Documento de Opinión

Programa de Proveedores de Clase Mundial

Por Raúl D. Frías

Junio 2012

Symnetics

Symnetics

STRATEGY EXECUTION SUMMIT 2012

Programa de Proveedores de Clase Mundial

Este documento fue preparado por el señor **Raúl Frías**, socio Director de **Symnetics,** en el marco de la versión 2012 del evento **Strategy Execution Summit**, realizado entre el 27 y el 29 de Junio de 2012 en Sao Paulo, Brasil. El autor es responsable de todos los antecedentes, opiniones e interpretaciones aquí vertidos.

Agradecemos especialmente la valiosa colaboración de la señora Alejandra Abramovich, consultora de Symnetics y del señor Fernando Larraín, profesor de la Universidad Adolfo Ibáñez.

© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50

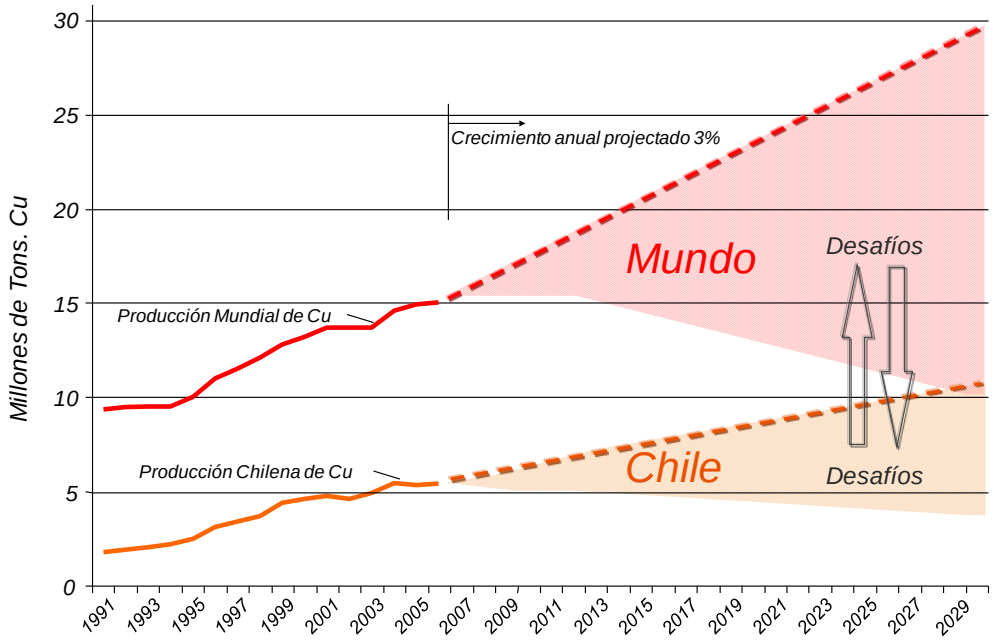
www.symnetics.cl

Disparadores y características iniciales del programa

Se estima que el consumo mundial de cobre continuará creciendo fuertemente en los próximos años, principalmente impulsado por el aumento de la demanda de China, India y otros países asiáticos. Si miramos las proyecciones de cómo evolucionará la producción actual, veremos que aumentará la brecha de la demanda no atendida (Gráfico 1). Cubrir esta diferencia es una oportunidad de negocios que representa un desafío para la industria a nivel mundial.

Por la posición de liderazgo que ocupa Chile (dada su participación en la producción de cobre fino y sus niveles de reserva), esta oportunidad se presenta especialmente para la producción nacional. Esto requerirá de un aumento de la producción y la productividad, ambos dificultados por las nuevas características geológicas de las reservas a ser explotadas, lo cual necesitará de más innovación y tecnología que hagan posible lograr los volúmenes requeridos a un costo competitivo.

Grafico 1:
Evolución Proyectada Producción Mundial y Chilena de cobre.



Fuente: Consejo Nacional de Innovación y Competitividad "Hacia una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad"; Boston Consulting Group, 2007; Presentation of Hunt. G (6th June 2007), London; CRU.

Slide 6

© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

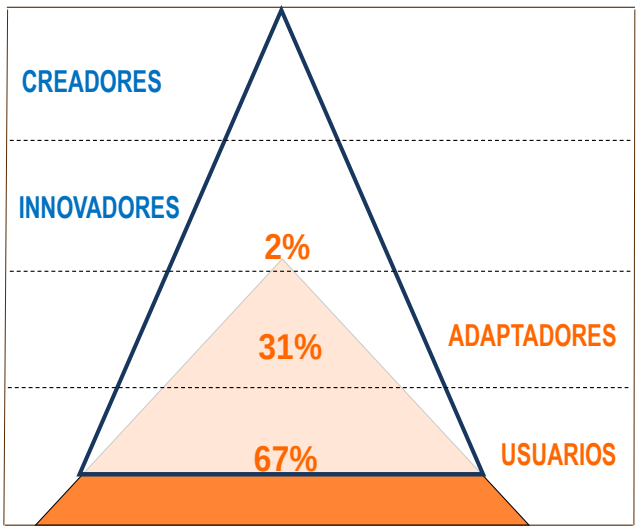
Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50
www.symnetics.cl

Dada la estructura productiva de la minería chilena, que integra fuertemente la participación de terceros proveedores en su cadena de producción, este reto no será solo para las mineras sino también para las empresas proveedoras de productos y servicios en su conjunto, especialmente para los proveedores locales que no son de clase mundial.

En una mirada hacia dichos proveedores locales nos encontramos con dos problemas relacionados. Por un lado, encontramos empresas que en su gran mayoría son sólo usuarias de tecnologías, una cantidad inferior son adaptadores de éstas, unos pocos son capaces de replicar y mejorarlas y prácticamente ninguno es capaz de generar nuevas tecnologías a partir de la investigación y desarrollo; son justamente los últimos dos tipos de proveedores los necesarios para producir cambios disruptivos en la productividad (Gráfico 2). El segundo problema es que la minería aplica en forma generalizada un modelo de contratación donde se especifica a priori el producto o el servicio requerido, y la asignación del contrato se basa fundamentalmente en el costo. Este modelo está correctamente aplicado cuando el producto o el servicio a contratar están claramente definidos en el mercado, no así cuando la solución no está definida, caso para el cual se requiere de una forma de interacción distinta que facilite la colaboración mutua.

La forma tradicional de contratar es un condicionante que termina caracterizando a proveedores que sólo tienen capacidad de usar o adaptar tecnologías ya existentes.

Gráfico 2:
Capacidad tecnológica de proveedores



*Fuente: Encuesta de proveedores de la minería 2009 (Ipsos – InnovaCORFO)**
**Universo de 3515 proveedores y contratistas. Base de datos facilitada por Innova Chile de Corfo y la empresa minera BHP Billiton (cuyo origen fue la información agrupada en Quadrem y SICEP)*

© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50
www.symnetics.cl

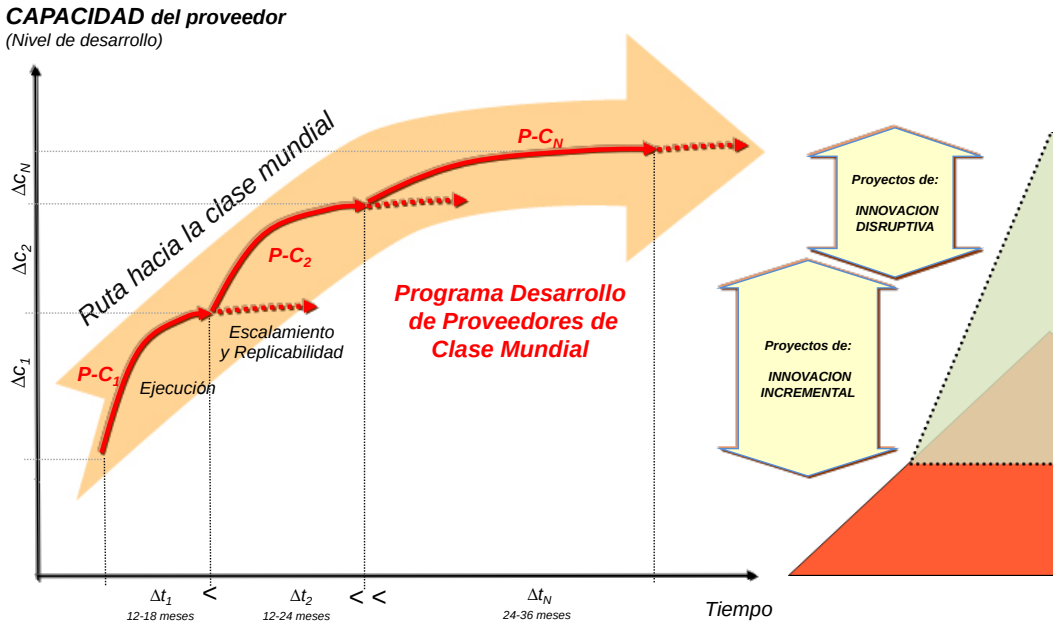
En este contexto, una iniciativa de la corporación BHP Billiton consistió en implementar a partir del año 2008 un innovador programa de desarrollo de proveedores que se denominó "Programa Proveedores de Clase Mundial", sumándose a éste, a partir del año 2010, la corporación estatal CODELCO.

El programa ha tenido como características centrales la búsqueda, con la participación de usuarios internos, de problemas que no tienen una solución aparente en el mercado. Luego la selección de un proveedor de acuerdo a criterios relacionados con la capacidad de resolver el problema y con su potencial de desarrollo como organización.

Con el problema identificado y con un proveedor seleccionado el paso siguiente considerado ha sido el estructurar un proyecto (proyecto Clúster). Este proyecto tiene dos puntos de acción ligados entre sí: por un lado la búsqueda e implementación de la solución al problema y, por otro lado, el desarrollo competitivo del proveedor. Lo anterior, enmarcado en un modelo contractual que considere los aspectos particulares de la situación. Dentro de dicho contrato, por ejemplo, la minera compromete apoyar a la facilitación del proyecto en faena (solución del problema desafiante) y brindar al proveedor consultoría experta para su desarrollo competitivo (desarrollo de la ruta hacia la clase mundial).

El programa postula que a partir de sucesivas participaciones del proveedor, abordando problemas cada vez más desafiantes, éste desarrollará ventajas competitivas que lo convertirán en un proveedor capaz de competir con sus productos y servicios a nivel mundial (Gráfico 3).

Gráfico 3:
Desarrollo de ventajas competitivas del proveedor en el tiempo



© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50
www.symnetics.cl

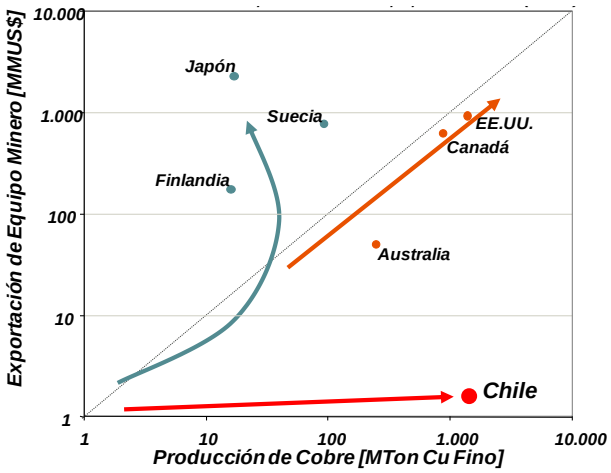
Los impulsores de este programa tuvieron desde el comienzo la visión de que éste tendría además externalidades positivas sobre el entorno e incluso sobre todo el ecosistema, sin embargo, no necesariamente había una claridad de cómo y dónde se irían dando dichos impactos. De la misma manera, se previó que el programa se complementaría con otras iniciativas existentes o por definirse, pero que esto sería algo que iría surgiendo desde su ejecución.

Para lograr la meta que se propusieron BHP Billiton y Codelco de contar al 2020 con 250 proveedores de clase mundial, se requiere de un trabajo conjunto y coordinado de toda la industria minera, específicamente de las empresas mineras y su base de proveedores. Además de la participación y colaboración de Universidades y Centros de Investigación, como del Gobierno.

En Mayo del 2012 se firmaron dos acuerdos nacionales en las principales regiones mineras del país, liderados por las Asociaciones Gremiales de las industrias Mineras de Iquique y de Antofagasta, con la participación de los Gobiernos Regionales y de CORFO. Ambos acuerdos comprometen a las principales empresas mineras de cada una de estas regiones a un trabajo conjunto para el desarrollo de los proveedores. El acuerdo está constituido por dos programas simultáneos y complementarios: el Programa para el Desarrollo de Empresas Proveedoras de Clase Mundial y el Programa de Desarrollo de Competencias Empresariales. Estos acuerdos nacionales tienen como meta**, al 2014, tener 250 proveedores en la ruta de la clase mundial y haber capacitado a 2 mil en competencias básicas.**

Un elemento de esta visión es que el programa impulsaría a desarrollar en Chile un clúster minero, permitiendo aumentar la relación existente entre la exportación de tecnología aplicadas a la minería y las exportaciones de mineral, tal como ocurre en países desarrollados con exportaciones mineras (Gráficos 4).

Grafico 4:
Producción de cobre versus exportación de cobre (1987)



© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50
www.symnetics.cl

Valor Compartido y Sustentabilidad:

Muchas veces hacemos un gran esfuerzo por explicar algún concepto nuevo a partir de esfuerzos teóricos y no buscamos en la experiencia práctica ejemplos capaces de mostrar lo que intentamos decir de forma abstracta. El programa de desarrollo de proveedores mencionado no es otra cosa que un claro ejemplo de políticas y prácticas corporativas que refuerzan la competitividad de una empresa mientras simultáneamente se avanza en las condiciones sociales y económicas en las comunidades en que ésta opera. A esto último, Porter y Krammer (2011) le llamaron Valor Compartido.

Es muy probable que la intención inicial de este programa no haya sido la de generar "valor compartido", sino la de poder hacerse cargo de los desafíos a los cuales empresas mineras y la industria enfrentarían en el mediano y largo plazo, particularmente el desarrollo de una mayor productividad en sus proveedores. Sin embargo, los resultados que el programa ha ido generando vienen mostrando la potencialidad de sumar esfuerzos y modificar prácticas para resolver determinados problemas.

Parte importante de lo obtenido hasta ahora tiene relación con algunos elementos significativos que favorecen los impactos logrados. Al respecto, podemos destacar los siguientes elementos que caracterizan al programa:

- El enfoque primario del programa de apuntar a resolver problemas concretos que afectaban la productividad en la minería y en particular en la empresa, los cuales no habían tenido una solución satisfactoria a partir de medios tradicionales de contratación disponibles en el mercado.

- La búsqueda y establecimiento de entornos favorables a la colaboración y confianza como ejes fundamentales para trabajar en conjunto, tanto desde el punto de vista del mandante como del proveedor, entre ellos la colaboración del área usuaria que tiene el problema desafiante con la experiencia del proveedor en ase a la cual se intenta una solución a éste, además de consideraciones contractuales particulares sobre propiedad intelectual y reconocimiento de aportes de ambas partes.

- El apoyo al desarrollo de ventajas competitivas en los proveedores, no en forma genérica incorporando competencias a partir de las mejores prácticas sino a partir del desafío que representa resolver problemas prácticos, identificados desde una mirada de negocio, que finalmente tendrán o tienen un valor en el mercado que el proveedor deberá concretar.

- Mantener un enfoque de largo plazo, anclando el programa a metas que sobrepasen los períodos institucionales, pensando que este desarrollo es un proceso que incluye a todas las partes interesadas.

- Generar instancias de gestión del conocimiento en donde no sólo se aprenda de casos exitosos sino también de los errores.

© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50

www.symnetics.cl

Probablemente este no es un esfuerzo suficiente para desarrollar un clúster minero en Chile, y los esfuerzos realizados en el programa de desarrollo de proveedores hacia la clase mundial apuntan aún a una elite de proveedores para la minería. Sin embargo, actualmente es posible observar un proceso paulatino de integración y/o coordinación de programas y esfuerzos de otras empresas mineras y gremios empresariales que buscan aglutinar a proveedores regionales y diferentes áreas del Gobierno.

Para que lo anterior tenga un sentido de sistema y sea posible avanzar hacia la creación de un verdadero clúster minero, esta integración y coordinación de los esfuerzos es un factor crítico. En esta línea, algunas claves para lograrlo pueden ser:

- Sumar al esfuerzo a todas las partes interesadas, con claridad de un objetivo común de desarrollar en Chile un clúster minero. En otras palabras, reconocer que la industria minera se verá beneficiada mientras más actores sean partícipes del proceso.

- Reconocer que Chile tiene una ventaja competitiva en su disponibilidad natural ligada a las reservas minerales, pero que esta no es una condición suficiente para el desarrollo, requiriendo de un actuar coordinado entre los distintos actores para transformarla en un activo.

- Hacer un esfuerzo por lograr cambios a nivel de la cultura de las empresas que favorezcan la confianza en el proceso de contratación y ejecución de los contratos, entendiendo que muchas veces el *trade-off* entre productos, servicios y costos no es la mejor opción para negociar los beneficios, siendo necesarios otros mecanismos para maximizar el valor de conjunto.

- Que los proveedores que se beneficien en forma directa con los programas apliquen criterios similares en la medida que ellos se complementen "aguas abajo" dentro de la cadena, instalando capacidades competitivas en las regiones.

- La industria de productos y servicios de la minería debe ser integral y abarcar toda la cadena de provisión de insumos, incluso de los proveedores más pequeños, incorporando así a la cadena de valor a aquellos proveedores radicados en las regiones mineras.

- Desarrollar liderazgos adaptativos que reconozcan que la solución no puede ser impuesta por una única institución al conjunto de *stakeholders*, siendo necesario buscar la complementariedad de los distintos programas y de los esfuerzos de los diferentes actores.

Si todo lo anterior ocurre, entonces podremos realmente hablar de un clúster minero en Chile, donde, además de la capacidad de exportar minerales, éste tenga una industria de productos y servicios relacionados con la minería competitiva a nivel mundial y capaz de contribuir a la economía en forma directa, dando mayores niveles de empleo y cifras de mayor productividad marginal.

© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50

www.symnetics.cl

Esta capacidad de la industria minera en su conjunto tiene la potencialidad de permitirle liderar los saltos competitivos a nivel mundial que requiere Chile para llegar al anhelado desarrollo económico.

Es de esperar que el gran desafío que queda por delante signifique un incentivo para la industria minera, de manera que esté orgullosa de su clúster minero y que los resultados futuros de estas iniciativas sean ejemplos claros de sustentabilidad con un impacto en el valor económico, social y ambiental no sólo para la empresa, sino sobre todo para el entorno en el cual ésta ópera.

Para mostrar como el programa es un ejemplo de sustentabilidad, le preguntamos a Juan Pablo Schaeffer, Gerente General de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de CODELCO (área responsable del programa), sobre el futuro del programa y la relación con la sustentabilidad. Interpretando sus dichos podríamos decir que el entorno está cambiando, y esa es la realidad colectiva en la que están insertas la gran mayoría de nuestras partes interesadas y nosotros mismos. Ya no sirven los planes y las acciones desarticuladas, necesitamos respuestas igualmente colectivas capaces de dar una visión de nuestro negocio integrada con ese entorno, desarrollando soluciones asociativas que se articulen desde las confianzas logrando así la credibilidad del sistema. El programa de proveedores de clase mundial es un ejemplo de ello.

© Symnetics 1989 – 2012
Todos los derechos reservados. Para obtener copias o solicitar permiso de reproducción enviar e-mail a symnetics@symnetics.cl. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada, utilizada o transmitida en cualquier forma sin el permiso expreso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege la obra.

Av. Vitacura 2909 of. 401
Las Condes, Santiago, Chile
Tel: +56 (2) 244 26 50

www.symnetics.cl