

GESTIÓN DEL CICLO DE ABASTECIMIENTO

# Desarrollo de la base de proveedores y Sostenibilidad en la cadena de suministro

- ▶ **Juan Pablo Cittadini**  
Gerente de Cadena de Suministro, Crucianelli
- ▶ **Raul Edgardo Gllende**  
Gerente de Sostenibilidad, Loma Negra

## INTRODUCCIÓN

Desde BDO entendemos que Supply Chain es un modelo fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, desde la Planificación de la Demanda y la Capacidad Operativa (S&OP) en las áreas de Logística, Transformación y Abastecimiento y lógicamente cómo estos se relacionan con el contexto local e internacional, y su impacto en Compliance y Sostenibilidad.

Creamos este ciclo de charlas para exponer los desafíos y tendencias que se presentan en la Gestión de la Cadena de Suministro como mirada integradora holística con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos). Un espacio para el diálogo, el intercambio de experiencias e inquietudes, propiciando el nacimiento de nuevas relaciones colaborativas.

Nos motiva la experiencia de saber que todo proyecto de transformación exitoso se apalanca fuertemente en la tecnología aplicada al servicio de los negocios, la integración de los procesos y las personas.

Este documento reúne un resumen de lo conversado en el encuentro titulado de la misma forma.

- ⚙️ **Planificación de la Demanda**
- 🔗 **Capacidad Operativa**
- 🏠 **Logística, Transformación y Abastecimiento**
- 🌐 **Contexto local e internacional**
- ♻️ **Impacto en Compliance y Sostenibilidad**



## ¿COMO DESARROLLAR UNA BASE DE PROVEEDORES QUE PERMITA LOGRAR LA ESTRATEGIA A 10 AÑOS EN LA AGROINDUSTRIA?



**Juan Pablo Cittadini,**  
Gerente de Cadena de Suministro en Crucianelli

Juan Pablo Cittadini, Gerente de Cadena de Suministro en Crucianelli, nos compartió el proceso de transformación realizado para mejorar la base de proveedores en busca de alcanzar el objetivo estratégico del negocio: posicionarse entre los cinco principales fabricantes a nivel mundial de sembradoras de labranza cero (no-till seeder) para 2030.

Todo comenzó con un análisis profundo de la situación actual y del objetivo. Esto llevó a la conclusión que resultaba inevitable abordar la mejora de la gestión de proveedores para garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones, incrementar los volúmenes de producción y satisfacer la demanda de los clientes.

En términos generales se ejecutaron los siguientes pasos:

- ▶ Creación de una base de datos con información relevante de los proveedores.
- ▶ Investigación detallada de la cadena de suministro.
- ▶ Diseño de un proceso de selección claro.
- ▶ Búsqueda de alternativas de proveedores.
- ▶ Elaboración de contratos con puntos bien definidos.
- ▶ Rediseño de la comunicación llevándola a otro nivel muy superior en calidad, base para el trabajo colaborativo con los proveedores.
- ▶ Evaluación periódicamente el desempeño del proveedor.

Los resultados obtenidos, quedaron a la vista. De un cumplimiento de los proveedores del 25% (OTIF por línea) pasó al 90%. Además, elevó el cumplimiento de las entregas de Crucianelli al 99% con sus clientes y el aumento de la capacidad de producción de sembradoras en 1000 unidades por año.

No obstante, quedan aún seis años de duro trabajo, siendo los próximos pasos:

- ▶ Implementar el trabajo a "libro abierto de costos y beneficios" (open book), y
- ▶ Continuar con el aumento del volumen de producción, acompañando el ritmo de mayor apertura de actuales y nuevos mercados globales.



## CONCLUSIONES



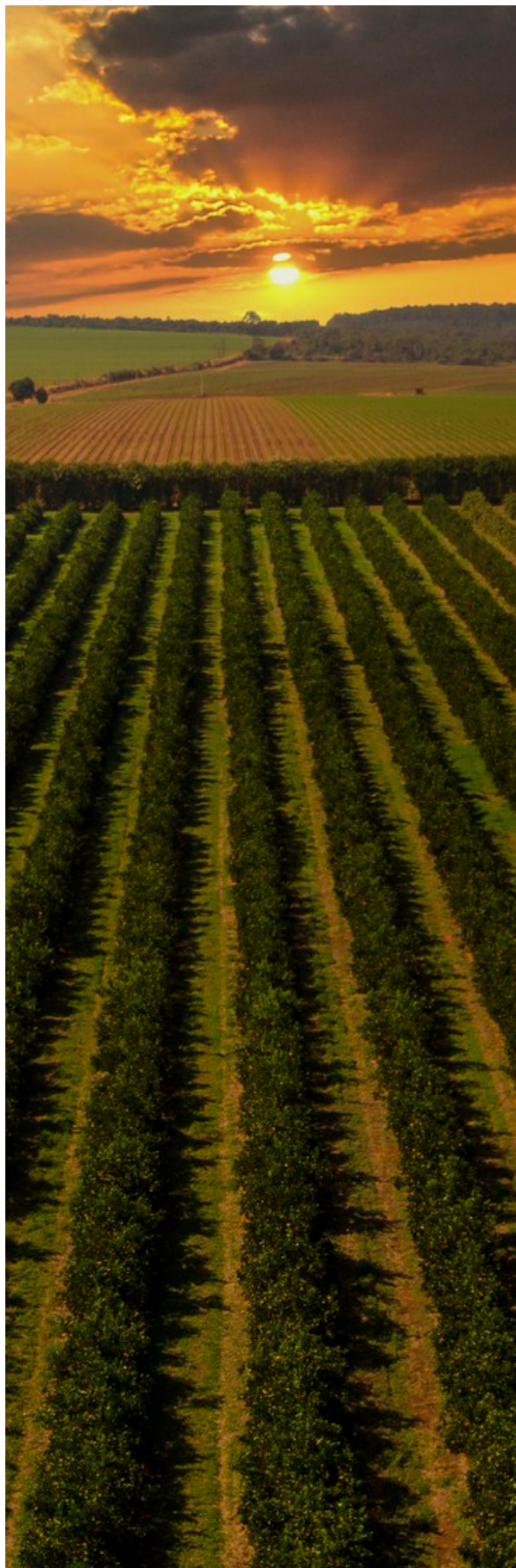
**Por Diego Rodriguez Rearte,**  
Director de Management Consulting,  
BDO en Argentina

Es fundamental tener en cuenta que una buena gestión de proveedores contribuye a minimizar los riesgos, optimizar los servicios y reducir los costos en la cadena de suministro. Además, contar con herramientas de gestión de proveedores, como software especializado, puede facilitar la administración y mejorar la eficiencia en el proceso. Ciertas condiciones que deben existir para su éxito:

- ▶ Apoyo de la Alta Dirección.
- ▶ Función del Líder de Supply o Cadena de Suministro como agente de cambio.
- ▶ Cambio profundo del mindset respecto del rol del proveedor: del proveedor transaccional al socio estratégico.
- ▶ Incrementar el grado de integración de los procesos de la cadena de suministros para agilizar y reducir los errores de interfases
- ▶ Plan de Comunicación

Los beneficios sistémicos de mayor impacto son los siguientes:

- ▶ Asegura el correcto funcionamiento de las operaciones de una compañía y poder satisfacer las demandas del mercado en tiempo y forma.
- ▶ Permite obtener bienes y servicios de mayor calidad y a mejores precios.
- ▶ Disminuye los tiempos de negociación y simplifica los procesos internos.
- ▶ Reducción de riesgos en toda la Supply Chain de la compañía, acelerando la resolución de problemas.
- ▶ Garantiza un adecuado manejo y control del inventario y la adquisición a tiempo de los materiales de fabricación.
- ▶ Ofrece respuestas adaptativas más ágiles y rápidas que la competencia, ante cambios en los requerimientos o la aparición de situaciones inesperadas.
- ▶ Mejora la competitividad y la satisfacción general de los clientes.



## SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS



**Raul Edgardo Gllende,**  
Gerente de Sostenibilidad de Loma Negra

Raul Eduardo Gllende, Gerente de Sostenibilidad en Loma Negra, nos cuenta su experiencia desarrollando proveedores sustentables. Concuera con Juan Pablo Cittadini que lo primero fue hacer un diagnóstico. Fue necesario saber dónde estábamos parados para saber cómo ir a donde queremos estar. El proceso de elaboración del Cemento Portland es una fuente significativa de emisiones de gases de efecto invernadero, no obstante, de sus beneficios e importancia trascendental en la actividad humana. Es fundamental tener una cadena de valor que comprenda la importancia de la sostenibilidad de forma transversal. La mayoría de sus proveedores son Pymes, y el principal desafío fue pasar de un modelo transaccional a un modelo colaborativo. Con transparencia de dónde estaban, y proponiéndolo como una decisión voluntaria, pudieron lograr traccionar más a sus proveedores. Fue importante también comprender las posibilidades de cada uno de sus proveedores, para tener objetivos alcanzables. La comunicación entre el líder de compras, el responsable del área comercial y el responsable de Sostenibilidad es menester para no ofrecer lo que no se tiene.

Destacó la tensión que puede existir entre lo que se quiere hacer y los costos asociados, pero señaló que es un trade-off permanente. Dentro de las posibilidades, la mejor opción. Y para eso es necesario la homologación desde el primer momento del contacto, no al final.



## CONCLUSIONES



**Joaquín Tribolo,**  
Líder de ESG & Compliance en BDO Argentina

- ▶ Es fundamental saber dónde estamos parados. Para eso, existen los diagnósticos.
- ▶ Mientras no decidimos sumar, podemos estar restando.
- ▶ Tenemos que ser transparentes de donde estamos, e invitar a nuestra cadena de valor a recorrer este camino en conjunto.
- ▶ Todas las empresas pueden estar teniendo prácticas de ESG y que no las piensen como tales.
- ▶ Es un camino que tenemos que recorrer en la medida de nuestras posibilidades.
- ▶ Los objetivos ESG tienen que ser alcanzables por nosotros y por nuestros proveedores.
- ▶ Es necesaria la comunicación clara entre el líder de Supply Chain, el responsable del área comercial y el responsable de Sostenibilidad.



# Formá parte del ciclo de abastecimiento

**INSCRIBITE**