

GUÍA DE RECOMENDACIONES

PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES
Y CONTRATISTAS



Contenido

I. OBJETIVOS DE ESTA GUÍA	2
II. FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	2
III. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	5

I. OBJETIVOS DE ESTA GUÍA

La presente guía tiene como objetivo orientar, con lineamientos y recomendaciones, la gestión de proveedores y contratistas en todas las Unidades de Negocio, filiales y coligadas, que conforman Ultramar.

En conjunto con la *Política de Gestión de Proveedores y Contratistas* y el *Manual de Gestión de Grupos de Interés*, este documento sirve como material de apoyo y consulta, permitiendo a cada empresa planificar la gestión de proveedores, en base a su realidad territorial y las características del negocio.

II. FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

Ultramar, desde sus inicios como pequeña empresa local hasta convertirse en una compañía con presencia internacional en las Américas, ha tenido un fuerte compromiso con las empresas proveedoras, y hoy busca fortalecer esta relación estratégica construyendo *valor compartido* en los territorios.

En la actualidad, la coyuntura económica, social, sanitaria y medioambiental exige una **gestión de proveedores transparente, eficiente y de mutuo respeto**, a fin de conseguir negocios sostenibles en el tiempo, donde las necesidades y problemáticas sociales u ambientales se traducen en oportunidades, con estrategias competitivas que permitan crear valor para las empresas y, al mismo tiempo, para la sociedad.

Como Ultramar, nos hemos comprometido a ser **socios de nuestros proveedores**, creando espacios de innovación y desarrollo para ellos, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas locales. Este compromiso queda plasmado en los **5 pilares y 13 compromisos de nuestra Estrategia de Sostenibilidad** y especialmente en el Pilar "Desarrollo Social", donde además de las comunidades locales, se consideran a los proveedores como socios para potenciar el desarrollo de los territorios.

Con el fin de generar valor compartido, nos hemos sumado de manera voluntaria a *Pacto Global*, la iniciativa en sostenibilidad empresarial más grande del mundo y que promueve la adhesión a 10 principios fundamentales¹, y a través de nuestra estrategia de sostenibilidad buscamos aportar al logro de 10 de los 17 *Objetivos de Desarrollo Sostenible* de las Naciones Unidas².

¹ <https://pactoglobal.cl/nosotros/10-principios-de-pacto-global/>

² <https://www.ultramar.cl/sostenibilidad/>

Compromisos de la Gestión de Proveedores y Contratistas

En Ultramar hemos definido 7 compromisos para la gestión de proveedores y contratistas, los que orientan esta guía.

Los 7 compromisos son:

1. Mantener definiciones claras sobre Proveedores y Contratistas
2. Identificar necesidades y requerimientos del contexto
3. Establecer requerimientos de sostenibilidad y Derechos Humanos
4. Mantener procesos de licitación y adquisición transparentes y abiertos
5. Fomentar la participación y desarrollo de proveedores locales
6. Establecer procedimientos y tiempos de pago responsables
7. Evaluar proveedores y procesos con enfoque de mejora continua

En el siguiente capítulo, encontrarán los lineamientos y recomendaciones para avanzar hacia el **cumplimiento de los 7 compromisos para la gestión de proveedores y contratistas**, definidos por Ultramar.

Cada uno de los compromisos tiene un apartado específico, en donde se desarrolla la esencia que moviliza su gestión, además de una herramienta para ayudar a aplicar el principio.

Si bien estas recomendaciones tienen por objetivo orientar y mejorar la gestión de proveedores y contratistas de todas las Unidades de Negocio que conforman Ultramar, cada empresa deberá adaptarla a su realidad local y a la de sus proveedores y contratistas.

III. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

1. MANTENER DEFINICIONES CLARAS SOBRE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

Para permitir el entendimiento mutuo, es muy importante establecer definiciones mínimas y claras sobre proveedores y contratistas. De este modo, además, será más fácil medir el alcance de Ultramar, como conjunto de UENs y empresas, y será más ágil el levantamiento de informaciones para la reportabilidad en términos de sostenibilidad.

En este sentido, es importante que todas las empresas mantengan definiciones sobre:

- a) ¿Qué significa proveedores, contratistas y proveedores estratégicos?
- b) ¿Qué significa proveedor micro, pequeño, mediano o grande?
- c) ¿Qué significa proveedor local, nacional o internacional?

Desde ULTRAMAR se recomienda lo siguiente:

a) Proveedores, contratistas y proveedores estratégicos

En base a la Política de Gestión de Proveedores y Contratistas, se promueve el uso de las siguientes definiciones:

Contratistas: empresas que, a través de un contrato de servicio, nos ofrecen trabajadores que no forman parte del personal directamente contratado por nuestras empresas, pero sí desempeñan un trabajo diario con alto nivel de permanencia en nuestras UENs. Por ejemplo, trabajadores de la construcción, o personal de seguridad, que forman parte de otra empresa, pero desempeñan sus funciones en las nuestras. Presentan un riesgo potencial para la reputación u operación de nuestras compañías, ya que asumen muchas veces funciones estratégicas y los grupos de interés los identifican como parte de la empresa y no como externos.

Proveedores: empresas que suministran bienes, insumos o servicios a nuestras empresas, a través de un contrato de venta o de prestación de servicios. Existen distintos tipos de proveedores de acuerdo con su nivel de criticidad, según el tipo de bien o servicio que ofrecen, la magnitud de su operación, el espacio geográfico donde operan, entre otros tipos de clasificaciones presentes en el mercado; para nuestra gestión consideraremos principalmente los siguientes:

Proveedores y contratistas estratégicos: empresas que entregan insumos o servicios claves y críticos para la empresa, ya que su ausencia puede poner en riesgo la reputación y el negocio de nuestras UENs. Por ejemplo, empresas que nos proveen de mantenimiento, combustible, grúas, repuestos, personal calificado, etc.

b) Proveedor micro, pequeño, mediano o grande

En este caso es muy importante poder hacer referencia a la legislación de cada país. Por ejemplo, en Chile, el Ministerio de Economía, en base al “Estatuto Pyme” (Ley 20.416), clasifica a las empresas de acuerdo con el nivel de ventas y en número de empleados.

c) Proveedor local, nacional e internacional

En base a la Política de Gestión de Proveedores y Contratistas, se promueve el uso de las siguientes definiciones:

Proveedor local: organización o personas que proporcionan un producto o servicio a la empresa y cuya casa matriz o base de operaciones se encuentre en el mismo mercado geográfico que nuestra operación; por ejemplo, en el mismo municipio, provincia o región.

Proveedores Nacionales / Internacionales: organización o personas que proporcionan un producto o servicio a nuestras empresas y cuya casa matriz o base de operaciones se encuentre en un mercado geográfico distinto, más allá de la demarcación geográfica regional o estatal en el caso de Brasil. Pueden ser también empresas importadoras, ya que introducen en el mercado nacional, bienes provenientes de otros países.

2. IDENTIFICAR NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

La adecuada gestión de proveedores y contratistas nos exige como primera etapa la identificación de las necesidades y requerimientos tanto de nuestra empresa como de las comunidades y negocios locales, es decir, comprender el contexto en que estamos insertos, así como también las oportunidades de contratación que tenemos

Aspectos para tener en cuenta:

- El ecosistema productivo y comercial local

Comprender el ecosistema productivo y comercial local, nos permite conocer que bienes y servicios pueden ser contratados por nuestras empresas, y de esta forma fortalecer la contratación de proveedores y contratistas locales.

A través de alianzas público-privadas locales (ya sea en conjunto con otras empresas, gremios locales u autoridades locales, entre otros actores), las UENs deberán llegar a **contar con un catastro actualizado de proveedores locales**. De esta forma, podrán proceder internamente a **definir cuáles servicios y bienes, críticos y no, pueden progresivamente contratarse con proveedores locales**, y así establecer una mejor planificación de trabajo para la gestión de los proveedores.

A través del levantamiento llevado a cabo con las UENs sobre la gestión de proveedores, se han identificado los siguientes 5 bienes y servicios críticos por línea de negocio:

 DAIS AGENCIES AND INTEGRAL SOLUTIONS	 KAPTAN LOGISTICS PARTNERS	 NELTUME PORTS Empowering Trade
▪ Disponibilidad de puertos y terminales ▪ Transportes de distinta naturaleza ▪ Remolcadores ▪ Prácticos/practicaje ▪ Telecomunicaciones e IT	▪ Combustible ▪ Servicios corporativos ▪ Servicios de seguridad ▪ Repuestos y mantención ▪ Transportes y camionajes	▪ Manos de obra, también especializada ▪ Combustibles y energía eléctrica ▪ Repuestos varios ▪ Transportes varios ▪ Servicio de amarre y amarradores

Además, también se han identificado bienes y servicios críticos que fácilmente podrían solucionarse con proveedores locales, por ejemplo: Alimentación, Ferretería, Couriers, Seguridad, Internet, Celulares y Telecomunicaciones.

- Tamaño, antigüedad y capacidades de la empresa proveedora del bien o servicio requerido:

Es posible que las empresas proveedoras más grandes y antiguas tengan mayores capacidades o altos estándares en materia de sostenibilidad, por lo que podemos nutrirnos de su experiencia, aprendiendo de sus procesos internos para el cumplimiento de los objetivos del negocio. En este caso, un **intercambio transparente y feedback constante con las grandes empresas** puede ser muy relevante para mejorar el nivel de los bienes y servicios requeridos en las UENs.

Además, es muy probable que las grandes empresas se relacionen con muchos grupos de interés, varios de los cuales seguramente coinciden también con los de la UEN. En este caso, **compartir la gestión de los grupos de interés a nivel local, en base a un estándar común, puede ser provechoso para la sostenibilidad del negocio y de la comunidad en general.** El Manual de Gestión de Grupos de Interés de ULTRAMAR puede ser el punto de partida para el trabajo en conjunto.

Por otro lado, en las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras, es probable que los estándares de sostenibilidad no estén tan desarrollados como quisiéramos. Por tanto, en estos casos, **podría ser necesario un proceso de acompañamiento y programas de desarrollo de proveedores** que eleven su nivel y les permitan llegar a ser nuestros proveedores, contribuyendo a nuestra estrategia de sostenibilidad. El desarrollo de proveedores puede ser realizado a través de programas de capacitación e incubadoras de Mipymes, las cuales potencien el crecimiento y profesionalización de pequeñas empresas locales. Además, se evidencia una oportunidad para el abordaje de estos programas en la articulación público-privada.

- Relación previa con los proveedores

Mantener una relación permanente con los proveedores vigentes, nos permitirá entender las problemáticas que pueden surgir al momento de establecer requerimientos y contratar a proveedores para determinados bienes y servicios. El proceso de **retroalimentación con proveedores con los cuales existe ya una relación previa** es fundamental para una correcta identificación de las necesidades internas de la UEN y los requerimientos a establecer en las licitaciones. A modo de ejemplo, el conocimiento de nuestros proveedores nos podría permitir definir que requerimientos en sostenibilidad podemos incorporar en los procesos de licitación actuales, y que otros requerimientos podemos incorporar en el largo plazo.

En la práctica: ¿QUÉ DEBEMOS PREGUNTARNOS PARA UNA CORRECTA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS?

- ¿Conocemos lo que ofrece nuestro territorio en términos de empresas y emprendimientos locales? ¿Contamos con información actualizada?
- ¿Qué necesidades de nuestra empresa no podemos cubrir con proveedores locales y debemos cubrir con proveedores nacionales o regionales?
- Dada las necesidades de contratación de bienes y servicios que tenemos y el ecosistema productivo en el que estamos insertos ¿Qué bienes y servicios deberíamos buscar abastecer a través de proveedores locales en el mediano o largo plazo?
- ¿Contamos a nivel local con proveedores que puedan responder a nuestras necesidades y requerimientos en los tiempos requeridos?

- ¿Los proveedores locales cuentan con las capacidades y la experiencia necesaria para ser nuestros proveedores?
- ¿Nuestros proveedores cuentan con los estándares de seguridad y ambientales adecuados para no impactar la continuidad operacional?
- ¿Los proveedores locales conocen las necesidades de nuestra cadena de suministros y los bienes y servicios que requerimos?
- ¿Qué hemos aprendido de las experiencias con proveedores grandes o MiPymes, locales o nacionales e internacionales? ¿Qué brechas existen entre su nivel de desempeño actual y el esperado? ¿Con qué tipo de apoyo desde nuestras empresas podríamos cerrar estas brechas?

3. ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE SOSTENIBILIDAD Y DERECHOS HUMANOS

El compromiso de ULTRAMAR con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Pacto Global nos exige un trabajo constante para elevar los estándares sociales y ambientales de las cadenas de suministro de las cuales participamos, así como a ratificar y garantizar los Derechos Humanos, entendidos como los derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición.

Cada vez que una empresa necesite contratar bienes y servicios debería aprovechar las licitaciones para establecer criterios sociales, ambientales, de derechos humanos, entre otros relativos a la sostenibilidad en general, que permitan subir el nivel de los proveedores con los cuales se relaciona.

Este proceso, además, es muy importante para identificar las brechas de los proveedores y planificar los programas de desarrollo de estos o las actividades de capacitación y formación.

En la práctica: ¿QUÉ DEBEMOS CONSIDERAR PARA ESTABLECER DE FORMA CORRECTA REQUERIMIENTOS DE SOSTENIBILIDAD Y DERECHOS HUMANOS?

ULTRAMAR propone usar un “Check List” de temáticas comunes que puede ser útil tanto para establecer un cuestionario de autoevaluación de los proveedores, como para establecer requerimientos mínimos para las licitaciones de bienes y servicios.

La siguientes no es una lista exhaustiva, pero sirve como guía para que cada UENs identifique los principales criterios y pueda sumar otros más específicos para su negocio. Además, al seleccionar los criterios, las UENs también tendrán que tomar en cuenta el tipo de proveedor y la criticidad del producto o servicio que requieren.

Temática	Criterio
Derechos Humanos y ética empresarial	☐ Política y código de ética (o conducta) para la empresa y sus grupos de interés ☐ Política asociada a procedimientos anticorrupción y conflictos de interés ☐ Canal de consultas y denuncias ☐ Mecanismos que aseguren que no exista trabajo infantil y trabajo forzoso ☐ Mecanismos para reclamos, consultas y denuncias de todos los grupos de interés ☐ Política de Sostenibilidad ☐ Estrategia de Sostenibilidad ☐ Reporte de Sostenibilidad o Memoria Integrada ☐ Certificaciones de calidad
Derechos Laborales	☐ Existencia de sindicatos ☐ Negociaciones colectivas y/o acuerdos laborales en el último año ☐ Participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones ☐ Política de justa retribución del trabajo ☐ Política sobre horarios de trabajo adecuados ☐ Política de protección social del empleo ☐ No precarización del empleo ☐ Política de Desarrollo de las Personas ☐ Políticas de Beneficios para las Personas
Salud y seguridad ocupacional	☐ Política de salud y seguridad ocupacional ☐ Iniciativa para la salud y seguridad de los trabajadores ☐ Iniciativa para la salud y seguridad de los demás grupos de interés de la empresa ☐ Sistema de Gestión Integrada de Salud y Seguridad ☐ Infraestructura de accesibilidad universal ☐ Certificación de calidad para todos los elementos de protección ☐ Procedimientos de investigación en caso de accidentes ☐ Idoneidad física del personal que ingresará a las operaciones (demostrable con exámenes periódicos) ☐ Programa de mantenimiento periódico de equipos ☐ Evaluación periódica de las competencias técnicas ☐ Capacitaciones periódicas del personal ☐ Procedimientos para prevención de accidentes
Discriminación	☐ Política de no discriminación en el empleo ☐ Política de Inclusión y Diversidad (mujeres, personas con discapacidad, pueblos indígenas, migrantes, diversidad sexual, etc.).
Diversidad y Equidad de género	☐ Política de equidad de género en la empresa ☐ Equidad salarial entre hombres y mujeres ☐ Mujeres en altos cargos ☐ Iniciativas positivas de apoyo a las mujeres
Relacionamiento comunitario	☐ Política de relacionamiento comunitario ☐ Iniciativas de relacionamiento comunitario ☐ Mecanismo de reclamos, consultas y denuncias para actores comunitarios
Gestión Ambiental	☐ Política de Gestión Ambiental ☐ Sistema de Gestión Ambiental basado en la ISO 14.001 u otras evidencias ☐ Política o iniciativas de eficiencia energética ☐ Política o iniciativa de reducción de emisiones (o "net zero") ☐ Tecnologías bajas en emisiones y renovables ☐ Capacitación ambiental a personal u operadores. ☐ Iniciativas de economía circular y reciclaje ☐ Iniciativas de educación ambiental ☐ Certificaciones ambientales ☐ Permisos ambientales al día ☐ Productos y servicios de bajo impacto ambiental ☐ Productos y servicios con eficiencia energética (categoría A para productos etiquetados) ☐ Hoja de especificaciones técnicas y hoja de seguridad de cada producto ☐ Productos de alto consumo energético

	☐ Productos que no dañen la capa de ozono, biodegradables, compostables, recargables, entre otros aspectos. ☐ Multas y/o Reclamos
Cientes	☐ Política de protección de datos ☐ Encuesta de Satisfacción ☐ Mecanismo de quejas y denuncias para clientes

ULTRAMAR sugiere que las UENs puedan aplicar un porcentaje de ponderación mayor para proveedores locales, proveedores MiPymes y proveedores que cumplen con los requerimientos de sostenibilidad incluidos en los términos de la licitación. En el caso de que la evaluación de los proveedores considere una parte técnica y otra económica, este porcentaje de ponderación positiva debe aplicarse en la evaluación económica del proveedor, es decir sólo si el proveedor ha pasado y cumplido con los aspectos técnicos del servicio o producto que está ofreciendo.

De esta manera, la evaluación económica no dependerá en un 100% del precio ofertado, sino también del tipo de proveedor (local y MiPymes) y del cumplimiento de los estándares de sostenibilidad.

4. Mantener procesos de licitación y adquisición transparentes y abiertos

Las compras de bienes y/o contratación de servicios para las Unidades de Negocio y empresas que conforman Ultramar requieren ser cada vez más eficaces y transparentes. Esto tiene el objetivo de fortalecer las relaciones de confianza entre Ultramar y sus proveedores, pero también mejorar las relaciones con aquellos proveedores y contratistas que no son seleccionados, pero forman parte de la industria local y podrían ser considerados en un futuro.

A partir del levantamiento de informaciones llevado a cabo con las UENs en junio del 2022, pudimos constatar que el 25% de las empresas de Ultramar cuenta con un portal/plataforma automatizada para agilizar las relaciones con los proveedores, la presentación transparente de las licitaciones, la gestión de los pagos, entre otros aspectos.

Los portales o plataformas automatizadas, especialmente después de los aprendizajes que nos dejó la pandemia, se han convertido en herramientas de mucha utilidad, tanto para efficientizar el trabajo como para transparentarlo.

Como ULTRAMAR buscamos promover que cada UEN establezca los mecanismos de licitación, para proveedores y contratistas, transparentes y automatizados, facilitando una comunicación fluida sobre requerimientos, estándares y necesidades de cada Unidad de Negocio, pensando siempre en la mejora continua de los procesos y la retroalimentación del trabajo con los proveedores.

Se puede avanzar hacia un tipo de entrega de información periódica que no esté sólo relacionado con los procedimientos de licitación y adquisición, sino también con los desafíos de desarrollo territorial sostenible.

En la práctica: ¿QUÉ DEBEMOS ASEGURAR PARA MANTENER PROCESOS DE LICITACIÓN Y ADQUISICIÓN TRANSPARENTES Y ABIERTOS?

- ¿Contamos con procedimientos para licitaciones, ya sean abiertas o cerradas, en los cuales los requerimientos y las informaciones del proceso son comunicados de forma transparente a los proveedores postulantes?
- ¿Contamos con la voluntad de la empresa y las capacidades necesarias para poner en marcha y mantener un portal o plataforma de proveedores? En caso negativo, ¿qué necesitamos para que así sea?
- ¿Se están difundiendo de manera clara los tiempos de licitación, velando por la equidad y transparencia de la información entre todos los postulantes mientras se desarrolla el proceso?
- Una vez finalizado el proceso de licitación, ¿se entregan los resultados o feedback a todos los postulantes?
- ¿Existen momentos de retroalimentación con los postulantes, también los que no ganaron la licitación?

5. Fomentar la participación y el desarrollo de proveedores locales

Con el fin de brindar oportunidades de negocio a las empresas locales con mira en la sostenibilidad de nuestras cadenas de valor y de la creación local de valor compartido, ULTRAMAR promueve la participación y el desarrollo de proveedores y contratistas locales, para mejorar sus actividades cotidianas.

La participación de los proveedores locales en la construcción de cadena de valor más sostenible es clave y se puede facilitar de distintas formas, especialmente promoviendo su gestión y desarrollo, con el fin de garantizar nuestros estándares, optimizar los procesos de nuestras operaciones y responder a los desafíos que demanda el entorno.

En la práctica: ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS PROVEEDORES LOCALES?

Para promover la **participación de los proveedores**, como ULTRAMAR promovemos que todas las UENs cuenten con:

- **Mecanismos de entrega de información** a proveedores, definidos y periódicos, que pueden variar según la UEN, pero que busquen fortalecer los lazos comunicativos y la participación;
- **Canales de reclamos, consultas y denuncias** abiertos también a los proveedores, para poder recibir en cualquier momento feedback de parte de ellos;
- **Mecanismos de evaluación de nuestras empresas**, a través de los cuales no son nuestras empresas que evalúan a los proveedores, sino son los

proveedores que pueden evaluar a nuestras empresas, permitiéndonos así alimentar nuestros procesos de mejora continua;

- **Instancias de retroalimentación periódica** entre nuestras empresas y sus proveedores, más allá de las informaciones que reciben a través de otros canales; estas instancias buscan profundizar la relación directa y el aporte de los proveedores en las decisiones que cada UEN tendrá que tomar internamente, con foco en la eficiencia e innovación de los procesos y la satisfacción de los clientes.

Con respecto a los procesos que apuntan al **desarrollo de los proveedores**, es relevante que cada Unidad de Negocio sea capaz de determinar los diferentes tipos de proveedores presentes en su territorio y cuáles categorías de bienes y/o servicios pueden estar cubiertas por empresas locales, especialmente micro, pequeñas y medianas empresas, así como las brechas que presentan estas empresas.

- En base a un **“DIAGNÓSTICO ANUAL DE PROVEEDORES”**, ULTRAMAR recomienda analizar las brechas de los proveedores locales (especialmente Mipymes), en relación con los bienes y servicios requeridos.
- En base a los resultados de este análisis de brechas, ULTRAMAR recomienda que cada UEN pueda establecer un **Plan de Desarrollo de Proveedores**, acotado a las disponibilidades de la empresa y a aquellos proveedores locales que ya están ofreciendo a la empresa (o que podrían ofrecerlos en el futuro) los bienes y servicios más relevantes y críticos por el tipo de categorías de proveedores.

Los Planes de Desarrollo de Proveedores buscan fortalecer a estas empresas para mejorar la calidad de sus bienes y servicios, y así aumentar sus posibilidades de ser proveedor de las empresas de Ultramar o mantenerse en el tiempo, respondiendo a los crecientes estándares de sostenibilidad que requiere la industria y sus cadenas de valor.

Estos planes pueden aprovechar las oportunidades que ofrece el sector público para los procesos de capacitación y formación técnica, entre otros. En este sentido, **se recomienda establecer relaciones con el sector público y alianzas público-privadas con el fin de ampliar el impacto de las iniciativas de desarrollo de proveedores locales, especialmente MiPymes.**

ULTRAMAR recomienda que los focos de las capacitaciones con los proveedores no guarden relación sólo con los aspectos del negocio ya sea seguridad, medioambiente o temas críticos a abordar como empresas, sino consideren también otros aspectos relacionados con la sostenibilidad en general y nuestra Estrategia de Sostenibilidad como, por ejemplo, Ética e Integridad, Diversidad, Equidad de Género e Inclusión, Innovación, entre otros.

La correcta implementación y los resultados de los planes de desarrollo de proveedores y contratistas dependerá en gran medida del compromiso de éstos

con los programas. En este sentido, hacemos hincapié en que estas iniciativas tengan como fin generar valor compartido, apoyando a las empresas en su proceso de mejora y consiguiendo de esta manera cadenas de suministro más eficientes y un desarrollo local más sostenible.

6. Establecer procedimientos y tiempos de pago responsables

Uno de los principios básicos que hemos determinado como ULTRAMAR es el establecimiento de procedimientos y tiempos de pago que sean responsables, en la medida en que consideren el tipo de empresa y su capacidad financiera, con el fin de fortalecer la sostenibilidad del negocio y, de esa manera, asegurar la sostenibilidad de la cadena de valor.

Dos indicadores que pueden considerarse a la hora de establecer procedimientos para pagos responsables son: **i) el tiempo promedio de pago (en número de días) y ii) el plazo máximo de pago (en número de días).**

Ambos indicadores nos permiten evaluar nuestro desempeño en la relación financiera con los proveedores, para los cuales, sin duda alguna, los tiempos de pago representan uno de los principales “dolores” en las relaciones con todos sus diferentes clientes.

Especialmente las empresas, de proveedores y contratistas, micro, pequeñas y medianas presentan más complejidades para asegurar sus flujos de caja y, por tanto, su sostenibilidad financiera. Haciendo un esfuerzo para agilizar el tiempo de pago es que podemos robustecer nuestra cadena de suministro y generar valor para las empresas con quienes nos relacionamos.

ULTRAMAR sugiere un plazo máximo de pago de 30 días para las empresas proveedoras y contratistas grandes, mientras que un plazo máximo de 15 días para micro, pequeñas y medianas empresas.

En la práctica: ¿QUÉ DEBEMOS CONSIDERAR PARA ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y TIEMPOS DE PAGO RESPONSABLES?

- Estandarizar el proceso de pago, definiendo plazos máximos transparentes para el pago a proveedores y contratistas.
- Generar políticas específicas para el pago en tiempos responsables a empresas proveedoras y contratistas micro, pequeñas y medianas, o grandes empresas, haciendo prioridad en disminuir los tiempos de pago en el caso de las primeras.
- Establecer y difundir mecanismos/canales de información y comunicación efectiva para que los proveedores conozcan en qué momento está el proceso de pago y puedan hacer llegar consultas asociadas al proceso.

7. Evaluar proveedores y procesos con enfoque de mejora continua

La excelencia operacional y la entrega de servicios de calidad a nuestros clientes pasa también por una correcta evaluación de nuestros proveedores, a fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de las empresas de ULTRAMAR.

Esta evaluación debe darse con un enfoque de mejora continua en los procesos, que permita dar cuenta de los controles que poseen las empresas proveedoras y contratistas para gestionar los riesgos asociados a la industria y la cadena de suministro, así como aquellos vinculados a aspectos de sostenibilidad y Derechos Humanos.

Una mala gestión de estas diferentes temáticas puede poner en riesgo la cadena de valor y reputación de Ultramar y sus empresas, por lo que será fundamental identificar cada problemática de manera oportuna, a través de procesos de evaluación periódicos y efectivos, y atenderlas de la manera adecuada.

En este sentido, la evaluación de proveedores permitirá realizar capacitaciones e instancias de formación en aquellos temas que son considerados como críticos o actividades de alto riesgo, nivelando a las empresas con el estándar de las empresas de ULTRAMAR. De igual manera, una evaluación oportuna de proveedores y contratistas permitirá finalizar los vínculos con las empresas en caso de incumplimientos graves a los requerimientos licitatorios o a nuestra Política y Estrategia de Sostenibilidad.

En la práctica: ¿QUÉ DEBEMOS HACER PARA EVALUAR A LOS PROVEEDORES Y CONTRATISTAS EN SUS PROCESOS CON ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA?

Como ULTRAMAR recomendamos que todas las UENs cuenten con:

- **Canales de reclamos, consultas y denuncias**, así como ya mencionamos anteriormente;
- **Mecanismos de evaluación de nuestras empresas**, como ya mencionamos anteriormente, a través de los cuales los proveedores pueden evaluar a nuestras empresas;
- **Evaluación de cada servicio y bien contratado**, al finalizar el servicio y después de haber usado el bien adquirido; en este caso, es fundamental que los equipos técnicos de las UENs puedan darle seguimiento a este tipo de evaluación, para que los proveedores reciban las retroalimentaciones técnicas oportunas y empezar mejoras internas (ver ejemplo en la siguiente página);
- **Evaluación anual de las empresas proveedoras y contratistas**, con foco tanto en los servicios o bienes contratados durante el año, pero sobre todo en la relación con la empresa proveedora y su personal;

- **Instancias específicas de evaluación de proveedores locales y también de proveedores críticos**, para un mejor entendimiento y diálogo entre las partes.

Ejemplos:

1. Encuesta tipo para evaluar a los proveedores para cada servicio o bien contratado – Ex post (a cargo de la unidad técnica de la empresa)

Unidad técnica evaluadora:

Empresa Proveedora/Contratista:

Servicios y/o bienes contratados:

Periodo del servicio:

- ¿Cumplió el proveedor con los tiempos de entrega del producto o de desarrollo del servicio contratado, según términos contractuales? (SI/NO/NO SABE)
- En caso negativo, ¿Cuál es el porcentaje de desviación respecto a los tiempos establecidos?
 - o Respuesta abierta
- ¿Cumplió el proveedor con la calidad del producto o servicio contratado, según los términos de la licitación y la oferta presentada? (SI/NO/NO SABE/SOLO EN PARTE)
- En caso de que sea "solo en parte", ¿qué porcentaje considera que describe el cumplimiento?
 - o Respuesta entre: 25% - 50% - 75% - 90%
 - o Otro porcentaje (respuesta abierta)
- ¿Mantuvo el proveedor comunicación constante y fluida con nuestro equipo para este contrato en particular? (SI/NO/NO SABE)
- ¿Hemos tenido problemas con el proveedor en este contrato en particular? (SI/NO/NO SABE)
 - En caso positivo, ¿qué tipo de problemas?
 - o Respuesta abierta

2. Evaluación anual de las empresas proveedoras y contratistas (a cargo de la unidad técnica de la empresa)

- Para todos los bienes y servicios contratados con el proveedor durante el año, ¿Con qué porcentaje general de cumplimiento considera adecuado describir al proveedor?
 - o Respuesta entre: 25% - 50% - 75% - 90%
 - o Otro porcentaje (respuesta abierta)
- Durante el año, ¿Hemos tenido problemas con el proveedor? (SI/NO/NO SABE)
 - En caso positivo, ¿qué tipo de problemas?
 - o Respuesta abierta
- ¿Considera que el proveedor quedó satisfecho de la relación con los equipos técnicos y de abastecimiento de nuestra empresa? (SI/NO/NO SABE)
- ¿Hemos recibido quejas, reclamos o denuncias de parte de este proveedor? (SI/NO/NO SABE)
 - o ¿Hemos recibido reclamos o denuncias en relación con el procedimiento de contratación? (SI/NO/NO SABE)
 - o ¿Hemos recibido reclamos o denuncias en relación con los procesos de pago? (SI/NO/NO SABE)

- ¿En qué aspectos se sugiere un acompañamiento o apoyo al proveedor para que su nivel llegue más rápidamente al requerido por nuestra empresa?
 - o Respuesta abierta
- ¿Recomendaría volver a contratar el proveedor? (SI/NO/NO SABE)

3. Evaluación anual de las UENs (a cargo de la empresa proveedora)

- ¿Cómo consideraría la relación de su empresa con la XXXXXX (nombre de la UEN)?
Muy Buena / Buena / Regular / Mala / Pésima
- ¿Ha podido mantener una comunicación transparente y fluida con el equipo de nuestra empresa responsable del contrato y de la relación con su empresa?
(SI/NO/NO SABE/SOLO EN PARTE)
- En este año, ¿Presentó algún reclamo o denuncia hacia nuestra empresa?
(SI/NO/NO SABE)
- ¿Tiene ahora algún reclamo o denuncia que hacer hacia nuestra empresa?
(SI/NO/NO SABE)
En caso positivo, por favor escriba a continuación:
 - o Espacio de respuesta abierta.
- ¿Está satisfecho con el procedimiento de contratación? (SI/NO/NO SABE)
- ¿Está satisfecho con los procesos de pago? (SI/NO/NO SABE)
- ¿Considera que los tiempos de pago son adecuados? (SI/NO/NO SABE)
- ¿En cuáles aspectos considera que su empresa necesite un acompañamiento o apoyo para llegar al nivel de calidad del servicio requerido por nuestra empresa?
 - o Respuesta abierta:
- ¿Recomendaría a otras empresas ser proveedores de nuestra empresa?
(SI/NO/NO SABE)