

## Ledesma

### Programa Ledesma de Desarrollo de Proveedores Locales

#### Responsabilidad Social Empresaria - Desarrollo de Proveedores Locales.

El Programa Ledesma de Desarrollo de Proveedores Locales fue diseñado para potenciar la creación de puestos de trabajo y el desarrollo económico de Jujuy, Argentina, y en particular, del área donde viven los empleados de la compañía. Para lograrlo, Ledesma ha desarrollado un programa mediante el cual el crecimiento de los proveedores locales podría también generar beneficios para la compañía. Así, el desarrollo del programa no depende enteramente del compromiso con el desarrollo local.



La compañía decidió identificar pequeñas y medianas empresas (Pyme) de Jujuy que, con financiamiento y asesoramiento en materia de gestión, podían reemplazar la contratación de proveedores ubicados fuera de Jujuy. Las Pymes seleccionadas pertenecen a sectores industriales y no industriales.

Once compañías participaron en el primer ciclo de desarrollo. Sus ventas combinadas a Ledesma aumentaron un 80% de 2005 a 2006.

#### Sobre Ledesma

Ledesma es una compañía agroindustrial que proporciona productos de excelencia a familias e industrias argentinas, principalmente en las industrias del azúcar, el papel y la fruta. Ledesma procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente. Este alineamiento forma parte de su estilo de hacer negocios y es la esencia de su responsabilidad social.

Desde sus orígenes Ledesma y la Fundación Ingenio Ledesma han realizado numerosas acciones destinadas a promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de vida de los habitantes, en especial en la provincia de Jujuy, donde desarrolla la mayor parte de sus actividades productivas.

Ledesma participa activamente en varias iniciativas conjuntas como FUJUDES, FUNDESNOA, CEADS y el Pacto Global de Naciones Unidas

Ledesma está convencida de que su compromiso con la responsabilidad social será cada vez más valorado por sus clientes, consumidores, proveedores, empleados, accionistas y por las comunidades en donde opera.

## El Programa

Ledesma inició el programa de Desarrollo Local de Proveedores luego de trabajar dos años en un programa de capacitación de pequeñas y medianas empresas que comenzó a mostrar sus limitaciones. Por otro lado, el Estudio de Percepción que anualmente realiza la compañía para conocer las expectativas locales, mostraba un interés muy marcado en aumentar las fuentes de empleo. Estos dos factores fueron causa de la redefinición del proyecto, priorizando el desarrollo de proveedores por sobre la capacitación.

Los recursos invertidos por año: \$ 65.000 (principalmente por honorarios de consultores y viáticos). Sin embargo también requiere una dedicación importante por parte de las áreas de abastecimiento.

Objetivo:

El nuevo programa busca generar nuevos puestos de empleo en los Pymes locales, a través de un incremento en el volumen de sus negocios.

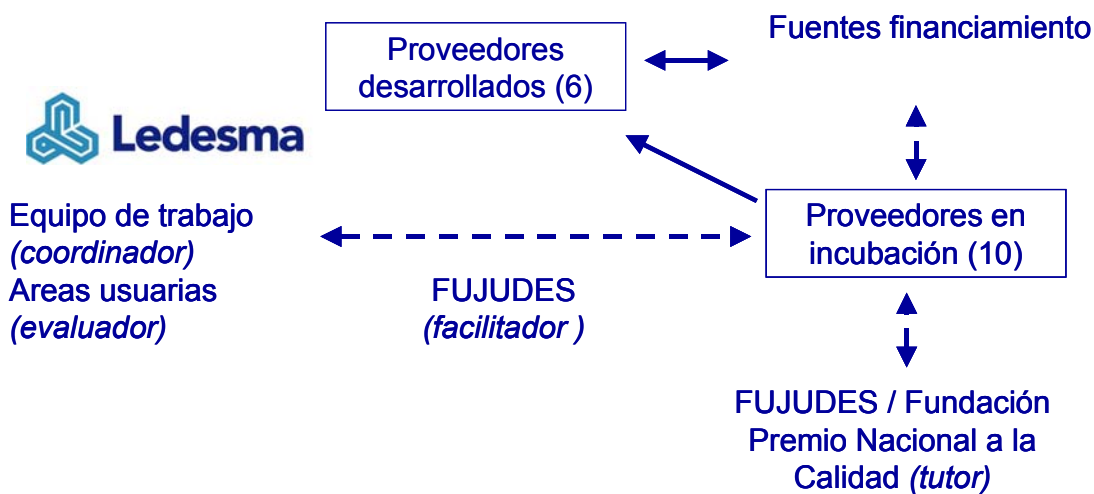
### Objetivos Específicos

Objetivo	Indicador
Promover la creación de nuevos puestos de empleo en el proveedor.	(i) Cantidad de Nuevos Puestos de Trabajo
Incrementar el volumen de operaciones entre Ledesma y los proveedores elegidos.	(ii) Aumento en el la facturación del proveedor con Ledesma (\$)
Mejorar la calidad de la gestión de las compañías participantes.	(iii) Aumento de la eficacia conforme a la autoevaluación de la FPNC (iv) Quejas (cantidad x periodo)

## Alianzas

El equipo de Ledesma está compuesto por un Equipo Ejecutivo, integrado por los responsables del área de proveedores, recursos humanos y responsabilidad social empresaria y por un Equipo de Apoyo, integrado por los gerentes de logística y el gerente de asuntos institucionales.

El Equipo Ejecutivo se responsabiliza por diseñar, implementar y monitorear el proyecto, manteniendo informado al Equipo de Apoyo del progreso alcanzado. El Equipo de Apoyo realiza las propuestas que considere adecuada con el objeto de alcanzar de manera más efectiva los objetivos trazados.



La Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable (FUJUDES) actúa como facilitador. El principal objetivo de FUJUDES consiste en estudiar, diseñar e implementar programas dirigidos a generar un mayor desarrollo de la provincia de Jujuy y la región del NOA.

A pedido del Equipo Ejecutivo, FUJUDES:

- Busca fuentes adecuadas de financiamiento para los proveedores;
- Asiste en la preparación de documentación con el objeto de procurar el financiamiento;
- Brinda apoyo al trabajo que se realiza para mejorar la gestión del proveedor;
- Realiza un análisis de los costos de los proveedores y otras actividades de investigación relativas a los proveedores;
- Organiza reuniones/eventos con los proveedores;
- Realiza otras actividades que el Equipo Ejecutivo considere útiles para alcanzar de modo más efectivo los objetivos trazados;

La Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC), en alianza con FUJUDES, desempeña un rol clave como tutores o *coaches* del dueño o gerente general de la Pyme.

Las Pymes seleccionadas reciben 12 meses de tutorías individuales, cuyo objetivo es hacer conocer a los proveedores los beneficios que implica buscar un modelo de gestión de excelencia y se los apoya para la implementación en sus empresas.

Fruto de un acuerdo entre la FPNC y FUJUDES, ésta se ha convertido en uno de los centros regionales de difusión de la FPNC. Dicho acuerdo busca que FUJUDES pueda adquirir la experiencia necesaria en el modelo y autoevaluación utilizados por la FPNC, permitiendo tomar un rol más amplio en las tutorías.

## Etapas en el ciclo de desarrollo

El objeto del programa es que sea continuo, con un máximo de diez compañías que se encuentren en desarrollo al mismo tiempo. Las diferentes etapas comprenden:

### 1. Selección:

El proveedor es preseleccionado por los jefes de abastecimiento conforme a criterios específicos. En caso de que los proveedores hayan sido preseleccionados por otras áreas, éstos deben ser aprobados por los jefes de abastecimiento.

Los nombres de los proveedores seleccionados se comunican a todas las áreas de la empresa, junto con las razones de su selección.

Criterio para la selección de los participantes:

#### A. Primera fase

##### A1. Criterios excluyentes

- i) Cualquier compañía que ya sea proveedora de Ledesma;
- ii) La sede de todos los proveedores debe estar situada en Jujuy, como mínimo un 60% del total debe pertenecer a localidades cercanas al complejo de Ledesma;
- iii) Cualquier proveedor cuyo desarrollo implicaría el reemplazo de proveedores de otras provincias.



##### A2. Criterios Cualitativos

Cada compañía será evaluada en una escala de A (mayor calificación) a C (menor calificación) conforme a los puntos que se establecen a continuación, a saber:

- i) Valor que implica para Ledesma tener el proveedor local por el producto/servicio en cuestión;
- ii) Relativa viabilidad de aumentar el volumen de operaciones con Ledesma (de acuerdo con la complejidad del proyecto);
- iii) Compromiso de crecimiento por parte de el/los propietario/s;
- iv) Calidad actual del servicio;

##### A3. Criterios cuantitativos.

- i) Posible crecimiento en el volumen anual de las operaciones (calculado en \$);
- ii) Cociente entre posible crecimiento en el volumen de operaciones e inversiones requeridas;

- iii) Incremento en la cantidad de puestos de trabajo (los cálculos se realizan en base a puestos “full-time”, permanentes)
- iv) Cociente entre posible incremento en el número de puestos de trabajo e inversión requerida.

## B. Segunda fase

### B.1. Conformidad Institucional

El administrador general y el gerente de asuntos institucionales deberán prestar la conformidad institucional de los proveedores seleccionados.

### B.2. Entrevista previa

Los proveedores preseleccionados serán invitados a participar de una entrevista con el Equipo Ejecutivo para determinar su grado de motivación para participar en el proyecto y confirmar el compromiso de crecimiento por parte de los propietarios. Al mismo tiempo, se les proporcionará un documento estableciendo los objetivos y características del programa.

## 2. Incubación

En esta etapa se realiza un esfuerzo final para llegar con el proveedor a un acuerdo que le signifique mayor facturación con Ledesma. Durante esta etapa, el proveedor podrá tener acceso a tutoría cuyo objetivo es mejorar la calidad de la gestión.

Durante esta etapa, el tutor realiza una autoevaluación utilizando el modelo de gestión de la FPNC para PyMES, y elabora un correspondiente “Plan de Mejoras”. La autoevaluación se repite 12 meses después para verificar los cambios en la gestión del proveedor.

FUJUDES podrá completar el “Diagnóstico de Situación Inicial” con cualquier elemento que el Equipo Ejecutivo considere adecuado.

El Equipo Ejecutivo y FUJUDES convocará al proveedor a una reunión para llevar a cabo un “Intercambio de Expectativas” inicial, para incluir la idea de “Posibles Áreas de Desarrollo” (en esta oportunidad se intentará alinear los intereses de Ledesma y del proveedor).

## 3. Graduación

Se considera que los proveedores son “desarrollados” una vez que hayan cerrado un acuerdo que les genere más beneficios proveedores. Este puede consistir en un contrato a mediano plazo para proporcionar un bien o un servicio, una empresa que ofrece elementos de trabajo específicos, el compromiso de invitar a licitaciones específicas durante un período de tiempo, etc.

Durante todas las etapas, el Equipo Ejecutivo monitorea el proceso para la procuración del acuerdo. Asimismo, el Equipo Ejecutivo y FUJUDES analizan posibles fuentes de

financiamiento que se adecuen a las necesidades de cada proveedor – en caso que este lo requiera.

Ledesma otorga al proveedor un certificado; el proveedor pasa entonces a formar parte de un subgrupo de “proveedores desarrollados” y se elige un nuevo proveedor para ocupar su lugar en el subgrupo de “proveedores en incubación”.

### Tiempo de desarrollo

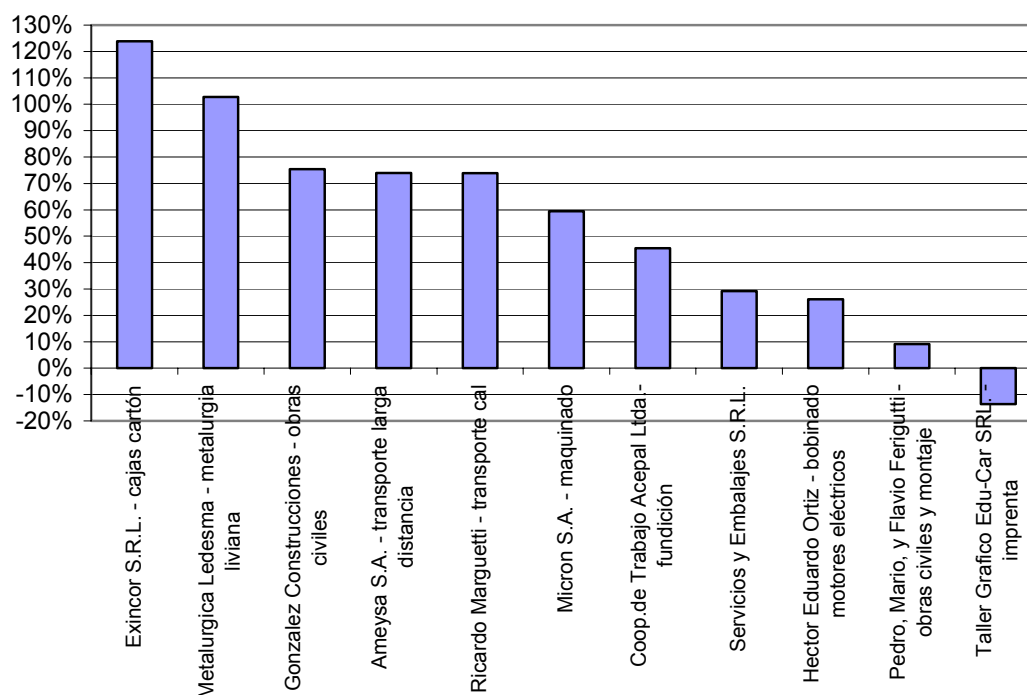
El tiempo que le lleva a un proveedor pasar de la etapa 1 a la 3 dependerá de la complejidad del proceso que lleva a la firma del “acuerdo de partes”; sin embargo, el tiempo promedio debe variar entre los 12 y 18 meses. Una vez transcurridos los 18 meses, el Equipo Ejecutivo realizará inspecciones al azar sobre la situación del proveedor.

### Resultados

Las ventas combinadas a Ledesma de compañías proveedoras seleccionadas incrementaron en un 80% entre 2005 y 2006 – de \$ 5.212.502 a \$ 9.378.675 – como resultado del programa.

Los beneficios directos para Ledesma en esta etapa se encuentran principalmente ligados a la posibilidad de tener proveedores locales cerca del radio de acción. Por ejemplo, permite reparaciones de forma más rápida, resolver los problemas relacionados con la calidad de la producción, etc. Ledesma se encuentra en estos momentos en la etapa en que espera consolidar el programa dentro de sus procesos habituales.

Variación en las Ventas de los Proveedores a Ledesma 2006 vs. 2005



Variación entre lo que le facturaron a Ledesma en el 2005 y lo que facturaron en el 2006, cada uno de los 11 proveedores del programa. Ejemplo: en el primer caso, Exincor incrementó en el 2006 su facturación a Ledesma en más de 120%.

En total, el conjunto de empresas facturó en el 2005 5.212.502 de pesos y en el 2006 9.378.675 de pesos. O sea que la facturación del grupo creció 4.166.173 pesos, lo que representa un 79.9% de aumento.

### Algunos aprendizajes

#### 1. Importancia de contar con tutorías / consultorías individuales para cada proveedor.

El Programa de Desarrollo de Proveedores Locales comenzó con capacitaciones grupales, un sistema que funciona muy bien dentro de una compañía. Sin embargo, en el caso de propietarios de PyMES, la experiencia de Ledesma no arrojó buenos resultados. Los propietarios de las PyMES necesitan asesoramiento y coordinación para manejar el crecimiento de sus organizaciones y para mejorar la calidad de los servicios actualmente prestados. En las evaluaciones sucesivas realizadas por Ledesma, la coordinación por parte de profesionales con amplia experiencia en asesoramiento empresarial ha constituido un importante valor agregado. El asesoramiento le permitió a algunos de los proveedores diseñar una estructura de costos, formular la misión y visión de la compañía, identificar y normalizar procedimientos clave, etc. Sin embargo, estas son tareas individuales y deben ser realizadas para cada caso en particular, por dos motivos principales. En primer lugar, el propietario de la PyME participa no sólo en el planeamiento de la empresa sino también en la gestión operativa, lo que hace muy difícil que pueda abandonar su puesto de trabajo por cuatro o cinco horas seguidas. Esto va tomando mayor importancia cuando la distancia entre Ledesma y su proveedor aumenta. En segundo lugar, las realidades de cada PyME son muy distintas.

2. Promover la participación activa de las áreas de compra.

A pesar de que resulta necesario contar con la participación de otras áreas de la empresa, es esencial el liderazgo de las áreas de compra.

3. Uso de facilitadores externos. Ledesma ha descubierto que los facilitadores externos abren un espacio de intermediación entre los intereses del proveedor y los de Ledesma, permitiendo una efectiva combinación entre las necesidades a corto plazo y los objetivos a mediano y largo plazo.

4. Facilitación de financiamiento para el crecimiento. En un comienzo, Ledesma financió el desarrollo de los proveedores, pero cuando el volumen de las operaciones crece, resulta indispensable contar con una institución financiera que pueda brindar un eficiente servicio. Ello es particularmente importante en la actualidad, ya que existen escasas fuentes de financiamiento para activos fijos y créditos de largo plazo para el sector de las PyME.

5. Sistematización del proceso de desarrollo de proveedores locales. Una vez que el programa ha sido probado y cumple con sus objetivos, debe convertirse en un procedimiento operativo estándar.

Para mas información contactar a Marcelo Landó / [mlando@ledesma.com.ar](mailto:mlando@ledesma.com.ar)