



NUEVA SECCIÓN:
Talento Futuro, capítulo 1

Empresas chilenas proyectan que la mayoría de sus funciones estarán automatizadas en cinco años. 13



La crisis en Venezuela, en la mirada de tres emprendedores de ese país radicados en Chile. 14

LAS LECCIONES DE UN EQUIPO NACIDO EN LA U. CATÓLICA TRAS 10 AÑOS IMPULSANDO LA INNOVACIÓN PÚBLICA. 118



RECONOCIMIENTO DE LA BOLSA DE PRODUCTOS DE CHILE Y ASECH:

Las recetas y definiciones de las 58 organizaciones premiadas como las **Mejores Pagadoras 2024**

Por segundo año consecutivo, esta iniciativa reconoce a quienes van más allá de la exigencia legal de cumplir estos compromisos en 30 días. En un encuentro realizado en "El Mercurio", compartieron sus buenas prácticas hacia los emprendimientos que son sus proveedores. 110 A 116

Tiempos de pago de empresas a pymes retorna a su nivel mínimo histórico de 41 días en el segundo trimestre de 2024. En tanto, la Junji, Carabineros y la Municipalidad de Lo Barneches se ubican entre los mejores pagadores públicos. 18

Christopher Bosler, gerente general de la Bolsa de Productos, y Jorge Welch, presidente de la Asech, llaman a transparentar el período previo a la emisión de facturas. 16 E 19



Rosa Madera, fundadora de Empatthy: "A 10 años, la economía de impacto será la única economía". 12

Por qué Los Lagos se ha convertido en un oasis para las startups lideradas por mujeres. 121



Alan Farcas: "La falta de inversionistas es el eslabón más débil del ecosistema de base científico-tecnológico". 120



Casi 40 altos representantes de las organizaciones, tanto privadas como públicas, que fueron reconocidas asistieron a un encuentro en "El Mercurio" en que fueron premiadas y pudieron compartir sus buenas prácticas.

EN ALIANZA CON INNOVACIÓN DE "EL MERCURIO":

Bolsa de Productos y Asociación de Emprendedores reconocen a las Mejores Empresas Pagadoras

Definiciones estratégicas claras, conciencia respecto de la necesidad de una sana cadena de pagos, capacitación de proveedores e inversiones en tecnología son algunas de las claves de las organizaciones que están yendo más allá de la ley, que pone como exigencia el cumplimiento de estos compromisos en 30 días. El gran desafío ahora, coinciden ejecutivos y expertos, está en transparentar el tiempo que pasa antes de que se emita la factura. **MANUEL FERNÁNDEZ BOLVARÁN**

El trabajo conjunto entre la Bolsa de Productos y la Asociación de Emprendedores (Asech) para promover el pago oportuno a proveedores, especialmente emprendedores pyme, comenzó en 2015, con un estudio trimestral que monitorea cuánto tardan las compañías en pagar a sus proveedores. Pero el año pasado, ya con una Ley de Pago a 30 Días en vigencia, la idea fue ir más allá. Así nació el premio Mejores Empresas Pagadoras que, en alianza con Innovación de "El Mercurio", busca reconocer a aquellas organizaciones públicas y privadas que logran exceder la exigencia legal y cumplen sus compromisos en tiempos mucho menores.

Y en ambas dimensiones, las noticias son prometedoras. En el estudio habitual, en el segundo trimestre de 2024 se volvió a registrar el menor plazo histórico de pago a pymes (41 días). En tanto, en el reconocimiento a las Mejores Empresas Pagadoras, se pasó de las 34 del año pasado a 58 en este ejercicio. El período de análisis para el premio fue entre julio de 2023 y junio de 2024, e implicó revisar el comportamiento de pago de 12.500 compañías. Las empresas fueron calificadas a través de un sistema de puntuación elaborado por la Bolsa de Productos y la Asech. La selección de las ganadoras se construyó sobre la base de la información oficial de facturas ingresadas a la custodia de la

Bolsa de Productos. El estudio las clasificó en 22 categorías, según su respectivo sector económico. Los máximos representantes de las compañías destacadas fueron convocados a una premiación en dependencias de "El Mercurio", durante la cual Christopher Bosler, gerente general de la Bolsa de Productos, y Jorge Welch, presidente de Asech, explicaron la metodología y el propósito de este ejercicio. **LA "ÚLTIMA MILLA"** Fue una ocasión propicia para conocer, de primera fuente, las buenas prácticas de las organizaciones líderes en este ámbito, que se despliegan en las siguientes páginas en detalle.

Entre ellas, las dos principales claves parecen ser la inversión en procesos tecnológicos que agilicen los pagos, la capacitación de los proveedores para evitar errores al facturar y, sobre todo, la definición estratégica de que una cadena de pagos sana es fundamental para que una gran compañía entregue un buen servicio a sus clientes. Asimismo, fue una ocasión para relevar cuáles son los desafíos que subsisten en esta dimensión, clave para el sustento de los emprendimientos. "Una consideración relevante es que tenemos visibilidad de la 'última milla'; es decir, desde que se emite la factura hasta el plazo efectivo de pago. No podemos evaluar, de manera objetiva, lo que ocurre antes de que se emita la factura", dijo Bosler. En este punto coincidió Welch, quien considera clave transparentar lo que pasa en ese lapso y también destacó la importancia de reconocer a las organizaciones que están haciéndolo bien, pues afirmó que es una forma de mostrar que se puede y de motivar a las demás compañías a seguir su ejemplo.

LAS 58 PREMIADAS, POR SECTOR

- AGROINDUSTRIAL:** Corteva Agriscience y Benco.
- ALIMENTOS:** Tresmontes Luchetti, Empresas Carozzi y Agrosuper.
- AUTOMOTOR:** Salfa Rent, Gama Leasing Operativo y Kaufmann.
- BEBIDAS:** CCU, Compañía Píscquera de Chile y Embotelladoras Chilenas Unidas.
- CONSTRUCCIÓN E INGENIERÍA:** EMIN, Constructora Ecomac y Besalco Maquinarias.
- CORPORACIÓN:** Organismo Técnico Intermedio para Capacitación de la Sofía, Universidad Nacional Andrés Bello e Instituto Profesional Inacap.
- ENERGÍA:** Copec, Empresas Lipigas y Esmac Distribución.
- ESTATAL:** Junta Nacional de Jardines Infantiles, Municipalidad de Lo Barnechea y Dirección de Logística de Carabineros.
- FINANCIERO:** BancoEstado, Banco de Chile y Transbank.
- FORESTAL:** Maderas Arauco, Masisa y Procesadora de Maderas Los Ángeles.
- INDUSTRIAL:** Cintac, Cristalerías de Chile y MolymetNos.
- INMOBILIARIO:** Nuevos Desarrollos, Open Plaza y Plaza Vespucio.
- MAYORISTA:** Comercial Maicao.
- MINERÍA:** Compañía Minera del Pacífico, Codelco y Minera Mantos de Oro.
- PESCA:** Camanchaca Pesca Sur, Camanchaca y Orizon.
- RETAIL:** Sodimac, Falabella.com y MercadoLibre.
- SALMONERO:** Mowi Chile, Exportadora Los Fiordos y Empresas Aquachile.
- SALUD:** ACHS y Mutual de Seguridad CChC.
- SANITARIA:** Essbio, Aguas Araucanía y Aguas Antofagasta.
- SEGUROS:** Compañía de Seguros Conifuturo.
- TRANSPORTE:** LTS Walmart, Transportes CCU y Ferrocarril Antofagasta a Bolivia.
- VITIVINÍCOLA:** Viña San Pedro Tarapacá.

CHRISTOPHER BOSLER:

"Las grandes empresas han estado muy en serio en esto; esto es una muy buena señal"

Christopher Bosler, gerente general de la Bolsa de Productos.

Por segunda vez, la Bolsa de Productos (BPC) se alió con la Asech para reconocer a las Mejores Empresas Pagadoras. Christopher Bosler, gerente general de la BPC, afirma que la motivación es aportar de "transparencia y conocimiento" y "facilitar el financiamiento de las pymes, que es la gran masa de empresas que hay en Chile. Porque el pago tardío de las cuentas por pagar implica, necesariamente, la falta de capital de parte de quien entregó el servicio o el bien. Nos parece muy importante reforzar la idea de que, sobre todo, los grandes compradores faciliten el financiamiento a su base de proveedores".

—En ese sentido, ¿los grandes compradores están cumpliendo?
"Aquí existe una ley de por medio, la Ley de Pago a 30 Días, que es aplicable, como cualquier ley, a todas las empresas. Pero, las grandes empresas han estado muy en serio en esto y están cumpliendo su gran mayoría con todos esos plazos. Esto es una muy buena señal al mercado en general".

—El informe muestra un retorno a plazos mínimos históricos, con el pago de 41 días promedio a las pymes. ¿Cómo lo podríamos explicar?
"Los plazos de pago de las pymes se están acortando, eso es lo que muestra el informe. Y es por el proceso de implementación gradual de la ley, donde hay una obligación a pagar en 30 días. Lo que pasa es que no se produce de un día para otro. Además, es importante la conciencia sobre el tema, porque no solo existe una ley, también ha aumentado la conciencia sobre la importancia de acelerar los pagos".

—¿Cómo se pueden seguir acortando los plazos?
"La ley es un buen factor. Y lo que están haciendo en difusión tanto instituciones

Para el gerente general de la Bolsa de Productos, el gran reto ahora es transparentar el tiempo que pasa entre que un proveedor recibe la orden de compra o entrega su servicio y el momento en que se le acepta la factura. **FRONNY DI GIAMMARINO**

"La regulación debería meterse de alguna forma en este espacio que hay entre la entrega del servicio o del bien y el plazo máximo para facturar".

públicas como privadas es importante. Tenemos que seguir incentivando la difusión, porque esto es mucho de conocimiento, de que el área de tesorería le dedique tiempo y recursos a aumentar el compliance. Ahora, eso va a ser más fácil para las grandes corporaciones, porque tienen áreas de desarrollo y se lo toman en serio".

—¿Qué pasa en el caso de las empresas medianas y pequeñas?
"Va a costar, porque las empresas medianas y chicas, que también están obligadas por esta ley, necesitan tener la capacidad de pagar. Una cosa es una ley y otra es la capacidad de pago. Una problemática de la Ley de Pagos a 30 Días es que beneficia al receptor de los pagos, que en gran parte son pymes, pero hay otro porcentaje muy grande de pagadores que también son pymes. Es como que saco de un bolsillo para pagar al otro bolsillo. Entonces, las pymes igual están afectadas por tratar de acelerar los pagos, cuando no lo pueden hacer. Hay que entender que va a llegar un minuto en que se van a estabilizar los plazos, pero una gran masa de compañías más chicas va a llegar hasta donde pueden llegar. La única manera de que paguen más acelerado es que aumenten las líneas bancarias y les vaya mejor en las ventas. O sea, que sean solventes y tengan acceso al crédito".

—Pensando en esas empresas que sí pueden ir más allá. ¿Cómo lo podrían hacer?
"Lo primero tiene que ver con procesos de pagos más transparentes. Los procesos de conciliación de facturas tienen que ser más automatizados. Informar qué factu-

ras se están pagando en particular, a través de un incentivo voluntario o con una disposición normativa, ayudaría mucho a darle fluidez y eficiencia a los sistemas de pago en general. También, es crucial tener certeza en los pagos. Algunos lo hacen hoy voluntariamente a través de protocolos de confirmación de factura que tienen con la BPC. Si una empresa declara que pagará una factura específica en una fecha determinada, el proveedor puede usar esa certeza para obtener financiamiento más barato en bancos o la bolsa. Esto beneficia a todos y es un acto voluntario de las empresas. Por último, dar más visibilidad respecto a las órdenes de compra y el plazo que media. La BPC tiene solo la muestra respecto de los plazos desde que existe la factura hasta que se paga. Pero nadie tiene visibilidad de lo que pasa desde que se genera la orden de compra, se ejecuta el servicio y luego se permite facturar. Es un espacio medio ciego, poco transparente, oscuro. No se conoce cuánto se demoran las empresas en facturar".

—Y para entregar más luz a ese período "prefactura", ¿serían necesarias nuevas normativas?
"La regulación debería meterse de alguna forma en este espacio que hay entre la entrega del servicio o del bien y el plazo máximo para facturar. Porque, efectivamente, hay pagadores que se demoran mucho en aceptar la factura. Entonces, la única manera de cortar esa discusión es que demos transparencia a ese proceso. Yo creo que la regulación podría atacar ese punto de vista particular".



REYES VARELA



Álvaro Pérez, de Mowi Chile, junto a Christopher Bosler.

MOWI: "SE INSERTA EN UNA ESTRATEGIA"

Álvaro Pérez, gerente de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de Mowi Chile, manifiesta: "Lo que hicimos fue identificar el principal problema, que era que los proveedores tenían poco acceso a financiamiento. Por otro lado, había muy baja formalidad en los contratos. Con esa información, lo que hicimos fue optar por un programa que incluyera, entre otras cosas, poder internalizar en la compañía la importancia de los proveedores dentro de la cadena de suministro. Adicionalmente, generar KPI asociados, dejar gente especialista solo para atención de proveedores, incorporar todo lo que fuera pérdida de tiempo a sistemas de bots para automatizar los procesos y además hacemos un seguimiento mensual de los indicadores, poniéndonos metas. Ingresamos en marzo de 2023 a la Bolsa de Productos y hoy el 20% de la facturación está incorporado dentro del proceso, teniendo un promedio de pago de 27 días. Estamos muy contentos, porque se inserta muy bien dentro de la estrategia de sustentabilidad que tenemos, que tiene dos pilares: planeta y persona. En este caso, persona se enfoca justamente con que, si a la empresa le va bien, que a nuestros proveedores, socios estratégicos, les vaya igual o mejor que a nosotros."



Juan Andrés Diuana, de Copec, junto a Jorge Welch y Constanza Vásquez.

COPEC: "ENTENDER BIEN AL PROVEEDOR"

Juan Andrés Diuana, gerente de Finanzas de Copec, dice: "Estamos súper comprometidos con las pymes, para potenciarlas. Entonces nos venimos preocupando hace mucho tiempo de pagar bien, y no solo pagar bien, sino que también de entender cuál es la problemática detrás de una pyme. Desde el minuto en que defines el plazo de pago, identificas cuál es el ciclo completo que tiene el producto o el servicio que te van a dar. En base a eso, defines tu plazo. Nosotros pagamos a algunas empresas a 15 días, a otras a siete y a algunas incluso antes. Entonces, una de las cosas más relevantes no es solo cuándo la pagas, desde el minuto en que está la factura, sino todo el proceso que hay detrás. Parte de ese proceso es entender bien quién es tu proveedor y cuáles son sus necesidades. Es súper común en las empresas grandes que pides un servicio porque estás corriendo y el papeleo lo haces después. Y en realidad ese papeleo es el que le permite a la empresa facturar en los tiempos que dijiste. Ahí también hay un trabajo con los proveedores antes de que les pidas algo. O sea, a la base de proveedores nosotros les avisamos que, por favor, no entreguen ni media cosa antes de que la orden de compra esté en sus manos".



Ricardo Araya, de MolymetNos, junto a Marisa Cominetti.

MOLYMETNOS: "DEFINIMOS PLAZOS DE 7 A 15 DÍAS"

Ricardo Araya, gerente general de MolymetNos, detalla: "Siempre hemos puesto por delante el poder ayudar a nuestras empresas colaboradoras, porque un porcentaje importante de ellas son pymes y sabemos que tener los recursos necesarios para desarrollar su actividad y mantener a sus trabajadores contentos, es fundamental. Conocemos el mercado y nos ponemos en los zapatos de ellos para evitar que esto sea un problema. Es por eso que hemos definido que nuestros plazos de pago sean los más cortos posibles, de 7 a 15 días. Es una definición interna, donde nosotros indicamos 'este es el plazo de pago', pero tú sabes que hay procesos que van entre medio que muchas veces gatillan que ese pago se extienda. Mientras definamos pagar lo antes posible, evitamos que esos otros plazos, por distintas razones, afecten a nuestras empresas colaboradoras. Tenemos una relación permanente y cercana con ellas y eso nos permite conocer el estado en el que se encuentran, si tienen necesidades distintas y, eventualmente, cuándo hay otro tipo de problemas que las condiciona a que no puedan ejecutar su servicio. Nos ponemos detrás de ellas para apoyarlas y evitar que el flujo de caja sea un problema".



Guillermo Fernández, de Beneo, junto a Fernando Cañas.

BENEO: "CREAMOS UN CLÚSTER DE PROVEEDORES"

Guillermo Fernández, gerente general de Beneo, enfatiza: "Llevamos varios años instalando sistemas y herramientas, y como empresa europea, tenemos una política de cuatro ojos, es decir, las facturas deben ser aprobadas por dos personas diferentes del mismo nivel. Instalamos un sistema que nos permite llevar este control, y además capacitamos y realizamos un seguimiento constante de las facturas, los proveedores, los estados de pago, etc. No es fácil, pero se logra cuando se instalan sistemas adecuados y se tiene la voluntad de hacerlo. También desarrollamos proveedores. Nos encontramos en un lugar alejado, por lo que tuvimos que crear un clúster de proveedores. Hemos estado dedicados a esto durante unos 10 años. Hasta hoy, ya hemos obtenido resultados. Hay empresas que han crecido desde muy pequeñas hasta ser más grandes, y ahora nos prestan servicios y también a otras empresas. Esto ha generado confianza y crecimiento, pero también implica la responsabilidad de mantener y acompañar a estos proveedores. Ha sido un camino largo, impulsado por la voluntad y por las herramientas y sistemas que nos permiten mantener todo al día y garantizar los flujos correctos dentro de los plazos establecidos".



Daniela Riutort, de Walmart Chile, junto a Christopher Bosler.

WALMART CHILE: "PROCESOS Y MUCHA ESCUCHA"

Daniela Riutort, gerente de Asuntos Corporativos de Walmart Chile, expresa: "Los proveedores son clave. Tenemos más de dos mil en distintas categorías y este premio que hoy ganamos es por la categoría transporte, que representa a 90 proveedores que nos distribuyen los productos a todas las regiones de Chile. De ellos, 56 son pymes y suman unos 1.500 trabajadores. El proceso contempla una emisión de órdenes de compra todos los lunes, con plazo de pago a 15 días. Estamos hablando de US\$ 2 millones semanales que se pagan en ese periodo de tiempo y se hace seguimiento con cada uno de ellos desde el área de Logística y Tesorería para que el pago ocurra dentro de esos 15 días. También tenemos otras iniciativas, no solo en este sector, sino que también con las pymes a nivel de proveedores de nuestras góndolas y de nuestro e-commerce, donde también les pagamos en un periodo de 15 días. En general, siempre estamos hablando mucho con nuestros proveedores. Muchos procesos y mucha escucha para entender cuáles son las dificultades, y acá estamos hablando de 1.500 trabajadores. Para ellos, poder contar con el pago oportuno, sobre todo en 15 días, en este sector transporte, es súper clave".



Justo García, de Tresmontes Lucchetti, junto a Fernando Cañas.

TRESMONTES LUCCHETTI: "ES NUESTRA RESPONSABILIDAD"

Justo García, presidente de Tresmontes Lucchetti, indica: "Esto está puesto en nuestro corazón, es la prioridad para la sostenibilidad de la compañía. La relación con nuestros stakeholders, particularmente con los proveedores, es muy importante. Y en el caso de los proveedores pymes, hemos trabajado el programa 'Te pago a tiempo'. Se trata de, primero, distinguir quiénes son los proveedores pymes, clasificarlos, tener una relación clara de las facturas que se han emitido a través del SII, y hacer un tracking específico a los KPI de pago. Adicionalmente, lograr conexión con el sistema financiero para que los proveedores puedan tener acceso a mejores tasas. En la medida en que podamos ayudarlos con transferirles tasas a las cuales tenemos acceso, para ellos el descuento de estas facturas resulta sumamente eficiente. Hacemos un seguimiento permanente de esta gestión y, por supuesto, estamos involucrados desde el gobierno corporativo, la presidencia de la compañía. Es un tema importante, sentimos que es parte de nuestra gestión. Si bien es una obligación, lo sentimos más como una responsabilidad con nuestros grupos de interés".



Eduardo Ebensperger, de Banco de Chile, junto a Jorge Welch y Constanza Vásquez.

BANCO DE CHILE: "ES COMPLEJO, PERO LA RECETA ES MUY SIMPLE"

Eduardo Ebensperger, gerente general de Banco de Chile, explica: "Es fundamental que las pymes son primero. Pagarles a tiempo es virtuoso porque son el motor de Chile de verdad, generan el 70% del empleo. Nosotros implementamos una política conocida por todo el banco que a las pymes le pagamos antes de 15 días. Y para eso, en corporaciones tan grandes como la nuestra, necesitamos que el que demanda el servicio hasta el que pague lo entiendan. Lo que hemos logrado, como compromiso país, es que nuestra gente entienda eso. Si uno no logra que toda la empresa entienda un tema como este, no lo podemos lograr. Es complejo, pero la receta es muy simple: tiene que saberse desde el que demanda el producto hasta el que firma la factura o el traspaso electrónico del pago. Esa es la receta que implementamos y que cualquier compañía grande que dé servicios, que contrate pymes, tiene que hacer. No hay otra. Ahora, decirlo es fácil, pero implementarlo es muy complejo. Nosotros llevamos años en esto, los dos últimos años hemos avanzado muchísimo y prácticamente el 95% de nuestras facturas se paga en menos de 15 días en el mundo de las pymes".



Daniela Triviño, de la Junji, junto a Jorge Welch y Constanza Vásquez.

JUNJI: "ES UNA PRIORIDAD INSTITUCIONAL"

Daniela Triviño, vicepresidenta ejecutiva de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), relata: "Somos el servicio público más grande de Chile, con más de 22 mil funcionarios. Contamos con un sistema automatizado, que lo entrega la Dirección de Presupuestos, pero además realizamos una gestión muy oportuna asociada a las facturas, y, gracias a eso hemos logrado que, en promedio, paguemos la facturas a nuestros proveedores en menos de 14 días. Creemos que eso es un aporte para el desarrollo del país y nos enorgullece que con los equipos de todo Chile, podamos decir que en la Junji el pago es oportuno y generamos todas las acciones necesarias para que esto siga siendo así y mejorando. En la Junji existe un sistema para que el ingreso de una factura sea muy ágil, y la contabilización también. Una vez que nosotros contamos con el presupuesto en caja, inmediatamente hacemos el pago. Es una prioridad institucional y creemos que este promedio de 14 días es algo que podemos seguir mejorando, porque creemos que es muy importante y que marca una diferencia para un servicio del Estado que es tan importante como la primera infancia, que es lo que hacemos en la Junji: bienestar integral para niños y niñas".



Cristián Vergara, de Essbio, junto a Christopher Bosler.

ESSBIO: "GENERAMOS CONCIENCIA"

Cristián Vergara, gerente general de Essbio, detalla: "Cuando obtuvimos el año pasado este reconocimiento, no éramos conscientes de que éramos buenos pagadores. Y eso nos llevó a revisar y a identificar un montón de brechas que teníamos y que terminamos incorporando en una política de proveedores. Fue una cosa bien estructural que nos permitió, por ejemplo, automatizar procesos. También estamos trabajando en generar una trazabilidad más precisa y con mayor control desde la cadena, desde la emisión del servicio hasta que se factura. Pero lo más relevante es que generamos capacitaciones y generamos conciencia en toda la línea de pago de lo que significa pagar a pymes y proveedores que trabajan con nosotros. Estamos en 120 comunas y en muchas de ellas somos el encadenamiento productivo y es súper relevante tener conciencia de lo que significa pagar a tiempo para pequeños proveedores que están en localidades muy remotas, que somos los únicos encadenamientos productivos que tiene esa zona. Creo que eso ha sido lo más relevante porque nos ha permitido generar conciencia desde la prestación del servicio hasta finalizar con la cadena de pago, que es la última milla que se está promoviendo aquí".



Manuel Parraguez, de Gama Leasing, junto a Fernando Cañas.

GAMA LEASING: "UN PROCESO DE TESORERÍA AUTOMATIZADO"

Manuel Parraguez, gerente general de Gama Leasing, asegura: "Hemos implementado diferentes políticas, transformación digital y tecnología, que se basan en la velocidad desde que emitimos las órdenes de compra, para hacerlas sumamente eficientes en un periodo súper corto y después recibimos casi automáticamente las aprobaciones de la factura. Tenemos un proceso de tesorería automatizado, lo cual también hace que todo se haga mucho más fácil para las empresas, porque ellos emiten la orden de compra rápida y les pagamos en tiempo y forma. Después de la pandemia, nos dimos cuenta de que nuestros proveedores eran clave. Muchos de ellos comenzaron a tener problemas de caja, y nosotros, a pesar de las dificultades de la pandemia, logramos mantenernos a flote. Luego, implementamos una reestructuración tecnológica y de equipos, que permitió incorporar esta tecnología rápidamente y hacer que nuestros proveedores también trabajaran de una forma mejor y quisieran trabajar mejor con nosotros. Nos dimos cuenta de que necesitábamos enfocarnos en mejorar este aspecto".



Álvaro Prieto, de Agrosuper, junto a Fernando Cañas.

AGROSUPER: "HAY UNA CULTURA EMPRESARIAL"

Álvaro Prieto, gerente de Planificación y Gestión de Agrosuper, dice: "Tenemos una cadena de valor que no para, por lo tanto, sabemos que esto es una cosa muy dinámica. Para eso se pusieron muchos sistemas, se ha invertido mucho en tecnología, de forma que hoy el proceso, desde que se emite la factura hasta que se paga, sea prácticamente automático. Es un proceso que corre bastante bien y bastante eficiente. Y en aquellas facturas que no salen automáticas, hay también una cultura empresarial, porque para el fundador de la empresa era muy importante, que es tener a los proveedores como parte importante de la cadena del negocio. Por lo tanto, pagarles bien y no abusar, por decirlo de alguna forma, es súper importante. Para nosotros hay una parte tecnológica y hay una parte cultural que son muy relevantes en el proceso. Los números han mejorado y la relación con los proveedores ha sido mucho mejor, porque al pagarles bien tienes una relación de confianza y saben que pueden contar contigo. Y en lo que se ha puesto mucho foco últimamente es avanzar en acortar los plazos desde que se generan los servicios hasta que se permite facturar, que son también temas de sistemas, órdenes de compra, etcétera".



Joaquín de la Cerda, de Open Plaza, junto a Marisa Cominetti.

OPEN PLAZA: "LO PRIMERO ES EL CONTROL"

Joaquín de la Cerda, gerente de Finanzas de Open Plaza y Falabella Inmobiliario Filiales, dice: "Lo primero es el control, partiendo desde la facturación, para que no se nos vayan escapando casos excepcionales, porque, al ser todo semi automático, el problema es cuando no funciona la parte automática y hay que ir gestionando uno a uno. En el paso previo, de pre-factura, estamos haciendo un 100% de *onboarding* a todos los proveedores nuevos, para que entiendan las declaraciones de cumplimiento que exigimos, los requerimientos para que podamos hacer una orden de compra y velar por que todo el proceso no se vea alterado. Hay que ir viendo dónde se va rompiendo la cadena... a veces nosotros mismos no entendemos muy bien por qué se está cortando la comunicación y para eso hay que seguir fidelizando a los proveedores. Nos gusta tener relaciones de largo plazo con ellos, por lo que es súper importante mantener la comunicación. En cuanto a resultados, nos enfocamos principalmente en las pymes, pero también en las no pymes. Tenemos esa separación y el resultado es que prácticamente todos los meses estamos cumpliendo, sobre todo con las pymes, antes de 30 días los pagos, lo que súper gratificante en lo operacional y financiero".



Patricia Venegas, de la ACHS, junto a Christopher Bosler.

ACHS: "ESTAMOS DESAFIÁNDONOS A BAJAR PLAZOS"

Patricia Venegas, gerente de Finanzas de la ACHS, apunta: "Hoy con las pymes tenemos menos de 6 días de pago y con el resto de las entidades entre 22 y 23 días, y estamos desafiándonos a bajar más ese plazo. Hemos implementado un portal, de tal manera que los proveedores puedan ver en qué estado están sus facturas, cuánto falta para que puedan pagarse y también tener una comunicación más fluida, en el caso de que existan consultas o, si una factura fue rechazada, poder agilizar rápidamente la emisión de la nueva factura y no retrasar el pago. Implementamos una especie de servicio al proveedor, donde se llama al proveedor cuando tiene algún problema con su factura, se contacta, se le indica qué debe corregir para que reingrese de manera más expedita la factura y podamos pagarle dentro de los plazos que tenemos definidos. Además, medimos cuánto tiempo pasa desde que se entrega el servicio hasta que se emite la facturación. Y obviamente el plazo desde que se recibe la factura hasta que se paga. Hay que agregar tecnología y procesos automáticos, de lo contrario es imposible medirlo por los volúmenes que se manejan en la ACHS. Nosotros pagamos mensualmente más de 30 mil documentos".



Gonzalo Méndez, de Sofofa, junto a Jorge Welch y Constanza Vásquez.

SOFOFA: "NUESTRA POLÍTICA ES DAR EL EJEMPLO"

Gonzalo Méndez, coordinador de Socios y Desarrollo Regional de Sofofa, afirma: "Estamos continuamente generando procesos de mejora en la cadena de pagos y también tenemos un trabajo con Asech para instaurar una guía de buenas prácticas. De hecho, la acabamos de lanzar, 'Juntos Crecemos', para fomentar una buena relación entre pymes y grandes empresas. Ahí hemos levantado barreras que tienen las pequeñas y medianas empresas y hemos querido relevar buenas prácticas desde otras empresas e instituciones para ir generando un ecosistema saludable dentro de la cadena de pagos a las pymes. Ninguna empresa depende de ella misma, sino que hay toda una mejora en el ecosistema, y por eso es parte de nuestra propia política interna dar el ejemplo. Estamos en un proceso de reestructuración interna de Sofofa. Eso ha significado la creación de una gerencia general que está tomando todo lo que tiene que ver con la dirección de administración y finanzas, y es ahí donde, aparte de las auditorías que tenemos continuamente, se han incorporado mejoras y se han reforzado los equipos. Yo creo que eso es parte de que hoy día logremos que nuestros números estén hoy siendo destacados como buenos pagadores".



Sebastián Prado, de Cintac, junto a Marisa Cominetti.

CINTAC: "TRABAJO COLABORATIVO"

Sebastián Prado, gerente general de Cintac, expresa: "Lo más relevante que hemos hecho para poder acortar los plazos es el trabajo colaborativo con los proveedores. Por ejemplo, hemos trabajado en proyectos que nos permiten dimensionar bien cuál es la dotación que necesitan para prestar ciertos servicios. Los últimos tres años han sido súper estrechos para el sector de la construcción y, por lo mismo, el que ellos tengan la dotación justa para pagar un precio adecuado para lo que necesitamos, ha sido importante. A ellos les permite tener un nivel de costos que les permita manejar bien a la compañía. Lo otro también es que los subcontratos asociados a prestación de servicios son claves, de cara a poder tener servicios diferenciados y con eso hemos logrado que los proveedores más críticos tengan también plazos bien restringidos. Por último, está el tema de alargar algunos contratos que tenían fechas de vencimiento, entregando proyectos en consignación. Por ejemplo, algunos proveedores que ocupan cierta infraestructura nos prometieron renovarla a costo de ellos, en un plazo mayor, con tal de tener contratos más largos. Eso nos permite a nosotros cambiar Capex que teníamos destinados por el mejoramiento de los plazos de pago".



Carlos Méndez, de Aguas Antofagasta, junto a Christopher Bosler.

AGUAS ANTOFAGASTA: "TIEMPOS CLAROS"

Carlos Méndez, gerente general de Aguas Antofagasta, indica: "Primero, reestructuramos la cadena de suministro. Separamos entre gestión técnica de un contrato y gestión administrativa, lo que agiliza procesos que a veces se pimoncaban entre áreas. Ahora tienen unos términos de tiempo claros que chequea el técnico y el administrativo para que pueda pasar fácilmente al pago. Es un tema de procedimiento sencillo, pero que puede trancar muchas cosas. Segundo, formación de proveedores. A veces son empresas muy chicas y esos procedimientos internos se vuelven un mundo para ellas. El reto fue lograr que nuestros gestores y nuestra gente de cadena de suministro los atiendan y los capacite sobre el sistema y las plataformas de la compañía. Ese es un bloque también concreto que puede hacer la diferencia. Y tercero, el reto a futuro está en evaluar y mejorar el momento desde que se recibe el producto o servicio hasta que se genera el orden de pago y la factura. Ese realmente es un punto que hoy está en la sombra. No sabemos el indicador ahí cómo está, si está bien o está mal, lo que nos da un llamado a poner atención en eso. Ese tramo es invisible hoy y habrá que visibilizarlo para poderlo medir y mejorarlo".



Mauricio Acuña, de Codeico, junto a Marisa Cominetti.

CODELCO: "HAY OPORTUNIDADES DE MEJORA"

Mauricio Acuña, vicepresidente de Abastecimiento de Codeico, expone: "Nuestro propósito es ser el pilar del desarrollo sostenible de Chile y el mundo, y el cuidado de nuestros proveedores es importante para hacer nuestro negocio sostenible. Implementamos una serie de iniciativas para agilizar el pago, como la mejora de sistemas con trazabilidad en las actividades críticas, la simplificación de procesos de aprobación, la segmentación de proveedores (en que a pymes y pymes locales se les aplica un plazo excepcionalmente reducido), las capacitaciones a administradores de contratos propios como de contratistas, la implementación de Confact (plataforma que permite a proveedores tener acceso fácil y en mejores condiciones a financiamiento), y las mesas de trabajo con proveedores y gremios. Adicionalmente, estamos trabajando en mejorar el proceso previo a la facturación, donde creemos que hay muchas oportunidades de mejora, por ejemplo, en la emisión de estados de pago, desarrollar un sistema digital de control de estados de pago con inteligencia artificial, un piloto de un canal de recepción de reclamos y la evaluación de nuevos modelos contractuales, que reduzcan las necesidades de capital de trabajo de proveedores".



Camilo Vio, de BancoEstado, junto a Jorge Welch y Constanza Vásquez.

BANCOESTADO: "ES IMPORTANTE QUE ESTO VENGA DESDE ARRIBA"

Camilo Vio, gerente de Planificación y Control de Gestión de BancoEstado, expresa: "Evidentemente, si yo quiero tener mejores proveedores para entregar un mejor servicio a mis clientes, tengo que dar las herramientas mínimas para que ellos también puedan desarrollarse. Y es súper importante que esto venga desde arriba, desde la estrategia, y contar con la organización interna necesaria para lograr que esto se cumpla y no sea solo una frase. En el caso de BancoEstado, lo relevante es que esto parte de la estrategia basada en su rol social, de apoyar a todos sus clientes. Y como tenemos también un contexto de inclusión financiera, las empresas de menor tamaño juegan un rol fundamental en el desarrollo del país. Es por eso que el banco tiene políticas y medidas específicas que permiten hacer todos los pagos en forma oportuna cumpliendo con la ley. También con controles internos que permiten ir monitoreando esto, más el compromiso que todos sus trabajadores tienen también con esta labor. Yo creo que eso es fundamental para lograr cumplir con la ley y, sobre todo, con las necesidades de liquidez que tienen en especial las empresas de menor tamaño".



Alan Clavería, de Lipigas, junto a Jorge Welch y Constanza Vásquez.

LIPIGAS: "NO HAY UNA BALA DE PLATA"

Alan Clavería, gerente de Administración de Lipigas, subraya: "No hay una bala de plata, sino un conjunto de cosas muy importantes. Una de ellas es la cultura y tenemos una cultura muy fuerte en seguridad y cuidado, que si bien en una primera etapa es a nuestros trabajadores, también entendemos a los proveedores. Los cuidamos, capacitamos y trabajamos en el bienestar de ellos. Otra palanca muy relevante es la tecnología: invertimos fuerte, tratamos de buscar eficiencia y eso nos ha permitido poder controlar procesos, manejar grandes volúmenes de proveedores y cumplir en buenos tiempos. En definitiva, creo que tiene mucho que ver con regular nuestro funcionamiento interno, con procedimientos, con protocolos y con apalancar estos procedimientos en tecnología, en asegurarnos de que los sistemas sean unos facilitadores para que podamos cumplir con estos plazos. Pero, insisto, todo parte por la cultura, por la consistencia en cómo se transmite la cultura, porque eso permea todas las áreas de la organización. Finalmente, son muchas las áreas las que terminan relacionándose con los proveedores".



José Luis Drago, de Maicao, junto a Marisa Cominetti.

MAICAO: "LOS PROVEEDORES SON PARTE DEL GRUPO"

José Luis Drago, gerente general de Farmacias y Perfumerías Maicao, Fensa Salud Chile, señala: "Esto viene más allá de Maicao, es una estrategia que creamos como Fensa, en la cual estamos centrados en las personas, y las personas no solo son nuestra gente o nuestros clientes, sino que nuestra comunidad. En ese sentido, los emprendedores son claves en el desarrollo y crecimiento de nuestro negocio. Las acciones clave en eso ha sido un contacto directo con ellos, porque entendemos que la caja es algo que a ellos les duele. En este contacto directo y definiendo políticas de pago a tiempo a nivel de grupo, esperamos que ellos no vean un pasivo en nosotros, sino un aliado. Creo que la clave es mirar a tus proveedores, a tus emprendedores, como parte del grupo. O sea, nuestro negocio está muy basado en el emprendimiento, en la innovación, y los emprendedores lo llevan en la sangre. Entonces son un aliado muy importante si queremos crecer. A ningún proveedor le vamos a pagar en más de 30 días. Siempre es menos de 30 días, eso está como por política, y se cumple a cada día".



Silvia Yáñez, de Confuturo, junto a Christopher Bosler.

CONFUTURO: "HAY MUCHO SEGUIMIENTO"

Silvia Yáñez, gerente de Personas y Sostenibilidad de Confuturo, plantea: "Declarar en nuestra estrategia el valor de los proveedores. Eso significa generar una política y procedimientos muy estrictos para tener mapeado desde la compra hasta el pago y ponernos una meta, que en nuestro caso decidimos que fuera de 15 días para las pymes. Para lograrlo, revisamos cómo estamos pagando, identificamos a las pymes y hacemos seguimiento en todo el proceso. Tenemos informes trimestrales a todos los gerentes donde decimos 'mira, tú a nivel de pymes pagaste el 98%' y a las grandes empresas les pagaste el 99% a tiempo'. Hay mucho seguimiento del proceso de pago. Otra práctica que también nos ha servido mucho es que pedimos a los que contratan, a quien está trabajando con el proveedor, que diga 'oye, ya me entregaste el servicio, prefactúrame para ver que esté todo bien'. Así vamos anticipando la factura definitiva, lo que ayuda a que esto entre rápido y no tengamos ningún contratiempo. Es clave entender que tener procesos de pago ajustados en tiempo ayuda a las empresas a sacar adelante otros proyectos. Ellos están esperando esa caja para poder invertir y tomar otros desafíos. Hay que entender esa responsabilidad".



Francisco Carvajal, de Compañía Minera del Pacífico, junto a Marisa Cominetti.

CMP: "ACTUAR SIN ESPERAR LA FACTURA"

Francisco Carvajal, gerente general de Compañía Minera del Pacífico, comenta: "Tenemos el propósito de crear una minería diferente para el desarrollo sostenible del territorio y de su gente. Y eso implica relacionarnos bien con nuestras pymes. Más de un 40% de nuestros gastos corresponden a gastos en empresas locales, que casi todas a su vez son pymes. Instalamos un proceso donde el resto del sistema se pone al servicio de la velocidad de pago. En la medida que se está entregando el servicio, empezamos a activar acciones que no hay necesidad de esperar a que se emita la factura. Eso nos permite estar con periodos de pago entre 7 a 20 días, lo que es bastante bueno para nuestra industria. Creo que primero tiene que estar involucrada la alta gerencia, tiene que ser una decisión estratégica de realmente movilizar toda la compañía a partir de la necesidad de que el recurso local y las empresas pequeñas de las comunidades donde trabajamos sean reconocidas con este tipo de acciones. Y segundo, crear un proceso técnico estructurado, que permita que eso se replique en el tiempo y no sea solo dependiente de alguna acción motivada de un grupo de personas, sino que el proceso mismo se sustente, se repita y vaya mejorando".



Miguel Ladañino, de Aquachile, junto a Christopher Bosler.

AQUACHILE: "EL CONVENCIMIENTO DE LA EMPRESA"

Miguel Ladañino, gerente de Administración y Finanzas de Aquachile, asevera: "Lo primero y lo más importante es el convencimiento de la empresa de que los proveedores son un lado de la cadena productiva muy importante. Es un convencimiento de los accionistas y de la alta dirección, y también hay una pega importante de sensibilización de toda la gente que opera el negocio. Y después, como toda empresa grande, debes tener un buen sistema tecnológico para apoyar toda esta gestión. Nosotros nos enfocamos en el sur de Chile, tenemos 4.000 proveedores, el 70% de los cuales están repartidos entre La Araucanía y Magallanes. Creo que el convencimiento de la empresa de que estos proveedores tienen que crecer junto a la industria y crecer con recursos frescos, es lo que nos empuja a poder guiar este proceso de buena forma en la empresa. Básicamente estos son indicadores que se van siguiendo todos los meses en el comité ejecutivo, en el directorio, y son relevantes para todos. Hay que partir del convencimiento de que es importante tener proveedores sanos, con plata para crecer, para invertir en tecnología e invertir en el desarrollo de su gente. Si buscas eso y logras eso, vas por buen camino".



Ignacio Monteverde, de Sodimac, junto a Marisa Cominetti.

SODIMAC: "AÚN EN TIEMPOS DIFÍCILES"

Ignacio Monteverde, gerente comercial, de marketing y de e-commerce para Sodimac, detalla: "Los proveedores son la fuente de innovación que están permanentemente mostrándonos nuevos productos, más sostenibles, y para nosotros es muy importante que se desarrollen y crezcan, porque de ahí surge la mejor forma de atender bien a nuestros clientes. Nosotros contamos con más de 1.700 proveedores, de los cuales el 80% son de origen nacional y tenemos con ellos reglas claras que están en un tratado de transparencia comercial de Sodimac. El tema de los pagos es una parte fundamental y en este sentido estamos muy encima de ver cuáles son los proveedores que tienen mayores necesidades por la dinámica misma de su industria y trabajamos en conjunto para ver cómo ajustar nuestras políticas en torno a sus necesidades. Diría que si hay algo que ha destacado es que incluso en estos momentos donde el mercado está apretado, ser reconocidos como mejores pagadores en un rubro como es el comercio, refleja un poco el grado de compromiso que tenemos con esto. Sabemos el momento que están viviendo las pymes hoy y este reconocimiento refleja esa conducta que hemos sabido tener aún en estos difíciles tiempos".



Felipe Dubernet, de CCU, junto a Christopher Bosler.

CCU: "INTEGRIDAD ES UN VALOR CORPORATIVO"

Felipe Dubernet, gerente de Administración y Finanzas de CCU, afirma: "CCU y sus filiales, desde el primer momento, en el año 2012, adherimos al sello ProPyme, una iniciativa del primer gobierno del Presidente Piñera. Esto iba más allá de la ley, ya que no era una obligación, sino una iniciativa voluntaria a la que decidimos sumarnos. En ese contexto, creamos una cultura basada en la importancia de cumplir con los compromisos de pago, destacando la integridad como un valor corporativo fundamental. A lo largo de los años, hemos recorrido un camino para fortalecer esta cultura organizacional. Posteriormente, se estableció por ley el pago a 30 días, lo que nos llevó a realizar inversiones importantes en automatización tecnológica. Estas inversiones, junto con nuestra cultura organizacional, nos permiten sostener una cadena de abastecimiento responsable con nuestros proveedores. La clave ha sido, primero, la cultura organizacional que enfatiza nuestros valores, y segundo, las inversiones sistémicas necesarias para garantizar el pronto pago. Esto no se limita solo a la emisión de la factura, sino que abarca todo el proceso, desde la recepción de los bienes y servicios hasta el pago a nuestros proveedores lo más pronto posible".