puede adquirir una serie de formas y actores participando, pero fundamentalmente consta de distintas evaluaciones según los departamentos comprometidos. En general se pueden encontrar evaluaciones, tanto de usuario como abastecimiento, además de Departamentos de HSEC y administración según el servicio lo requiera.

Dependiendo si nos encontramos ante un centro de compra dialógico o autista es posible que se tome la decisión de manera conjunta o sólo en abastecimiento y en este último caso se decide por la opción más barata

⁸ Dependiendo de la minera, el nivel corporativo puede corresponder al nivel regional de una multinacional.

aunque sea la que tiene la nota de evaluación técnica más baja entre las que aprobaron, es decir, a un determinado nivel de calidad exigido, se elige la opción más económica.

Lo importante de señalar respecto a la decisión de contratar o no un servicio, es que a pesar de que el precio finalmente decide entre una opción u otra, hay una serie de aspectos técnicos que se evalúan con anterioridad y que decidirán qué proveedores pueden competir en los últimos niveles de selección.

También debe quedar claro que el proceso de decisión no suele ser algo dado en el caso de los servicios. Debido a la complejidad que pueden adquirir y, como se mencionó anteriormente, el proceso de selección puede adquirir una forma ad-hoc al requerimiento.

“El criterio es el que dice el método de evaluación de aquella licitación, nosotros podemos inventar lo que se nos ocurra en realidad, pero tiene que estar escrito: si no está escrito no vale y por lo tanto se dice, se sigue lo que dice el método de evaluación, ya, y podemos inventar ahí, no hay problema.”
(Jefe de Contrato de servicios)

Evaluación de la compra o contrato.

Corresponde a la generación de información sobre cómo ha funcionado el producto o servicio adquirido, en qué medida ha cumplido lo que prometía para resolver el problema de la organización y cómo se ha desempeñado el proveedor. Es una especie de **feedback** entre comprador y vendedor. Si la compra es bien evaluada, el proveedor puede verse favorecido por un buen posicionamiento para nuevas compras o para mantener la preferencia sobre la venta del bien o servicio específico.

Lo primero que se debe anotar aquí es que la evaluación a los proveedores no es una práctica constante en todas las empresas mineras entrevistadas y cuando aparece, no aparece de la misma manera. Existen diferentes niveles de formalización de la evaluación y van desde sistemas centralizados de evaluación hasta otras donde resulta difícil discernir si la evaluación formal es más importante que la informal.

Existe consenso, sin embargo, en que existen diferencias entre los procesos evaluación de compra de bienes y servicios. Se señala que el proceso en general es básicamente el mismo pero se evalúan de manera diferente ya que uno es un bien tangible y el servicio es intangible. Los efectos de este último se ven post venta lo que dificulta la evaluación del servicio prestado.

Respecto a este último tipo de compra parece haber cierto grado mayor de formalización y donde el Jefe de Contrato es quién se preocupa de que los términos del acuerdo se respeten y cumplan, además de tener un acento especial en el tema de la seguridad.

La manera de evaluar el servicio formal es vía KPI⁹ y se refiere al grado de cumplimiento de las tareas programadas en un período de tiempo determinado.

Se les atribuye a estos KPI distintas externalidades como el actuar de incentivo para que los proveedores retengan mano de obra, ya que se castiga en el indicador correspondiente si es que hay mucha rotación de personal o se llega con menos personal del estipulado. Se observa que la alta rotación es un problema de los proveedores, aunque no se especifica qué tipo. Ejemplo de KPI: de rotación, de frecuencia índice de gravedad, productividad, seguridad, sustentabilidad.

CONCLUSIONES DEL CENTRO DE COMPRA



Figura 11: Ciclo de compra

A pesar de lo que comúnmente se cree, **el proceso de compra es un continuo**. En efecto, cada nueva adquisición tiene un tiempo determinado; una licitación o compra directa determinada, pero las necesidades de las empresas mineras son constantes, pueden variar en el tiempo y muchas de ellas pueden ser invisibles a los ojos del usuario. En ese sentido, el requerimiento sobre nuevos bienes y servicios es constante. Es de vital importancia para el proveedor entender esta característica, ya que es donde se encuentran las oportunidades y donde, por ejemplo, un trabajo bien evaluado puede servir para ser pre-seleccionado en un nuevo proceso (recompra) y también puede servir de argumento para una nueva contratación en una nueva faena (compra nueva).

Es importante recalcar las partes del proceso donde el proveedor puede influir. Los esfuerzos deben estar concentrados en la fase de pre-selección asincrónica, la etapa de "No Necesidad" consciente, que es donde más efectiva puede ser la comunicación de los beneficios de su marca, ya que es donde todo proveedor tiene la capacidad de revelar insatisfacciones o necesidades. Por otra parte, el proceso de evaluación, a menu-

do dejado a cargo de las empresas mineras, debería ser llevado también por los proveedores, ya sea exigiendo las evaluaciones como implementando sus propias mediciones, debido a que estas son un registro de su trabajo y puede ser valorado en nuevos procesos y en nuevos clientes, aumentando la confianza y disminuyendo el riesgos de quien compra, cualquiera sea el actor que tenga de interlocutor¹⁰.

Por último, y no por ser un procedimiento donde el proveedor no tenga influencia, se debe dejar de lado. Hablamos del procedimiento formal de compra. Siempre es posible que el comprador se ponga en contacto con el proveedor participante para solicitar información adicional y es importante dar respuesta a tiempo. Los procesos de compra en general cuentan con tiempos limitados y, en ese sentido, una demora en la respuesta, por ejemplo, por no tener personal dedicado exclusivamente a estas tareas administrativas (u otras como obligaciones laborales) o no tener ingenieros disponibles en ese momento, podrían alejar la posibilidad de concretar una nueva compra.

Una vez que comienza el proceso formal, es una etapa de “espera” pero no debe ser dejada de lado.

PERCEPCIÓN DE LAS PYMES PROVEEDORES DE LA MINERÍA

En el transcurso de la presente investigación se manifestaron diferentes discursos sobre las PYMES que abarcan temas como la comunicación con ellos, juicios de sus capacidades, evaluaciones de su trabajo y posibilidades que tienen a futuro.

El propósito de recolectarlos y sistematizarlos es diagnosticar su estado actual y las posibilidades que tanto el equipo de Nivelá Minería como las mismas compañías mineras podrían desarrollar para fortalecer la relación entre ambos actores a la vez que se logra una mejor situación para este segmento de empresas proveedoras.

¹⁰ El programa Nivelá Minería desarrolló una propuesta de evaluación llamada “Encuesta Phibrand SDM” para bienes y para servicios que puede ser descargada en distintos sitios online o a través de la página www.phibrand.com

COMUNICACIÓN

En cuanto a la comunicación con las PYMES proveedoras, podemos distinguir 2 dimensiones principales. Exposición de los proveedores, entendida como el grado de visibilidad de los proveedores y el nivel de conciencia de las empresas mineras respecto a su oferta e Instancias de comunicación, entendidos como los canales de comunicación y presentación formales e informales de los proveedores mineros con las empresas mineras.

NIVEL DE EXPOSICIÓN

Respecto al nivel de exposición de los proveedores PYMES, el estudio determina que en general es bajo. En efecto, existe un alto grado de desinformación declarado por parte de las empresas mineras respecto a la oferta de este tipo de proveedores, indicando en reiteradas ocasiones que debería haber instancias de promoción privadas como públicas que faciliten el acceso a la información sobre estos proveedores.

En general existe un conocimiento “caso a caso” de proveedores Pymes, a partir de la presentación de estos en cada compañía o de sus trabajos puntuales, más que proveedores posicionados de antemano como alternativas que pueden dar soluciones a ciertos requerimientos específicos, ya que sus recursos no están destinados a aparecer en los medios de comunicación habituales en la industria.

A pesar de las dificultades mencionadas, las empresas mineras suelen encontrar la forma de entrar en contacto con esta clase de proveedores utilizando distintos medios. Estas fuentes de información corresponden principalmente a e-mails y cartas de presentación en un primer lugar e Internet como una alternativa que también funciona para buscar proveedores de algún bien específico.

Otra manera en que los proveedores Pymes pueden ganar visibilidad es mediante la información dada por trabajadores de otras empresas mineras (boca a boca), participantes del centro de compra conocido como “Influenciador – Consejero”, los cuales “pasan el dato” respecto a las capacidades de un proveedor determinado o la calidad de su atención,

o también cuando es contratado un trabajador de otra empresa que promueve a los proveedores con los que trabajó anteriormente.

Finalmente las ferias aparecen como una opción remota para conocer nuevos proveedores PYMES principalmente debido a que esta categoría de proveedores no asiste a ellas. En efecto los recursos limitados de los que disponen no les permiten acceder a estas instancias de exposición o a otros medios como revistas especializadas.

INSTANCIAS DE COMUNICACIÓN

En cuanto a las instancias de comunicación, podemos dividir las en disposición de las empresas mineras y canales de comunicación.

En cuanto a la disposición, entendida como la voluntad de las empresas mineras en entablar una relación cercana con las PYMES proveedoras, encontramos de 2 tipos. Aquellas que siempre están dispuestas a recibir nuevos proveedores y aquellas que sólo buscan en casos particulares.

Dentro del primer grupo podemos encontrar a aquellas que declaran tener una situación consolidada con proveedores locales, en general, basado en una cercanía geográfica que posibilita ese tipo de relación y que resulta en un acuerdo “ganar-ganar” tanto para proveedores locales y mineras. En ese sentido, es una disposición positiva de las empresas mineras que se vuelve concreta y se puede ver reflejada de manera contractual, beneficiándola su participación en licitaciones u otorgando contratos a largo plazo; en el ámbito organizacional, ofreciendo un trato igualitario al interior de las faenas; o finalmente, en el ámbito económico, subvencionando membrecías a las plataformas electrónicas de soporte o con inversiones conjuntas.

*“Es importante conocer cómo es su empresa. Es una buena foto de cómo son y cómo trabajan”
(Jefe de compras)*

Por otra parte, existen faenas mineras que destacan que la disposición de las empresas mineras “siempre está” aunque se puede ver truncada por una idea expuesta anteriormente: la escasa visibilidad de las PYMES y los pocos lugares o instancias que hay para conocer información sobre ellos. En este sentido, es común la idea de “¿dónde comenzar a

buscar?”. Un segundo elemento que trunca esta disposición de apertura tiene que ver con la misma dinámica del trabajo en las empresas mineras. En efecto, el área usuaria tiene como principal preocupación mantener la producción y, por lo tanto, su motivación de conocer nuevos proveedores viene dada a una urgencia determinada por un equipo o material particular. Por otro lado, no todas las áreas de abastecimiento consultadas declaran tener un departamento de Inteligencia de mercado consolidado y aunque lo tengan, es difícil evaluar a priori a los proveedores, en especial a los de servicios y por lo tanto el conocimiento que pueden adquirir las empresas mineras que se preocupan de buscar nuevas PYMES proveedoras, es en el mejor de los casos, incompleto.

Por último, están las empresas mineras que a pesar de tener ciertos espacios institucionalizados de presentación de proveedores Pymes, no se les presta mayor atención, concentrándose en negocios de mayor tamaño y no tienen una estrategia definida para la relación con ellas, las abordan fuera del área de abastecimiento y no existe un interés por tener desarrollar una relación estratégica.

Por otra parte, los canales de comunicación de las empresas mineras los entenderemos como las instancias formales e informales de presentación de proveedores y orientación de los mismos respecto a las exigencias de las empresas mineras para trabajar en ellas.

En general se definen días específicos en que se reciben a proveedores Pymes, a cargo del área de abastecimiento o en algunos casos, de áreas de desarrollo de proveedores. Ambas tendrían la misma función que es la de identificar y registrar proveedores para tenerlos en cuenta para futuras compras o contratos. O bien, se les invita directamente por las áreas usuarias cuando se requiere un suministro específico con un trato especial o complejo. Cabe notar que es necesario que ambas instancias se manejen de acuerdo a los intereses particulares anteriormente definidos: el área de abastecimiento puede mostrarse especialmente interesada en un proveedor si existe una buena oferta económica y un estado financiero libre de deudas, mientras que al área usuaria muestre especial atención en los materiales, equipos y certificados de seguridad que posee el proveedor.

Una vez adquiridos los bienes o contratado los servicios, la comunicación sigue en marcha, por ejemplo, en el caso de los servicios se demuestra en dos niveles: Operativos a nivel de usuario (administradores de contrato) y Comercial a nivel de gerencia de abastecimiento, donde en general se negocian las condiciones del contrato en caso de que proceda. El Ingeniero de contrato, como encargado de la parte técnica, aparece cuando hay que hacer revisiones al contrato en el caso de que haya, pero en general su trabajo desaparece una vez que el administrador de contrato se hace cargo.

FORTALEZAS DE LOS PROVEEDORES

La estructura organizacional y el desarrollo a través del tiempo de los proveedores Pyme Mineros, que resulta en determinado tamaño, cultura y conocimiento, suelen llevar aparejadas algunas ventajas. Por ejemplo en el trato, en los tiempos y en la calidad de sus servicios.

En las entrevistas se mencionó que tienen fortalezas, como lo son el contacto cercano y de respuesta rápida. Las empresas menores son especialistas, dado que muchas de ellas se han formado en terreno y, por lo general, tienen muy buenos resultados porque entregan un trabajo más dedicado, personalizado y especializado, lo que es una ventaja frente a las empresas de servicios más grandes.

También se valora aquellas empresas que son consientes del límite de trabajo que pueden absorber posibilitando una respuesta rápida a sus clientes mineros. En ese sentido, muchas empresas mineras buscan tener “proveedores exclusivos” para asegurar los recursos y dotación de estas Pymes destacadas.

Por otra parte, el escaso desarrollo organizacional y administrativo tiene, por contrapartida, un efecto positivo para las mineras, ya que los proveedores pequeños y medianos se vuelven más flexibles:

“Yo le digo a una empresa grande “necesito esto”, probablemente la empresa grande me va a decir “oye, está en el contrato, sabes que no está en el contrato, sabes que esto significa esto.” Una empresa chica es más flexible, o sea, yo la puedo llamar y ellos pueden venir en cualquier momento”
(Ingeniero de Contrato)

“En el caso de los materiales, muchas veces las empresas más grandes tienen diferentes áreas. Entonces a mí me ha pasado que tú te contactas con uno, y a veces no te pescan porque no es del área, pero tampoco le hace el requerimiento a su colega de las otras áreas. Una empresa que es más pequeña también es más flexible, o sea, el tipo te tiene el requerimiento, y si no es de su área él igual te va a ayudar. Las empresas más grandes también mantienen como una comodidad a veces en eso”
(Ingeniero de Compras)

DEBILIDADES DE LOS PROVEEDORES

Sin duda que no todo pueden ser ventajas y durante las entrevistas se evidenciaron una serie de falencias y recomendaciones para los proveedores pequeños y medianos.

Una de las principales debilidades de los proveedores de bienes, pero sobre todo de servicios es la falta de conocimiento y capacitación para cotizar de manera adecuada a través de las plataformas electrónicas destinadas para ello, incluso cuando se cuenta con formularios detallados y diferentes cursos que tratan el tema. El problema se acrecienta debido a que dichas plataformas son propias de cada minera, con sus propios usos, procedimientos y definiciones.

En segundo lugar, su limitado personal impacta en la capacidad que la mayoría empresas proveedores tiene de absorber una mayor carga de trabajo y, eventualmente, al aceptar nuevos requerimientos, una vez sobrecargados, cumplen mal sus labores: En efecto, durante las entrevistas se manifiesta que las Pymes muchas veces no pueden participar de los procesos de licitación y se excusan porque no tienen tiempo o la disponibilidad para poder participar y ser un competidor fuerte. Absorber trabajo adicional requiere de inversión de recursos y si bien en la minería se paga olgadamente invertir en recursos humanos o tecnología no es algo que este tipo de proveedores tiene como una prioridad.

Ambas situaciones descritas apuntan a que en la actualidad el proveedor Pyme no está atendiendo los procesos administrativos básicos, lo que redundaría en perder licitaciones, no estar preocupados de conseguir certificaciones de seguridad o conocer los procedimientos y requerimientos

de las empresas mineras al detalle, aspectos que son considerados valiosos por las empresas mineras.

“No es llegar y lanzarse a trabajar al mundo de la minería. Tiene que contar con prevencionista de riesgos, tienen que contar con gente de recursos humanos capacitada que conozca los procedimientos, que conozca las leyes, porque las mineras son muy respetuosas de las leyes laborales, que conozca todos los sistemas de acreditación que son bastante similares pero difieren de una minera a otra, que tengan todos los papeles al día los trabajadores, que tengan los contratos al día. Tienen que tener un área de recursos humanos bastante sólida y no menor, digamos, porque generalmente las medianas y pequeñas empresas al área que siempre dejan como a un lado es al área de recursos humanos”
(Jefe de compras)

Se desprende de lo anterior que no existe una división clara del trabajo en los proveedores PYME, desde una tan fundamental como la propiedad de la empresa separada de su administración o muchas veces ni de su operación, lo que redundaría en falta de capacitación para llevar a cabo las tareas necesarias para que la empresa se desarrolle. Una empresa que logra superar lo “familiar” o lo “amateur” es una empresa que inspira mayor seguridad, pues es más seria y es un camino que, según lo descrito por los encuestados, todavía hace falta recorrer.

Una segunda implicancia de esta falta de prioridad a las labores administrativas y división del trabajo, viene dada en lo relativo a sus obligaciones laborales con sus empleados, con los que muchas veces fallan. Esto genera incertidumbre en las empresas mineras dado que se pueden generar complicaciones al firmar un contrato con empresas que están en falta. Como queda claro, es un riesgo que muchas veces es evitable.

Finalmente, una tercera implicancia de esta falencia es la preferencia por una comunicación más directa en detrimento de canales formales de comunicación que muchas mineras consideran están subutilizados. Si bien, esto tiene una derivada positiva, como se vio más arriba, contribuye a que el conocimiento sobre los proveedores Pymes se siga asociando a la desorganización y que, eventualmente, las soluciones que se propongan apunten a pequeños arreglos en lugar de ofrecer el

panorama completo de servicios o bienes de los que disponen. De esta manera, también disminuye la posibilidad de comunicar efectivamente una propuesta de valor concreta.

Otro elemento a añadir es la falta de proactividad en ciertos proveedores, ya que protegen sus nichos de mercado pero no salen a buscar nuevos clientes. Sólo demuestran algo de interés o generan movimiento al percatarse de que la orden de compra que esperaban, por ejemplo, no apareció:

Se da mucho eso de que ellos tienen un nicho de que los sustenta y no se meten en otros más. Entonces cuando les baja ése, ahí recién saltan y preguntan, “¿oye, por qué no he recibido órdenes de compra?”

(Jefe de Compras)

Finalmente, otro aspecto criticado es la falta de foco de las PYMES y se invita a trabajar en especializarse y definir sus nichos de mercado. También se critica su falta de mirada a largo plazo.

“En que, como te decía recién, muchas veces van solamente a hacer un negocio, (...) “hacer la pasá” como le decimos y no va tener un desarrollo sustentable en el tiempo. La verdad es que, como son empresas algunas prácticamente familiares, lo que se piensa incluso es muy a corto plazo, no al largo plazo o al mediano plazo. Entonces eso hace que su desarrollo en infraestructura en inversión en capital humano sea muy restringido y no se proyecte el futuro de una manera más amplia o con una visión más estratégica que financiera o cortoplacista.”

(Ingeniero de contrato)

Todos estos elementos generan una relación de dependencia con las empresas mineras que provoca que los proveedores Pymes crezcan sobre la marcha, a la medida de los pedidos que hagan sus mandantes, con estructuras organizacionales deficientes y sin visión a largo plazo.

Las empresas mineras consideran que es necesario que se expandan a otros nichos, se hagan más competitivos y sustentables en el tiempo sin depender de la empresa.

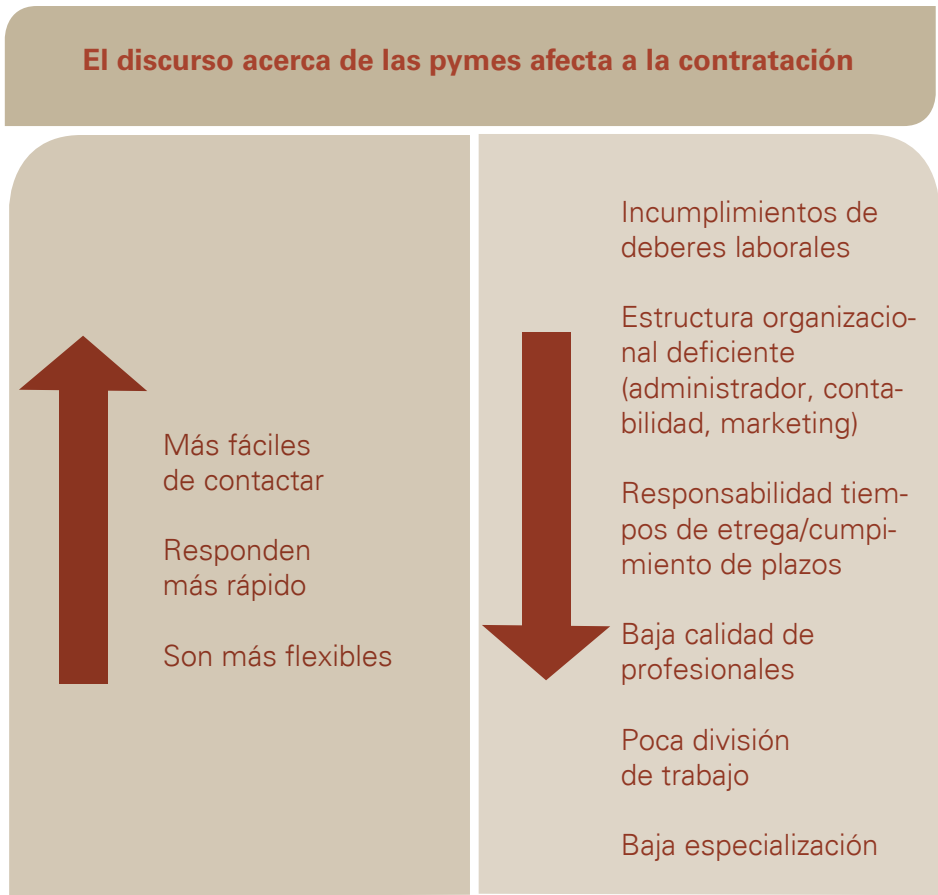


Figura 12: tabla resumen aspectos positivos y negativos de las Pymes.

CONCLUSIONES PERCEPCIÓN SOBRE LAS PYMES: PREDISPONE EL TAMAÑO DEL NEGOCIO

Como quedó establecido anteriormente, las Pymes suelen ser vistas como empresas que si bien presentan ciertas ventajas respecto al tipo de trato, velocidad de respuesta y servicios que ofrecen, también son vistas como entidades que no cuentan con una estructura organizacional eficiente, lo que redundará en capacidades administrativas limitadas, una baja capacidad para absorber trabajo, alta rotación en mano de obra y una preferencia por formas de comunicación informal.

Al respecto podemos concluir que si bien los distintos discursos se basan en percepciones, las cuales se forman de la idea general derivada

de la realidad y de las distintas experiencias como también de la imagen colectiva y la interpretación de ciertos aspectos, éstas determinan condiciones reales a la relación contractual entre compañías mineras y proveedores. En este contexto, dichas percepciones definen, para las Pymes mayoritariamente: tiempos de contrato más cortos, menores precios en general, responsabilidades acotadas e incentivos del tipo “castigo”, entre otras características restrictivas.

En general, podemos decir que proveedores pequeños y medianos suelen verse como inestables o poco especializadas, lo que genera una percepción de mayor riesgo para las empresas mineras. Esta percepción, real o no, de mayor riesgo se verá incrementada si el proveedor es un nuevo postulante y/o es un proveedor de servicios.

Al respecto se deriva que será responsabilidad de los distintos proveedores, principalmente Pymes, trabajar sobre tales percepciones como medio para mejorar su competitividad, calidad de los acuerdos y posibilidades comerciales, identificados en el párrafo anterior.

Si bien, lo anterior no es malo para todas las empresas, si lo puede ser para aquellas Pymes que no están siendo empleadas en su total capacidad, ya sea por alguna de las variables descritas arriba o por su escasa visibilidad.

Es importante, en este sentido, elaborar estrategias comunicacionales acordes a las posibilidades de cada empresa particular, tomando elementos descritos en otros capítulos como el usar las evaluaciones de otros trabajos como argumento de venta, revelar profesionales claves y equipo especializado, entre otras cosas.

CONCLUSIONES GENERALES DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LAS EMPRESAS MINERAS

En el siguiente capítulo se resumirán algunos de los hallazgos revelados en las entrevistas a las empresas mineras, en contraste a lo sugerido en los grupos focales y en la literatura estudiada.

Una de las primeras ideas que se sugirió en los grupos focales fue la existencia de procesos de compra formales, con base en procedimientos establecidos y procesos de compra informales, basados en la amistad y la confianza.

A partir de las entrevistas, se pudo confirmar que existen procesos de compra formales que, efectivamente, los departamentos de abastecimientos de las empresas mineras realizan bajo un proceso altamente racionalizado, que sigue una serie de pasos específicos a cargo de profesionales, con funciones determinadas, cuya misión se delimita a satisfacer la siguiente lógica: tener la mejor calidad en bienes o servicios, al mejor precio. Para mantener este funcionamiento, gran parte de los departamentos de abastecimiento de las mineras cuentan con softwares que permiten tener un mayor control sobre el proceso de compra. La idea es conseguir automatizar el proceso lo más posible y las compañías mineras tienden cada vez más a ello. Sobre todo cuando se trata de bienes transaccionales, de dicha fluidez depende la producción, por lo que mientras más automatizado esté, mejor. En ese sentido, la mayoría de las empresas mineras tienen un proceso formal bastante robusto y que permite actuar de manera eficiente según sus propias lógicas.

Por otra parte, en cuanto a los servicios, los procesos también son en extremo rigurosos y si bien no es posible automatizar la forma en que se solicitan los servicios ni el proceso de selección es tan veloz como para los bienes dadas las características de los servicios, si es posible para las mineras (y es una tendencia) elaborar condiciones y obligaciones “marco” que permitan controlar las variables de la prestación de un servicio determinado.

Por otra parte, de ninguna manera podríamos concluir que existen procesos de compra completamente informales o paralelos a los procesos formales, ni menos sugerir que éstos están centrados en la amistad o que se salgan de las normas establecidas. Sin embargo, se pueden añadir un par de características que explican, de cierta manera, el proceso informal que antecede a los distintos procesos de compra.

La primera característica es que, difícilmente, los departamentos de abastecimiento poseen toda la información disponible cuando intentan decidir a qué proveedor elegir. Cuando hablamos de “desinformación” o

de “dificultad de poseer toda la información disponible”, nos referimos a que sepan de antemano, por ejemplo, qué proveedores son ciertamente capaces de responder al requerimiento específico solicitado. En distintas entrevistas se manifestó la necesidad de tener bases de datos de proveedores más completas y actualizadas. Debido a esto, siempre se hace un llamado a los proveedores a inscribirse en los sistemas de soporte como REGIC o SICEP, a pesar de que esto no les garantice ser considerados en futuros procesos de compra.

En segundo lugar, la etapa previa al proceso formal es fundamental para que los proveedores ganen visibilidad y, sobre todo, confianza al presentarse como alternativa. Por este motivo, en capítulos anteriores, se habló de la fase asincrónica del proceso de pre-selección, cuya importancia se refleja cuando descubrimos que es la instancia donde se comienza a armar el abanico de opciones de proveedores que darán respuesta al requerimiento específico del minero y además, es la instancia donde el proveedor puede conocer más a fondo las necesidades de la empresa minera y, por consiguiente, realizar propuestas de negocios particulares. Básicamente, en esta fase es donde el proveedor puede generar confianza, comunicar los beneficios de la marca y, sobre todo, configurar ofertas de valor acordes a las necesidades del cliente. De lo anterior, se desprende una segunda idea, la cual se expresó de la siguiente manera en las entrevistas: la generación de confianza con el iniciador y/o usuario es de vital importancia para posicionar un producto, la que resulta ser verificada.

Una tercera idea esgrimida en un comienzo fue “el iniciador del proceso de compra y/o usuario es el actor del proceso de compra más influyente en el proceso de compra cuando tiene la oportunidad de sugerir, debido a su conocimiento técnico.”

Efectivamente, el iniciador del proceso de compra en las empresas mineras encuestadas es un actor importante e influyente en la selección de los proveedores que participarán del proceso formal de compra. Su carácter técnico le permite evaluar proveedores que han trabajado con él o realizar especificaciones concretas a la hora de requerir un nuevo equipo o servicio.

Por este motivo, los proveedores necesariamente tendrán que ajustar su discurso de venta al carácter técnico del usuario, además de ostentar

otras valorizaciones que los usuarios por lo general estimen, como por ejemplo, la velocidad de respuesta del servicio, la implementación del bien o del servicio, las cualificaciones de los proveedores, las garantías que ofrecen , entre otras valorizaciones.

Un cuarta idea sugerida menciona que “pueden existir problemas de comunicación entre el iniciador/usuario y quien efectivamente hace la compra.”

A pesar de que la información levantada no puede dar una respuesta conclusiva al respecto, podemos decir que las motivaciones de ambos actores son diferentes. El iniciador o usuario, por una parte, piensa en conseguir sus metas de producción, lo que implica, necesariamente, que su preocupación se centra en lograr una respuesta rápida a su requerimiento. No así el comprador que, por otra parte, al realizar un trabajo administrativo, ralentiza el proceso debido a la burocracia a la que está sometido el proceso. Se desprende, entonces, que los conocimientos del iniciador y del comprador son diferentes, por lo que las consultas técnicas y de petición de especificaciones adicionales de cualquier tipo deberían dirigirse al iniciador, por un lado, y las consultas administrativas y concernientes a las plataformas de compra y de soporte, al área de abastecimiento.

Una concepción adicional corresponde a que “los portales de compra y otros medios electrónicos de compra, pueden suponer barreras para los proveedores a la hora de participar en licitaciones.”

Sin duda, este hecho fue advertido tanto por las empresas mineras como por los proveedores. La implementación de estas herramientas tecnológicas es una tendencia que se agudizará con el tiempo y se recomienda a los proveedores, capacitar a sus empleados para que este tipo de plataformas no se vuelvan contra ellos. Por otra parte, el software, en general, va en la dirección de una experiencia “centrada en el usuario” por lo que las empresas mineras deberían mejorar tanto la usabilidad como la interface de sus plataformas para no añadir trabas adicionales al proceso de cotización.

Finalmente una sexta idea sostiene que “el tiempo de entrega y el precio son variables importantes a considerar en la elección de proveedores, sobre todo cuando variables técnicas son similares en los productos que ofrecen los proveedores.”

Sin duda, el tiempo de entrega, el precio o el tiempo de reacción frente a problemas, son variables identificadas como “más importantes” cuando se adquieren bienes. No así ocurre con los servicios, cuya calidad radica en variables como: respaldo económico, experiencia y seguridad.

ANÁLISIS DERIVADOS DEL ESTUDIO DE COMPORTAMIENTOS DE COMPRA

A partir de las entrevistas y de la información recopilada respecto a los criterios de selección de proveedores, es posible inferir que éstos se pueden clasificar en base a dos principales variables: La “importancia para el negocio” (Cuanto Impacta en la Productividad) y la “Complejidad de la negociación” (Cuantos Sustitutos Tiene) cuya relación se grafica de la siguiente manera:

MATRIZ DE UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROVEEDORES DE LA MINERÍA

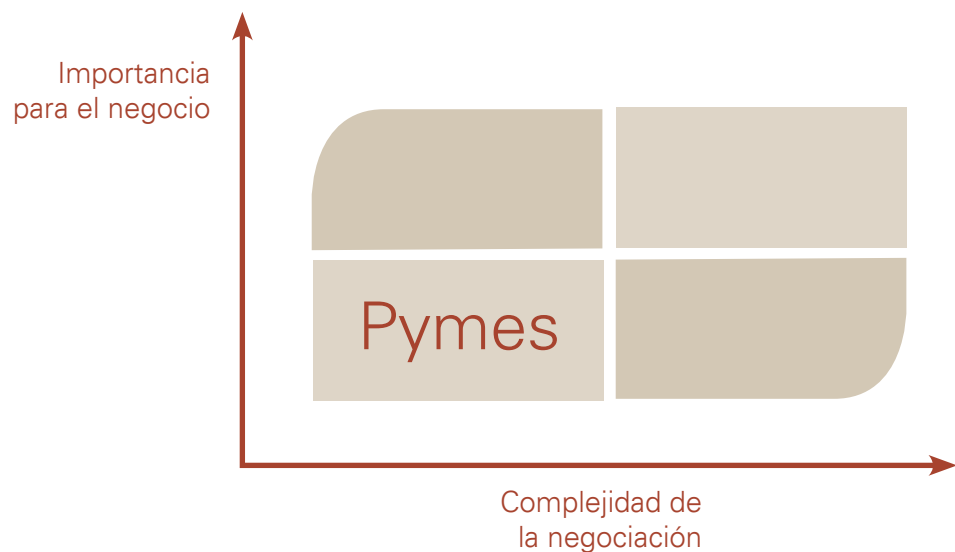


Fig.13: tabla resumen aspectos positivos y negativos de las Pymes.

Resultará sencillo comprender el significado del gráfico y, sobretodo, la posición que ocupan las PYMES (cuadro rojo de la figura anterior) en él, una vez revisemos, con no mucho detalle, el negocio de las empresas mineras, y éste se basa, principalmente, en el precio del metal. Este precio tiene la característica de ser dado y volátil, y su valor incide profundamente en cómo las compañías mineras desarrollan su negocio, y por tanto, en cómo se relacionan con sus proveedores. Concretamente, que el precio esté fijado por mercado internacional¹¹ y que además este precio tenga una brecha positiva con respecto al costo de producción, determina un simple plan acción: la compañía minera prioriza maximizar la producción y luego minimizar el costo que ello implica. En otras palabras, la maximización de utilidades está dada en primera instancia por el producto (Q) y luego por los costos de producción (C), siempre que se mantenga una brecha específica entre el precio por libra y los costos de producirla.

Habiendo definido esto, nos centraremos en lo que nos dice la figura 13. Primero, revisaremos su estructura y luego explicaremos cómo cada posición determina la relación entre los proveedores y las compañías mineras. Sin embargo, antes de todo esto, cabe mencionar que este gráfico ordena propuestas, ofertas y soluciones que se transan actualmente en el mercado. En algunos aspectos podría agrupar y señalar tipos de proveedores, pero sólo si a un tipo de proveedor se le le asocia un solo tipo de oferta u oferta específica. Más adelante hablaremos con más detalle sobre esto. Ahora, comencemos a interpretar el gráfico.

Si vemos las ofertas del cuadrante superior izquierdo de la figura, podemos decir que dichas ofertas son vitales para la operación del negocio pero, a su vez, tienen muchos sustitutos, es decir, hay muchos proveedores que ofrecen esos mismos bienes o servicios, haciendo que ese segmento del mercado sea altamente competitivo. por lo que las compañías mineras no estarían dispuestas a pagar precios muy altos. Ahora bien, si analizamos las ofertas del cuadrante inferior derecho, podría decirse que son poco relevantes para la operación aunque escasas, lo que quiere decir que las compañías mineras podrían pagar precios moderados. No así ocurre con las ofertas del cuadrante superior derecho, que ocupan la posición más deseada. Pues, dichas ofertas tienen la mayor injerencia en la producción y son, además, muy escasas, por tanto, son las ofertas mejor cotizadas del mapa. Finalmente, están las ofertas del

11 *Específicamente en la Bolsa de Metales de Londres.*

cuadrante inferior izquierdo, que son las ofertas de la mayoría de las PYMES. Estas ofertas tienen baja importancia en la producción y cuentan con muchos sustitutos, por lo tanto, es de esperarse que las compañías mineras estén propensas a pagar lo menos posible por ellas.

Ahora bien, si tomamos en consideración los antecedentes hasta ahora mencionados respecto a la posición que ocupan los distintos proveedores dentro del gráfico de la figura 13 y las cruzamos con las características del negocio minero (maximización de la producción y reducción de costos), podríamos adelantar una importante conclusión de este estudio, la cual se refiere a que las compañías mineras podrían reconocer a dos grandes tipos de ofertas: **aquellas que aportan en productividad y aquellas que reducen los costos**. Esta simple categorización de las ofertas que actualmente se transan en el mercado y aparece de forma espontánea en los discursos de los proveedores, debiera implicar una reformulación sustancial de sus estrategias de comercialización y en la configuración de sus propuestas de valor.

En consideración a lo hasta ahora visto, cabe destacar la importancia que tiene clasificar las ofertas y no a los proveedores. Son ellos, los proveedores, los que pueden tener a lo largo de su historia o en momentos particulares de tiempo, distintas ofertas o soluciones, unas que satisfagan necesidades de productividad y otras que satisfagan necesidades de reducción de costos y en ese sentido, este estudio postula que **gran parte de las ofertas entregadas por las Pymes proveedoras a las compañías mineras, son ofertas que apuntan a reducir costos**.

LAS OFERTAS QUE “REDUCEN COSTOS”

Para el grupo de ofertas que reducen costos, donde se encuentra la gran mayoría de las ofertas de las PYMES, se puede interpretar que, de ellas, se espera (y se valora) que entreguen: 1) menores precios a una cierta calidad dada¹² o en su defecto 2) que mantengan el precio de mercado, pero que a cambio entreguen mayores niveles de calidad en los atributos requeridos. Estos mayores niveles de calidad, generalmente, se refieren a mayores índices de cumplimiento de compromisos, menores tiempos de entrega y/o de producción, mayor durabilidad del bien o servicio que comercializan, más seguridad, menor impacto al medio am-

¹² El término “Calidad Dada” se entenderá como el nivel de calidad mínimo exigido para cierto tipo de producto o servicio.

biente, mayores garantías, menores tiempos de respuesta (reacción), plazos de pago más largos, menores costos asociados a consumo de piezas, repuestos y servicios de mantención y mejor servicio de post venta, por nombrar algunas. En resumen, mejores niveles de calidad se refiere a cualquier característica mejorada de las que, actualmente, usuarios y compradores requieren.

Solicitud Mandante	Oferta 1 Proveedor	Oferta 2 Proveedor
A	A	A+
B	B	B+
C	C	C+
\$100	\$90	\$100

Figura 14: A, B y C corresponden a los atributos que caracterizan un requerimiento cualquiera de la empresa minera. A+, B+ y C+ corresponden a esos atributos mejorados. La oferta 1 y oferta 2 son las ofertas típicas del mundo de los costos.

Si se observa en detalle el listado de las principales características de calidad de los bienes y servicios que se comercializan, podremos ver que todos tienen incidencia directa sobre la estructura de costos de la compañía minera. Este punto, por tanto, determinaría que una propuesta de valor tendrá mayor probabilidades de éxito, debería considerar muchos de estos aspectos. También es importante aclarar que cuando se señala que una oferta pertenece al grupo que reduce costos, no nos referimos a que una empresa proveedora tenga la metodología o la tecnología necesaria para reducir los costos de las operaciones mineras (dado que si fuese así, estaríamos hablando de un tipo de oferta que está dentro del mundo de la productividad). Por el contrario, a lo que nos referimos es que a través de la contratación de sus servicios o la compra de sus

productos a bajos precios y a una calidad dada, las distintas faenas reducen sus costos de operación.

LAS OFERTAS QUE “IMPACTAN LA PRODUCTIVIDAD

Para el grupo de las ofertas que impactan en la productividad, en primer lugar, podríamos describirlas como aquellas ofertas que, mayormente, están trabajando sobre la cadena de valor de la compañía minera. . Además, y en segundo lugar, podríamos decir que de este grupo de ofertas (y de los proveedores que las entregan), se espera (y se valora) que puedan garantizar mayores niveles de producto sin afectar mayormente la estructura de costos, en relación al aumento en la productividad. En otras palabras, se les pedirá a los proveedores que entregan este tipo de oferta, garantizar un mayor nivel de ingresos derivados del aumento de producción y no del ahorro de costos de producción, como era el caso de las ofertas que reducen costos.

Solicitud Mandante	Oferta 1 Proveedor
A	A+
B	B+
C	C+
\$100	\$120

Figura 15: A, B y C corresponden a los atributos que caracterizan un requerimiento cualquiera de la empresa minera. A+, B+ y C+ corresponden a esos atributos mejorados. La oferta 1 corresponde a la oferta típica del mundo de la productividad

Ahora bien, del mismo modo que el grupo de ofertas reductoras de costos, las ofertas que impactan a la producción podrían revelarse con una regla de decisión estructuralmente sencilla, a saber: a una misma calidad dada se elegirá el menor precio o, en su defecto, a igual precio se elegirá la oferta que demuestre mayor calidad. Esto implica, que las empresas proveedoras pertenecientes a este grupo (debido a las ofertas que entregan) podrán predecir el atractivo de sus propuestas en la medida que analicen y midan el impacto que éstas tienen sobre el nivel de producción de la minera y, luego, verificar si al menos igualan la estructura de costos que tiene su cliente.

ACERCA DE LA VERIFICABILIDAD DE LAS OFERTAS

Considerando el gráfico hasta ahora analizado en la figura 13 es fácil reconocer que en este escenario, donde el nivel de tecnología, calidad de los equipos, servicios y proveedores es máximo e impactan de igual manera en el producto (o así se perciban por lo menos), se considere una oferta de valor atractiva, impactar además la estructura de costos. No debe menospreciarse, dentro de este segmento, el poder de la “credibilidad”, ya que por las mismas razones recién expuestas podría discriminarse por esta variable entre distintos proveedores de este segmento, es decir,, a igual impacto en el producto, la credibilidad puede hacer distinciones entre proveedores.

Desde el punto de vista de la comercialización y dado el atractivo específico que presenta cada uno de los mundos descritos, podría esperarse que sean los proveedores quienes, tratando de buscar mayor valor para sus propias empresas, confundan los distintos tipos de oferta y por tanto limitan su efectividad comercial, por ejemplo, tener ofertas que no impactan en la productividad directamente, pero presentarla y ofrecerla de dicha manera (figura 15). Esta incoherencia es cometida tanto por proveedores Pymes como por Grandes Proveedores; de bienes o de servicios; nacionales o internacionales. Todos tienen la posibilidad de crear y ofrecer y así lo hacen, soluciones de un tipo o de otro. La efectividad comercial estará dada por la coherencia, en este caso con la clasificación consciente o inconsciente que hace el minero con el tipo de oferta que hace el proveedor.

Como sabemos que es sencillo reconocer que, para bien o para mal, todo lo que compra una compañía minera incide en el producto, lo importante y necesario es evaluar la coherencia de la oferta en términos de su verificabilidad, es decir, si el proveedor no es capaz de determinar la magnitud real de la creación de valor de su oferta en el producto, costos u operación en términos cuantificables, entonces automáticamente su estrategia comercial se volverá poco coherente, aumentando el riesgo de ser rechazada. Lo anterior tanto para ofertas de bienes como de servicios.

¿CÓMO AFECTA LA INNOVACIÓN EN ESTOS DOS TIPOS DE OFERTA?

Un elemento a considerar para los dos tipos de oferta descritos, es el rol de la innovación. Basándonos en los 2 tipos generales de innovación: Incremental y Disruptiva^{13, 14} podríamos señalar que para la innovación del tipo incremental será terreno fértil el primer grupo (proveedores que impactan productividad), mientras apunten a mejorar o a optimizar los procesos, productos o servicios, que los proveedores del segundo grupo (con ofertas que reducen costos) mayormente comercializan o llevan a cabo. Esto, en base a los resultados que señalan que la tendencia de las compañías mineras es a pagar menos, en general y particularmente por aquellos bienes o servicios inventariables o de baja especialización que proveen, por ejemplo, el grueso de las PYMES.

13 Christensen, Clayton M. (1997): "The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail", Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

14 Se entenderá la Innovación Incremental como las mejoras que se desarrollan sobre un producto, servicio, metodología o proceso, ya existente. Mientras que la Innovación Disruptiva se entenderá como el desarrollo de nuevas tecnologías o una nueva combinación de tecnologías existentes llevadas a la creación de nuevos productos, servicios, metodologías o procesos.

Así, podría esperarse que aquella innovación que apunte a mejorar el desempeño de un servicio o producto, conlleve, necesariamente, un **aumento en el precio y no una mejora en los costos, pondría en riesgo la comercialización y la utilidad de los proveedores que oferten este tipo de soluciones.**

Desde la perspectiva del grupo de ofertas que impactan en la productividad, se esperaría que la innovación que agrega valor apuntara casi completamente a la productividad, vista desde el rendimiento, la seguridad, el impacto en el medio ambiente y la continuidad operacional, así como sobre sus costos de mantención u operación.

En este contexto, tanto innovación del tipo incremental como disruptiva tienen su espacio. Pero es importante hacer notar que la innovación de tipo disruptiva es la que podrá crear mayores anticuerpos en los profe-

sionales que conformen cualquier centro de compra, puesto a que dicho tipo de innovación pone en riesgo la principal cualidad que debiera tener una oferta de este grupo, la cual se relaciona con “garantizar” la productividad. En este sentido sería la innovación incremental la que podría representar mayor valor agregado para el cliente, ya que permitiría al centro de compras comparar la efectividad de la tecnología original con la nueva tecnología ofrecida y ser este el método de verificación al ver si esta última cumpliría o no con la promesa. Adicionalmente, la innovación incremental, permitiría a las empresas proveedoras de este grupo maximizar sus ganancias, al mejorar sustancialmente los niveles de productividad y, como ya ha sido mencionado con anterioridad, sin impactar mayormente la estructura de costos en relación al aumento del producto.

UNA CUESTIÓN DE EQUILIBRIOS

En el capítulo anterior, referido a la posición que ocupan los distintos proveedores y sus ofertas, se señaló, entre otras cosas, que la prioridad para cualquier compañía minera era la maximización de la producción y luego el ahorro de costos, mientras la holgura la permitiera.

Ahora bien, para alcanzar dichos objetivos existen muchos caminos. Estarán aquellos caminos con foco en el desarrollo interno de las propias faenas mineras, y otros con foco en el desarrollo de los proveedores y contratistas que prestan sus servicios en ellas. Es por todos compartido que los caminos que se caracterizan por considerar el desarrollo tecnológico, la colaboración y en el mejoramiento de la capacidad y calidad de los profesionales, tanto de las compañías mineras como de los proveedores, serán los caminos más eficaces. Sin embargo ¿por qué se observa en la realidad que los esquemas de incentivos a la producción son tan distintos para profesionales que trabajan en las compañías como los para proveedores?- Y yendo un paso más adelante, ¿por qué estos incentivos son distintos entre los mismos proveedores?

Como se vio anteriormente, existen proveedores de los que, por una parte, se espera aumento del producto y, por otra, reducción de costos. Ciertamente, es óptimo y lógico ver que a cada uno de ellos se le asocien esquemas de incentivos distintos, porque apuntan a objetivos distintos y por ende, responden a motivaciones distintas.

Antes de entrar en mayor detalle, sería bueno reconocer, primero, las diferencias generales de incentivos que existen entre compañías mineras y proveedores en general.

DIFERENCIAS DE INCENTIVOS ENTRE COMPAÑÍAS MINERAS Y PROVEEDORES

Son bien conocidos (por lo abultado del monto), los distintos tipos de bonos a la productividad¹⁵ que gana el gran porcentaje de los profesionales que trabaja para cualquier compañía minera que extrae grandes cantidades de cobre. Estos bonos buscan una sola cosa y es aumentar la productividad.

Son también los proveedores que apuntan a la productividad los que se benefician de esquemas de incentivos de este tipo. En este caso, el beneficio no se traduce directamente en bonos, sino más bien en lealtad, la que a través de mayores precios, logra que el proveedor sistemáticamente pueda conseguir una proporción de la riqueza que ayudó a generar. Tanto los trabajadores de las compañías mineras como los proveedores con sus ofertas en la productividad, son incentivados bajo los mismos criterios, debido a que sus aportes tienen la misma naturaleza.

Además, que el sistema de incentivos sea en base a premios, es probable que si un proveedor no generó suficiente riqueza por sus aportes a la producción, entonces no reciba premio alguno y sea sustituido, en cuanto se presente una oportunidad, por aquel proveedor que si sea capaz, primero, de garantizar a la compañía su aporte al incremento de la producción y, segundo, logró impactar ciertamente en ella.

DIFERENCIAS DE INCENTIVOS ENTRE PROVEEDORES

La diferencia de los incentivos entre proveedores, específicamente entre aquellos que apuntan a la productividad y aquellos que deben trabajar en los costos, es que para estos últimos existe el lado negativo de los incentivos: el castigo. Es Sobre este punto y según lo descrito en las entrevistas, el incentivo negativo tiene múltiples formas, algunas formales

¹⁵ Por ejemplo los bonos del tipo "manilla a manilla" - Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=86653>

y otras informales y, entre las más utilizadas figura: perder el contrato, no volver a ser llamado, ser destinado a tareas de poco valor, ser mal recomendados, atraso en los pagos, castigo en los precios, entre otras.

De este esquema de incentivos nacen dos preguntas, la primera: ¿cómo se explica esta diferencia en los tipos de incentivos, especialmente para este grupo de proveedores? y en segundo lugar y más importante aún: ¿cómo puede seguir un proveedor que reduce costos (Pymes en su mayoría) a seguir trabajando bajo este esquema?

Las respuestas a estas preguntas, sin duda, pueden ser muchas y variadas, pero a partir de lo expuesto hasta ahora se puede decir que la respuesta a la primera pregunta es clara, y guarda relación con el objetivo de bajar los costos o lograr la mayor cantidad o calidad sin infringir los precios estipulado, pues, ambos casos perjudican al proveedor, debido a que en los dos escenarios el proveedor está destinado a obtener menores ganancias. Por este motivo, en el mundo de las ofertas que reducen costos, tienden a ganar los precios más bajos y no las promesas de mayor calidad asociada a mayor precio. Producto a esta la lógica, por lo tanto, resultaría inconsistente pensar que las mineras incentivarán de manera positiva, en base a premios, a este tipo de proveedores dado que su importancia para el negocio es baja y tiene un alto nivel de sustitutos y por ende, premiar, resulta más caro para la compañía minera que el castigo. Por otra parte, responder la segunda pregunta no es tan sencillo, puesto a que no es simple identificar las motivaciones que llevan a distintos proveedores, en su mayoría pequeños y medianos, a trabajar bajo estas condiciones. Sin embargo, y según los resultados previos de este estudio, se logró determinar que dichos proveedores se mantienen por el atractivo del corto plazo.

La baja especialización y diferenciación que presenta gran parte de las PYMES hace potencialmente lucrativa la idea de ampliar la gama de productos de corto plazo, especialmente la de servicios, a costa de cualquier iniciativa de largo plazo, como invertir en mayor especialización, por ejemplo. Esta decisión cobra mucho sentido cuando pensamos en el costo de una estrategia de especialización, siguiendo con el ejemplo. Especializarse, implica una proyección cuya inversión es fuerte (conocimiento, tecnología e infraestructura) que no, necesariamente, garantiza mayores retornos. Por este motivo, para una PYME, optar entre (1) ga-

nancia actual, versus (2) mayor ganancia potencial, es sencillo. Apostar por una ganancia mayor sin garantías de obtenerlas resulta demasiado costoso en contraposición a las ganancias que, de forma segura, percibe en la actualidad.

EQUILIBRIO MALO

Conociendo, por una parte, la razón por la que las compañías mineras utilizan incentivos negativos para las ofertas que “reducen costos”, y por otra, el motivo por el que las PYMES optan seguir estrategias cortoplacistas, podemos concluir que actualmente, y por desgracia, existe un equilibrio que desincentiva a cambiar el trato comercial que mantienen las compañías mineras y los proveedores.

Ahora bien, la razón por la que este equilibrio es “Malo” radica, principalmente, en la precariedad de su estado, o sea, por el bajo nivel de beneficios mutuos. Para dejar aún más claro este punto, describiremos paso a paso cómo se gestan los desincentivos que hacen de este equilibrio, algo negativo.

En primer lugar, las pequeñas y medianas empresas proveedoras no están diseñadas para la captación de nuevos clientes sino, más bien, para mantener a los que ya tienen. La evidencia más clara de esto, es que la mayoría de estas empresas trabaja en base a un esquema comercial reactivo y no proactivo. Esquema que sólo les permite mantenerse y no desarrollarse. Asimismo y en segundo lugar, las compañías mineras no buscan mejorar el desempeño de los proveedores que ofrecen soluciones en el ámbito de la reducción de costos, ya que prevén que al ayudarlos a mejorar la calidad de su oferta, querrán también aumentar los precios. En tercer lugar y dado lo antes descrito, el proveedor tampoco buscará una mayor especialización o generación de valor, basado en mayor productividad, calidad o innovación, producto a que cualquier aumento en la calidad se relaciona directamente a mayores costos que no, necesariamente, garantizan mayores precios. Entonces, los proveedores optan por la estrategia cortoplacista explicada en capítulo anterior.

Además, existe otro grupo de variables a considerar que podrían estar contribuyendo a este equilibrio. Dichas variables son exógenas y una de ellas, por ejemplo, es el alto precio del cobre en estos últimos años.

Económicamente hablando, este hecho haría aumentar la demanda interna que, en una primera etapa, incrementaría los precios motivando el ingreso de nuevos actores que, en muchos casos, sustituyen a los proveedores menos eficientes. Este aspecto añadiría incertidumbre y asimetrías a este mercado, logrando hacerles más difícil la tarea a los compradores a la hora de identificar a los “buenos” proveedores de los “malos” proveedores.

EQUILIBRIO BUENO

La existencia de un “equilibrio malo” da lugar a un “equilibrio bueno”. A partir de las conclusiones de éste estudio, el equilibrio bueno podría suponerse en base al apoyo directo de las compañías mineras a la mejora de la eficiencia productiva del proveedor, por medio de iniciativas como: inversión en tecnología, innovación de procesos, metodologías de trabajo, capacitación de trabajadores, especialización en vez de diversificación, por enumerar solo algunas. Estos aspectos, probablemente, mejorarían el esquema de costos del proveedor lo que podría traducirse en mejoras de costos transferidas a las mineras a través de la disminución de los precios, pero siempre asumiendo mayores márgenes para los proveedores. En otras palabras, este esquema representaría el caso “espejo” del proveedor con ofertas de productividad, pues, de cierta manera, el proveedor compartiría con la empresa minera parte de la ganancias derivadas del ahorro de costos que este último contribuyó a lograr, del mismo modo como el proveedor que impacta en la productividad de la minera se queda con parte de la riqueza que generó su oferta. Además, el pequeño y mediano proveedor bajo este esquema, podría verse aún más beneficiado ante la oportunidad de conseguir nuevos clientes que, sin bajar su calidad, obtendría mayores ganancias por eficiencia. En otras palabras, sustentar un equilibrio positivo beneficioso para ambas partes, podría materializarse por medio del incentivo y apoyo a la eficiencia operativa del proveedor. De esta manera, las compañías mineras tendrían impacto en su estructura de costos y los proveedores mayores márgenes, derivados de tener menores costos y mayor número de clientes. Nuevamente, el tradicional esquema “ganar-ganar”.

ANEXOS

ANEXO 1: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA PARA MARCO CONCEPTUAL.

- Paton III, W. (1996). Use of Human judgement models in industrial buyers' vendor selection decisions. *Industrial Marketing Management*(25), 135-149.
- Puto, C., Patton III, W., & King, R. (1985). Risk handling strategies in industrial vendor selection decisions. *Journal of Marketing*, 49(1), 89-98.
- Ronchetto, J., & Buckles, T. (1996). Examining an industrial buyer's purchasing likages: A network model and analysis of organizational buying workflow. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11, 74-92.
- Ronchetto, J., Hutt, M., & Reingen, P. (Octubre de 1989). Embedded influence patterns in organizational buying systems. *Journal of Marketing*, 53(4), 51-62.
- Sanz, L. (Junio de 2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estrcturas sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*(7), 21-29.
- Stenberg, A., & Wallin Gyökeres, A. (2005). Industrial buying behavior in the pruchasing of maintenance, repair and operation services. Case studies from the scandinavian pulp and paper industry. Suecia: Departament of Business Administration and Social Science, Lulea University of Tecnology.
- TriComB2B & U. de Dayton. (2011). *The Considered Purchase Decision: What matters, what doesn't and what it means for B2B marketing and sales.*
- Vyas, N., & Woodside, A. (1984). An inductive model of industrial supplier choice processes. *Journal of Marketing*, 48(1), 30-45.
- Weber, C., Current, J., & Benton, W. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50, 2-18.

Brown, B., Zablah, A., Bellenger, D., & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*(41), 508-520.

Bunn, M. (Enero de 1993). Taxonomy of decision approaches. *Journal of Marketing*, 57(1), 38-56.

Dawes, P., Lee, D., & Dowling, G. (Julio de 1998). Information control and influence in emergent buying centers. *Journal of Marketing*, 62(3), 55-68.

Henthorne, T., LaTour, M., & Williams, A. (1993). How organizational buyers reduce risk. *Industrial Marketing Management*(22), 41-48.

Hotchkiss, G. (2009). The Buyersphere Project. How business buys from business in a digital marketplace. *Enquiro*.

Hutt, M., & Reingen, P. (1987). Social network analysis: emergent versus prescribed patterns in organizational buying behavior. (M. Wallendorf, & P. Anderson, Edits.) *Advances in consumer research*, 14, 259-263.

Jackson, R., Neidell, L., & Lunsford, D. (1955). An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. (E. S. Inc., Ed.) *Industrial Marketing Manager*(24), 9-108.

Johnston, W., & Bonoma, T. (1981). The Buying Center: Structure and interaction Patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143-156.

Lau, G.-T., Goh, M., & Phua, S. L. (1999). Purchase-related factors and buying center structure. An empirical assesment. *Industrial Marketing Management*(28), 573-587.