

Informe de empalme
**Vicepresidencia Suministros y Servicios
Compartidos**
Diciembre 1 al 4 de 2015



Contenido

1 Contexto General de la Vicepresidencia

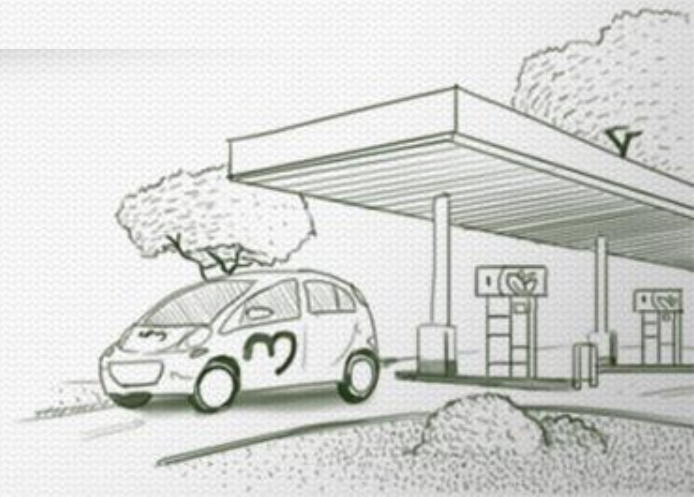
2 Alineación Estratégica

3 Modelo Objetivo

4 Avances Significativos

5 Temas Relevantes

6 Retos a corto plazo



Contexto General de la Vicepresidencia

Quiénes somos

Función Principal

Liderar la Gestión de la Cadena de Suministro y la prestación de servicios corporativos transaccionales y de soporte administrativo del Grupo EPM.

Para cumplir con esta función, contamos con tres gerencias:

1. Cadena de Suministro.
2. Servicios Grupo EPM (Centro de Servicios Compartidos)
3. Soporte Administrativo

Recursos y Capacidades



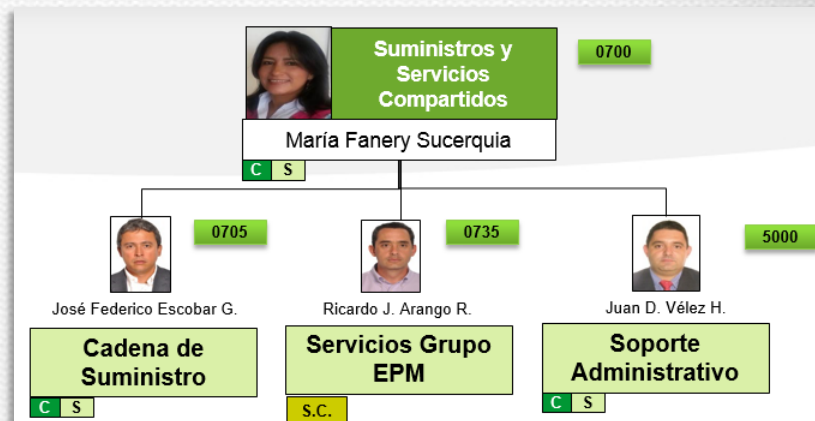
Directivos	26
Profesionales	195
No profes	395
Total	616



159,766

Millones de pesos en 2015

2.22% del ppto de EPM



3 grandes retos:

- ✓ Abastecimiento Estratégico para el Grupo a través de la Cadena de Suministro.
- ✓ Estabilización e incorporación de nuevos servicios en el Centro de Servicios Compartidos.
- ✓ Optimización procesos y servicios de Soporte Administrativo.



Alineación Estratégica

A qué estamos comprometidos

Estamos comprometidos con la **optimización de procesos** y la **captura de sinergias** para el Grupo EPM haciendo especial énfasis en la **costo eficiencia** de la prestación de servicios corporativos, las **economías de escala** y **los beneficios** producto de nuestros **proyectos priorizados**.



- ✓ **Centro de Servicios Compartidos** para el Grupo Empresarial, con alcance nacional, para ofrecer servicios de soporte a sus unidades de negocio y al Núcleo Corporativo.
- ✓ **Cadena de Suministro** para proveer de manera efectiva y oportuna los bienes y servicios requeridos para el correcto funcionamiento del Grupo EPM.
- ✓ Implementación del programa para fortalecimiento y **desarrollo de Proveedores y Contratistas**

Alineación Estratégica

Cómo se alinea nuestra actuación con el modelo del Grupo



Cadena de suministros
Servicios Administrativos

Actúan como núcleo y como prestadores de servicios

Servicios Grupo EPM
Actúa como prestadores de servicios



Modelo Objetivo

Nuestras Metas



- ✓ Aprovechar las sinergias de Grupo.
- ✓ Mejorar los niveles de servicio a clientes y usuarios internos.
- ✓ Mejorar la competitividad en el costo total y la excelencia operativa.
- ✓ Optimizar los niveles de inventario y liberar capital de trabajo.
- ✓ Propiciar relaciones cercanas y colaborativas con proveedores.
- ✓ Uso eficiente de los procesos de soporte administrativo.

Avances Significativos

Qué hemos logrado

Cadena de Suministro

BENEFICIOS - AHORROS PERCIBIDOS 2014-2015

(Millones COP)

Corte: Septiembre 30 de 2015

92,220

Provenientes de compras
conjuntas de Grupo, gestión
de filiales, gestión logística y
de almacenes.



- Definición e implementación de la política y marco normativo Cadena de Suministro
- Puntaje de 100/100 en la medición transparencia por Colombia y aumento de 10 puntos en indicador DJSI (Capítulo CDS).
- Incorporación del modelo para gestión de categorías
- Incorporación del programa de desarrollo de proveedores
- Centralización de la Administración de Contratos
- Involucramiento operativo con filiales nacionales
- Adquisición herramienta informática para soportar el proceso (ARIBA)
- Articulación de la planeación integrada con la planeación cadena de suministro
- Compras conjuntas de Grupo (50 procesos de compras conjuntas entre 2014 y 2015)
- Activación de la estrategia de articulación de las filiales internacionales al proyecto.
- Reducción tiempos de contratación
- Implementación del proceso Reabastecimiento
- Optimización de inventarios y malla de almacenes
- Proceso de Compras menores homologado en filiales de energía
- Desarrollo de capacidades de nuestro Talento Humano: Diplomado Cadena de Suministros, habilidades negociación, sistemas de información.

Avances Significativos

Qué hemos logrado

Centro de Servicios Compartidos

- Estructuración del modelo de servicios compartidos para el Grupo EPM.
- Gestión del cambio en la cultura de Servir
- Scoring de los servicios asociados a Gestión Humana y Finanzas.
- Diseño de la evolución del CSC para su operación óptima.
- Adquisición de la herramienta para gestión de flujos.
- Entrada en vivo de 10 servicios en la Ola 1 y 2.
- Captura o liberación de 22 FTEs.
- Aumento en la Eficiencia y productividad de los servicios:
 - Mesa de TI de 59% a 80% de atención.
 - Disminución en los tiempos para la gestión de matrícula de terceros (de 5 a 2 días).
 - Unificación contratos de ofimática de 46 a 6 contratos
 - Matrícula de terceros pasó de 41 a 27 tipos
 - Aumento en los Niveles de Servicios

Servicios Grupo EPM

En operación desde Septiembre 1º de 2014

6

Servicios operando para las filiales nacionales del Grupo EPM

- 1 Matrícula terceros
- 2 Cotejo de facturas
- 3 Pagos
- 4 Mesa de servicios
- 5 Servicios de ofimática
- 6 Transporte aéreo y hotelería
- 7 Nómina
- 8 Gestión documental
- 9 Traslados bancarios
- 10 Conciliación

Pagos gestionados: **COP 14,36 billones**

Transacciones: **112,397**

Cotejos: **137,019**

Proveedores atendidos: **19,830**

Viajes atendidos: **> 4,800**

Avances Significativos

Qué hemos logrado

Soporte Administrativo

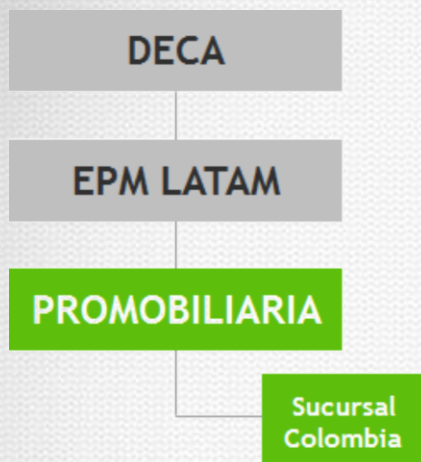
- Tercerización del 30% en el proceso de compra de bienes inmuebles, reduciendo los riesgos y los tiempos.
- Constitución de más de 2.200 servidumbres para proyectos lineales
- Compra de predios para la construcción de estaciones de gas
- Atendimos y concertamos con Mineros en el proyecto Ituango
- Constitución de filial para la gestión inmobiliaria de los activos del Grupo EPM: Promobiliaria
- Construimos el proyecto de seguridad para el Grupo EPM
- Compras de grupo para tiquetes aéreos y alojamiento
- Renting para la adquisición de vehículos
- Consolidación del sistema de información geográfico (Génesis), para identificar y sanear predialmente los activos de EPM.

- Implementación de tecnologías que eliminan el uso de papel y aseguran la información: Ahorros acumulados en hojas de \$17.5 Millones por reducción del 17% en consumo de fotocopias - 216.000 aproximadamente.
- Digitalización de expedientes de las negociaciones de bienes
- Implementación de mercado virtual: Ahorros por más de 197 millones, 7% de incremento en los ingresos no operacionales.
- Continuación de la modernización del Edificio EPM para apalancar la transformación.



Avances Significativos

Promobiliaria



Objeto

Comprar, vender, construir, modificar, administrar, arrendar y en general celebrar cualquier contrato para la disposición, mejoramiento, uso y usufructo de **los bienes inmuebles no necesarios para la operación** de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM) o de cualquier sociedad o entidad, nacional o extranjera, sobre la cual EPM tuviera control; así como **construir y modificar tales inmuebles para uso y goce de EPM** y las empresas que controle.

Junta Directiva

Junta directiva con visión de crecimiento y estrategia, típica de una empresa consolidada.

5 Integrantes

1. VP Suministro y Servicios Compartidos
2. VPE Finanzas e inversiones
3. VP Generación Energía
4. Externo 1 experto en gestión inmobiliaria
5. Externo 2 experto en estrategia y negocios

Solicitud ofertas no vinculantes
Septiembre - noviembre 2015

Primeros proyectos

Primavera

Mts 2	15.841
Avalúo comercial Mlls \$ *	1.584
Valor contable	247
Utilidad desarrollo (Potencial) **	27.069

Niquía

Mts 2	44.210
Avalúo comercial Mlls \$ *	44.210
Valor contable	3.122
Utilidad desarrollo (Potencial) **	110.525

El valor contable debe actualizarse hasta llegar al valor comercial, antes de la escritura de venta.



Temas Relevantes

Renting

Renting Emvarias

Vehículos contratados: 50, así, 47 cargue trasero(25 diesel, 22 gas), 3 cargue frontal a gas.

Problemas detectados: -Obsolescencia en la flota -Indisponibilidad de los vehículos -Sobrecarga administrativa en la interventoría -Costos altos en los mantenimientos y la gestión de garantías.

Beneficios obtenidos: Vehículos con mejor desempeño -Ampliación de las frecuencias del mantenimiento -Vehículos Stand by -Taller In-house -Monitoreo de variables del vehículo -Capacitación y plan de estímulos a los conductores -Aplicación de la metodología de gestión de flotas -Mejoramiento de los estándares nacionales de reencauche.

Renting EPM-ESSA

Vehículos contratados: EPM 84, ESSA 97.

Beneficios obtenidos: Renovación del parque automotor con mayor frecuencia - Reducción de costos en inventarios, personal, disposición final, entre otros - Acceso a economías de escala en compra de vehículos, insumos, repuestos y mano de obra -Reducción de carga administrativa y operativa del personal -Mejoramiento de la disponibilidad (95%), reducción de la siniestralidad, tiempos de auditoria y reprocesos en talleres - Disponer de recursos humanos a proyectos prioritarios



Temas Relevantes

Caso Transporte de Personas

Problemas operativos presentados actualmente - Caso OLT

- Tarifa fuera del área metropolitana no remunera costos del propietario.
- Pago inoportuno a los actores de la cadena involucrada por parte de OLT.
- Indisponibilidad del servicio fuera del área metropolitana.
- Infidelidad de los conductores generan incumplimiento de servicios.

Fundamentales de la Nueva Contratación

- No intervenir salarios de conductor
- No intervenir remuneración dueño vehículo
- Garantizar las remuneraciones ofertadas a los diferentes actores
- Buscar el pago de un precio justo por el servicio
- Incorporar tecnologías que fomenten eficiencia en el uso (GPS)
- Descargar administrativamente al personal de EPM

El nuevo modelo propuesto cumple con las premisas fundamentales indicadas, dado que:

- No regula salarios ni remuneraciones.
- Genera puja de precios alrededor del precio justo.
- Elimina ofertas artificialmente bajas o altas.
- Evita adjudicaciones que privilegien posibles “acuerdos de preciso” entre los oferentes.
- Incorporar tecnología para buscar operación más eficiente.
- Garantizar que el ganador remunera a los diferentes actores de la cadena.
- El contratista, compite con su AU, sin ir en detrimento del valor a remunerar al propietario.



Temas Relevantes

CASO TOPES SALARIALES MÍNIMOS (TSM)

Problemas Detectados

EPM regula precios del mercado al establecer topes salariales mínimos dentro de sus contratos. Con ello

- El contratista no se esfuerza por retener ni desarrollar el personal a su cargo. Esto genera alta infidelidad del personal, que busca cualquier mejor opción para migrar.
- Es la vía fácil para el contratista, pues no se tiene que esforzar en garantizar niveles de calidad y rotación del personal, pues se sustenta en el nivel salarial que defina EPM para el personal. El contratista traslada LA responsabilidad de rotación de personal a EPM.
- Se generan posibilidades de arbitraje, en la medida en que los topes salariales varían de contrato a contrato, generando problemáticas que redundan en mala calidad del servicio prestado.
- EPM se desconcentra de su propósito, y termina dedicando recursos a definir condiciones de intermediación laboral, cosa que no es su foco.

Objetivo perseguido

Desmontar TSM incorporando en los contratos figuras que mitiguen los riesgos evidentes que se puede generar con dicho desmonte.

Desmontar TSM ≠ Bajar costos

Riesgos

Los riesgos detectados son:

- Incremento de la rotación del personal.
- Incremento de utilidad en detrimento de salarios
- Disminución de la calidad del servicio prestado.

Beneficios

Se espera que los contratistas garanticen:

- Niveles óptimos de calidad del servicio contratado.
- Niveles óptimos de rotación del personal.
- Generen estrategias que les permitan desarrollar y retener al personal a su cargo, para garantizar cumplimiento contractual y crecimiento de la gente.
- Estabilidad laboral.
- Trasladar los riesgos al actor que le corresponde, y no asumirlos en EPM.

Temas Relevantes

CASO INVENTARIOS (INMOVILIZADOS)

Problemas actuales detectados

EPM tiene inventarios por \$173.009 millones, el 54% no tiene rotación, de estos, el 33% no ha tenido movimiento durante un periodo mayor a 1 año y el 21% es considerado inmovilizado necesario :

- ⦿ Alto nivel de inventario obsoleto por innovación tecnológica o asociado a equipos retirados del servicio.
- ⦿ Capital de trabajo atrapado por \$57.093 millones , equivalente al 33% de inventario inmovilizado mayor a 1 año.
- ⦿ Costos de almacenamiento (3,4%) y financieros (10%) del 13,4% por inventario inmovilizado.
- ⦿ Alineados con las oportunidades identificadas en el programa EPMSF, en 2013 y 2014 se realizaron jornadas para depurar los inventarios. Se liberaron 355m2, se identificaron 1.669 bienes obsoletos para dar de baja por \$6.107 millones. Así mismo, se redujo el Inventario en \$4.268 millones por un ajuste de bienes que estaban sobrevalorados.

Objetivos perseguido

- Visibilidad del inventario.
- Disminuir costos administrativos y financieros derivados del inventario inmovilizado (13,4%).
- Disminuir la concentración de capital de trabajo.
- Aumentar la rotación y nivel de servicio mediante implementación de buenas practicas para reabastecimiento.
- Revisión y ajuste de los requerimiento de materiales.

Temas Relevantes

CASO INVENTARIOS (INMOVILIZADOS)

Beneficios

Se espera que los inventarios:

- ▶ Tengan alta rotación y niveles óptimos.
- ▶ Nivel de servicio mayor o igual al 95%.
- ▶ Reducir capital de trabajo concentrado .
- ▶ Correspondan al consumo real.
- ▶ Bajo riesgo de obsolescencia.
- ▶ Menores costos administrativos y financieros
- ▶ Baja rotura de stock (agotamiento de existencias)

Riesgos

Los riesgos detectados son:

- ▶ Materiales obsoletos que deben retirarse de los inventarios (baja de bienes)
- ▶ Hallazgo administrativo con presunta incidencia fiscal por \$2710 millones correspondiente a bienes obsoletos dados de baja en 2014



Principales retos

Hacia la materialización del modelo objetivo

En la gestión del Centro de Servicios Compartidos

- Homologación de reglas de negocio y prácticas en la ejecución de los procesos en todas las empresas del grupo a nivel nacional e internacional.
- Implementación de las olas 2 y 3

En la gestión de Cadena de Suministro

- Captura de beneficios (Sinergias) según caso de negocio
- Implementación de la solución de compras estratégicas ARIBA
- Consolidación de la cadena de suministro de Grupo
- Desarrollo de las categorías priorizadas
- Programa de desarrollo de proveedores
- Catálogo unificado de materiales y servicios para el Grupo EPM

En la gestión de Soporte Administrativo

- Centralización servicios de transporte y reemplazo de flota vehicular.
- Continuación de la Identificación y saneamiento predial mediante el sistema de información geográfico.
- Consolidación de la gestión inmobiliaria en la nueva filial creada: Promobiliaria
- Modernización instalaciones de los campamentos grandes centrales de generación.



Gracias

Grupo·epm[®]

