

Grupo Nutresa

Buenas Prácticas Modelo de Abastecimiento Estratégico

Jorge Iván Serna Zuluaga

Agosto, 2015

**Noveno
Conversatorio**
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Agenda



1. Generalidades Grupo Nutresa
 2. Por qué un Modelo de Abastecimiento Estratégico en Grupo Nutresa
 3. Implementación Modelo Abastecimiento Estratégico
 4. Iniciativas de Colaboración con Proveedores
 5. Sostenibilidad en Grupo Nutresa
-

**Noveno
Conversatorio**
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Agenda



1. Generalidades Grupo Nutresa

2. Por qué un Modelo de Abastecimiento Estratégico en Grupo Nutresa
3. Implementación Modelo Abastecimiento Estratégico
4. Iniciativas de Colaboración con Proveedores
5. Sostenibilidad en Grupo Nutresa

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida



BUSINESS MODEL PILLARS

SCALE:

market cap of **55** Billions USD

PEOPLE

43.400 EMPLOYEES

12.371 outside Colombia

BRANDS

168 brands selling more than 50 Millions USD

PLUS 60,6% consolidated market share in Colombia

DISTRIBUTION

1 MILLION CLIENTS

ATTENDED 12.800 sellers with more than

SUSTAINABILITY

4th consecutive years in the

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

ROBECOSAM Sustainability Award Silver Class 2015



IN 2014

2,9

Billions USD sales

137% EBITDA margin

35%

OF SALES OUTSIDE COLOMBIA,

USD 1,1 Billions

KNOWLEDGE:

Close to 100 Years of History

DIVERSIFICATION

8 BUSINESS UNITS



40

PRODUCTS SOLD IN

72

COUNTRIES



IN 5 CONTINENTS

PRESENCE

14

COUNTRIES

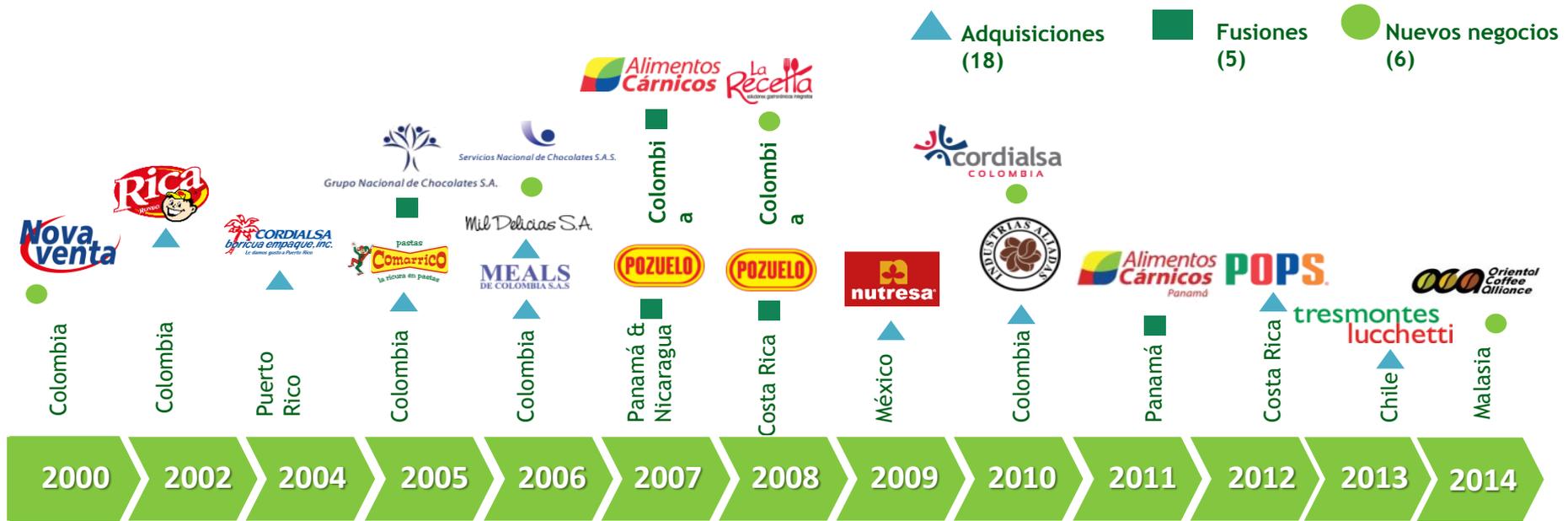


MANUFACTURING PLANTS



No single commodity accounts more than 10% of COGS

Expansión de Grupo Nutresa desde el año 2000



Noveno Conversatorio en Materia Contractual

"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".

Alcaldía de Medellín

Medellín todos por la vida

Estructura Empresarial



*Esta unidad de negocio reportará cifras a partir de 2015.

Noveno
Conversatorio
 en Materia Contractual



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



Medellín
 todos por la vida

Dada la proyección de los Negocios del Grupo Nutresa S.A. en su crecimiento nacional e internacional y sus requerimientos en sistemas de información y modernos procesos, se conforma en el año 2006 **Servicios Nutresa S.A.S.**

Misión

Apalancar la estrategia competitiva de nuestros clientes con servicios de soporte empresarial de alto valor percibido, fundamentado en:

- Personas competentes, comprometidas y en permanente desarrollo.
- Gestión por procesos.
- Uso efectivo de la tecnología.

Visión

Nuestra estrategia centenaria está dirigida a **duplicar al 2020** las **ventas** del año 2013, con una **rentabilidad** sostenida entre el **12 y el 14%** de margen de **EBITDA**.

Estrategia
para nuestro primer siglo
1920 · 2020

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida



Servicios
nutresa

Nuestros Servicios



Desarrollo Humano y Organizacional

Atracción, retención y desarrollo del talento humano, que impulsan el desarrollo de la Organización.



Administrativos e Inmobiliarios

Negociación y abastecimiento de materiales y servicios continuos, la evaluación y ejecución de proyectos de infraestructura y proyectos transversales al Grupo Nutresa.



Financieros

Planeación financiera, la administración de modelos de desempeño de negocio, la gestión contable, tributaria, de tesorería y pagos.



Administración de Riesgos y Control

Prevención, detección y control de riesgos organizacionales y el apoyo en la implementación de medidas de tratamiento. Por otro lado, la asesoría en asuntos del derecho relacionados con las compañías y la corporación.



Tecnología de Información

Planeación, diseño y administración de la arquitectura empresarial, así como el soporte técnico de los sistemas de información y herramientas colaborativas que apalancan los procesos de la Organización.

Noveno
Conversatorio
en **Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Estructura Gerencia de Compras Servicios Nutresa

Gerencia Negociación en Compras

Plataformas Internacionales

Dirección Commodities

Dirección Material de Empaque

Dirección Materia Prima

Dirección Indirectos MRO

Dirección Servicios Continuos

Dirección Nuevas Categorías

Dirección Oficina Asia

Operaciones Transversales y Procesos de Soporte

Gerencia Compras CAM

Gerencia Compras México

Dirección de Importaciones

Dirección Procesos de Soporte

Jefatura de DTV

Jefatura Compras Perú

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Agenda



1. Generalidades Grupo Nutresa
- 2. Por qué un Modelo de Abastecimiento Estratégico en Grupo Nutresa**
3. Implementación Modelo Abastecimiento Estratégico
4. Iniciativas de Colaboración con Proveedores
5. Sostenibilidad en Grupo Nutresa

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Hemos trabajado desde el 2002 en un proceso de consolidación de la Gestión de Negociación y Compras, en el 2012 se inició un proceso formal de Abastecimiento Estratégico

Actividades

Contexto

- Comparar **prácticas actuales** de Nutresa con las **mejores prácticas** de líderes en compras, a través de encuesta Global procurement excellence survey (GPE) y entrevistas.
- **Dimensionar oportunidades** de ahorro a través de análisis *top down* y *deep dive* en categorías seleccionadas.
- **Mapear brechas** existentes en proceso de compras con respecto a mejores prácticas.
- Identificar **oportunidades de ahorro** a ser capturadas a través de mejores prácticas en compras y abastecimiento.
- Diseñar **programa de transformación** que asegure perdurabilidad y gestión del programa.

Objetivos

Resultados

- Oportunidad de **mejora en dimensiones del proceso de compras** (cooperación multifuncional, estrategia de creación de valor por categoría, gestión de talentos, entre otros).
- Oportunidad de **optimización de costo total de propiedad**.
- **Programa de transformación** diseñado con **tres grandes temas** (creación de valor para las categorías; gestión de la transformación; y transformación de mentalidad, cultura y sistemas) que serán vistos en **dos frentes** (captura de ahorros; y perdurabilidad y gestión del programa).

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Decidimos entonces emprender un proyecto de transformación del proceso en Negociación en Compras

Transformación



Mentalidad y aspiraciones

- Definir visión y crear historia de transformación
- Involucrar y motivar a la organización
- Liderar el proceso de transformación
- Actuar como *role model*



Capacitación y cultura

- Crear capacitaciones para alcanzar los nuevos niveles de desempeño requeridos
 - Habilidades técnicas
 - Gestión y liderazgo
 - Motivación



Organización y sistemas

- Definir organizaciones y procesos
- Revisar requerimientos de sistemas y herramientas
- Formar equipos multifuncionales y comités de decisión
- Estructurar programa de gestión de proveedores



Creación de valor para las categorías

- Conducir procesos de *Strategic Sourcing* Regional/Global y Local
- Establecer estrategias de compra y relaciones a mediano/largo plazo



Gestión de transformación

- Establecer métricas y metas de desempeño
- Monitorear el desempeño y la sostenibilidad del programa
- Definir la manera de gestionar el programa y la gobernabilidad

Temas y metas

2 Perdurabilidad del programa

Capacitar al equipo y revisar el modelo organizacional y de gobernabilidad para transformar la función de Compras a fin de garantizar la sostenibilidad de las prácticas, procesos, capacitaciones y, consecuentemente, de los ahorros logrados con la transformación

1 Captura de ahorros

Reducir TCO a través de la metodología de Strategic Sourcing con palancas avanzadas y acelerar las iniciativas actuales

2 Gestión del programa

Garantizar la implementación y captura de ahorros en el plazo esperado



Agenda



1. Generalidades Grupo Nutresa
2. Por qué un Modelo de Abastecimiento Estratégico en Grupo Nutresa
- 3. Implementación Modelo Abastecimiento Estratégico**
4. Iniciativas de Colaboración con Proveedores
5. Sostenibilidad en Grupo Nutresa

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Para la implementación del programa el equipo de compras avanzó en dos frentes de trabajo

Abastecimiento Estratégico

- **Gestión de Categorías** con el objetivo de implementar modelo de abastecimiento estratégico.
- **Avance por olas** en las diferentes categorías con potencial importante.
- **Optimización del costo total de propiedad** que busca favorecer el nivel de competitividad del Grupo.

Perdurabilidad y Gestión del Programa

- Capacitación para el desempeño (C4P).
- Diseño para el Valor (DTV).
- Abastecimiento global.
- Oficina de gestión.



El modelo de Abastecimiento Estratégico comprende un proceso sistemático que busca negociaciones exitosas



Por otra parte, el equipo de perdurabilidad avanzó en las siguientes iniciativas



Metodología con enfoque en consumidor con la que se busca optimizar el **costo total de propiedad** modificando atributos que no generan valor. Se ha trabajado de manera colaborativa con la cadena de abastecimiento buscando implementar iniciativas tanto de disminución del costo como de incremento en ventas a través de la innovación.

Identificación de fuentes potenciales de suministro en **países de bajo costo**. Cubre todo el proceso de abastecimiento estratégico desde la generación de listas largas de proveedores hasta el cierre de la negociación, la contratación y el suministro.

Incorporación de conocimiento y **desarrollo de capacidades** en los equipos internos de la Gerencia de Negociación en Compras para garantizar la perdurabilidad de las palancas tanto técnicas como comerciales luego del proceso de transformación.

controlar y gestionar el programa, incluyendo la captura de ahorros y el proceso de capacitación de la organización.



Hemos extendido esta buena práctica a lo largo de Grupo Nutresa capitalizando beneficios importantes para la Compañía



← 2013 →

La metodología se extendió a categorías no impactadas en la primera ola de implementación. Además, se abordaron categorías como TI e Infraestructura que estaban por fuera del alcance de la Gerencia de Compras.

← 2014 →

Se transfirió el conocimiento a plataformas del exterior como Chile, Centro América, Perú y México.

← 2015 →

Se replicará la metodología en Nuevas Unidades de Negocio como Alimentos al Consumidor, buscando estandarizar la metodología de abastecimiento estratégico a lo largo de Grupo Nutresa.

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Agenda



1. Generalidades Grupo Nutresa
2. Por qué un Modelo de Abastecimiento Estratégico en Grupo Nutresa
3. Implementación Modelo Abastecimiento Estratégico
- 4. Iniciativas de Colaboración con Proveedores**
5. Sostenibilidad en Grupo Nutresa

**Noveno
Conversatorio**
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Hemos avanzado en la implementación de iniciativas de gestión comercial (MCI) en la cadena de abastecimiento

MCI

Desarrollo de la gestión comercial a través de mecanismos innovadores que afiancen la relación y potencialice los beneficios para ambas partes.

SMI / Mercancía en consignación

Programación de entregas en reabastecimiento continuo y administración de inventarios por parte del proveedor.

Comodatos

Capitalización del know how de la cadena y mecanismos de financiación alternos.

ANS / AIO

Definición clara de expectativas y acuerdos de la negociación con clientes internos y externos.

Zona Franca

Aprovechamiento de beneficios tributarios y logísticos por operación en Zona Franca Grupo Nutresa.

Transferencia de Conocimientos

Capacitación y transferencia de conocimientos, conceptos y buenas prácticas en la cadena.

Optimización de Pedidos

Optimización de la operación en la cadena a través del fortalecimiento de la planeación de la demanda.



Hemos avanzado en la implementación de iniciativas de gestión comercial (MCI) en la cadena de abastecimiento

MCI

Desarrollo de la gestión comercial a través de mecanismos innovadores que afiancen la relación y potencialice los beneficios para ambas partes.

Negociación con la cadena productiva

Vinculación de eslabones adicionales en la cadena de suministro.

Gestión de Flujos de Caja

Administración de las negociaciones a través de descuentos financieros y plazos de pago.

Herramientas colaborativas

Apalancar la negociación en mecanismos de negociación alternos.

Polinomio

Seguimiento al comportamiento y variaciones del inductor del costo mediante un racional matemático.

Make vs buy

Identificar la factibilidad de integración horizontal con un aliado en nuestras instalaciones.

Cierre de Ciclos

Identificación de alternativas para aprovechamiento de residuos post-industria.

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



**Medellín
todos por la vida**

Agenda



1. Generalidades Grupo Nutresa
2. Por qué un Modelo de Abastecimiento Estratégico en Grupo Nutresa
3. Implementación Modelo Abastecimiento Estratégico
4. Iniciativas de Colaboración con Proveedores
- 5. Sostenibilidad en Grupo Nutresa**

**Noveno
Conversatorio**
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín

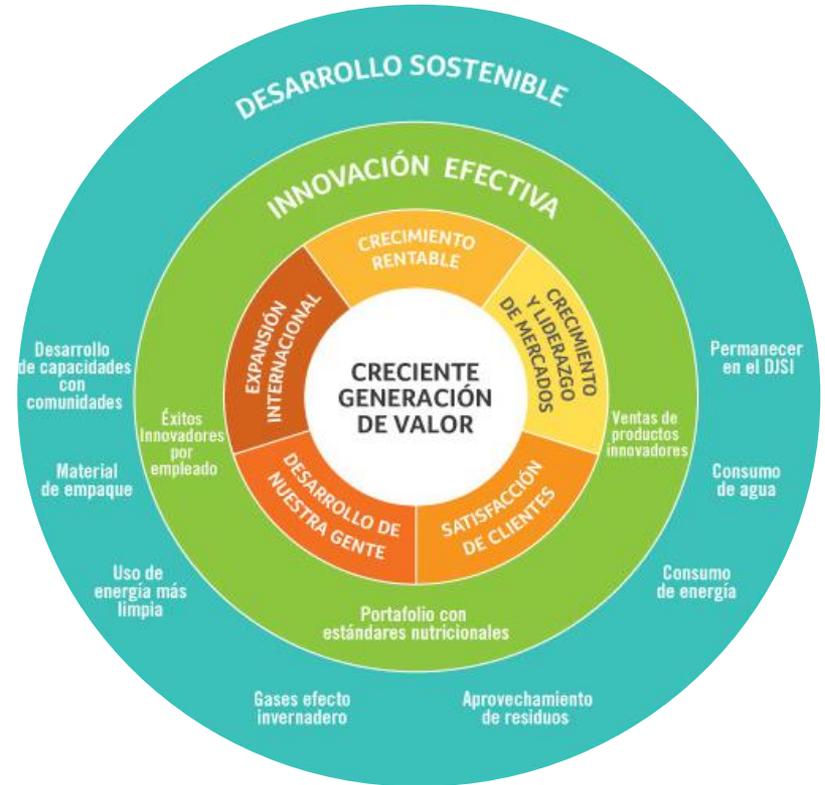


Medellín
todos por la vida

Sostenibilidad en Grupo Nutresa

El Desarrollo Sostenible es el marco de gestión de Grupo Nutresa.

En la Organización lo entendemos como progreso económico y social que perdura en el tiempo, genera beneficios para todos y promueve un equilibrio con el medio ambiente.



Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Incorporamos el concepto de materialidad para entender cuáles aspectos son verdaderamente importantes para nuestros grupos de interés



La materialidad hace referencia a aquellos asuntos que resultan importantes porque ponen en evidencia los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés.

Abarca aspectos que tienen impactos que superan un umbral determinado y que podrían afectar a la capacidad de generar valor de la Compañía, afectar a la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".

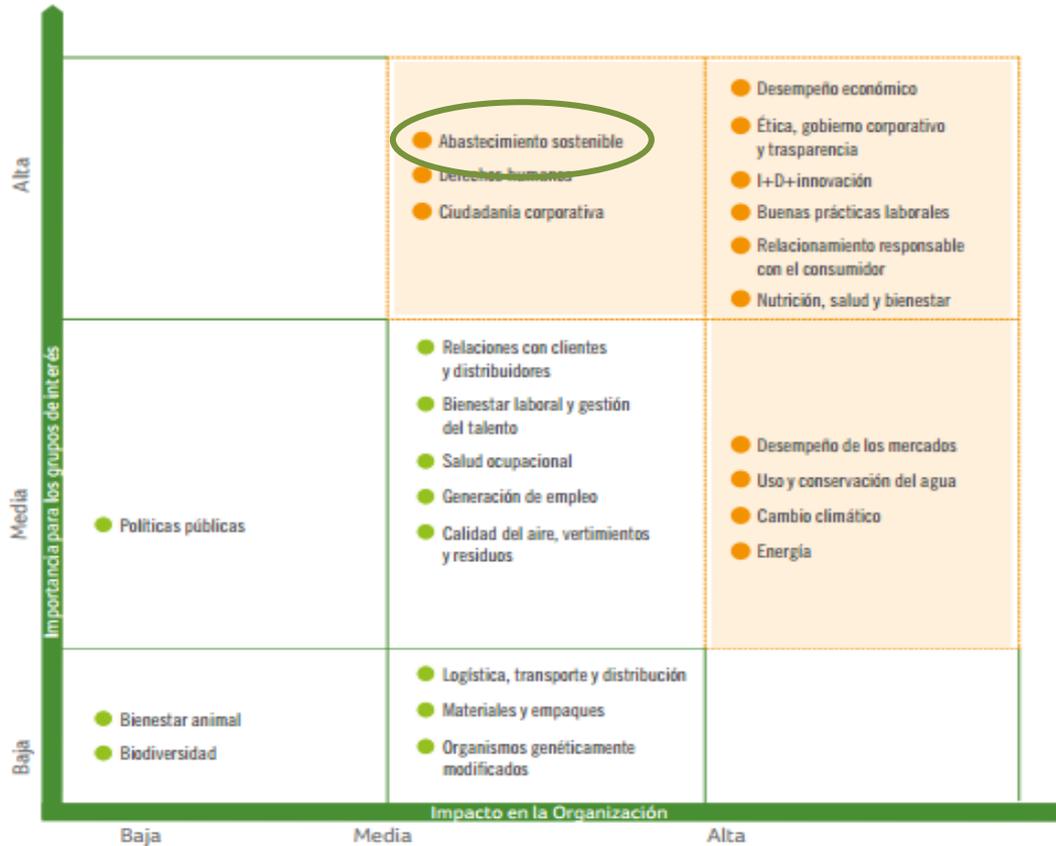


Alcaldía de Medellín



**Medellín
todos por la vida**

El Abastecimiento Sostenible es uno de los temas materiales de la compañía debido a la relevancia y el impacto que los proveedores tienen en las tres dimensiones de Sostenibilidad



Noveno
Conversatorio
 en Materia Contractual



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



Medellín
 todos por la vida

Es por tal motivo que trabajamos en iniciativas de impacto económico, social y ambiental en toda la cadena



Derechos Humanos: Divulgación de la Política de Derechos Humanos a los proveedores de Insumos y Servicios (900 Proveedores). De igual manera, se extendieron los lineamientos a contratistas y comercializadores.



Evaluación y Desarrollo de Proveedores: Durante el 2014 fueron evaluados 74 proveedores de Servicios, 53 de empaques y 165 de materias primas. Derivado de este programa nuestros proveedores implementaron 996 acciones de perfeccionamiento en sus procesos productivos y administrativos, prácticas en gestión humana y programas ambientales y de inocuidad.



Fomento al Cacao: En alianza con el CTA –Centro de Tecnología de Antioquia–, Servicios Nutresa y Compañía Nacional de Chocolates Colombia se inició un proyecto para el desarrollo de diez proveedores de cacao ubicados en el nordeste antioqueño, para fortalecer a los productores en aspectos de gestión empresarial, calidad, productividad, entre otros, y así aumentar el nivel de competitividad de los cacaoteros.



Comercio Justo en Café: Colcafé continúa generando beneficios a las comunidades productoras de café certificadas bajo el sello Comercio Justo, programa basado en la cooperación entre productores y comercializadores de café.

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Es por tal motivo que trabajamos en iniciativas de impacto económico, social y ambiental en toda la cadena



Reconocimiento anual a aquellos proveedores (pequeñas y grandes industrias), de diferentes categorías de insumos y servicios, que sobresalen por su contribución al logro de los objetivos del Grupo a través de la cadena de abastecimiento, y por su esfuerzo para ser cada día mejores en entornos cambiantes.



Análisis de riesgos en sostenibilidad para la cadena de abastecimiento

Actualización de los riesgos sociales y ambientales en la cadena de suministro, aplicando la metodología del proceso de gestión de riesgos de Grupo Nutresa. Se analizaron 124 categorías de compras y los riesgos analizados incluyeron algunos relacionados con derechos humanos, medioambiente, laborales y seguridad en el trabajo, entre otros. Como resultado de este trabajo se actualizarán los planes de intervención y mitigación de los riesgos en sostenibilidad.

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.

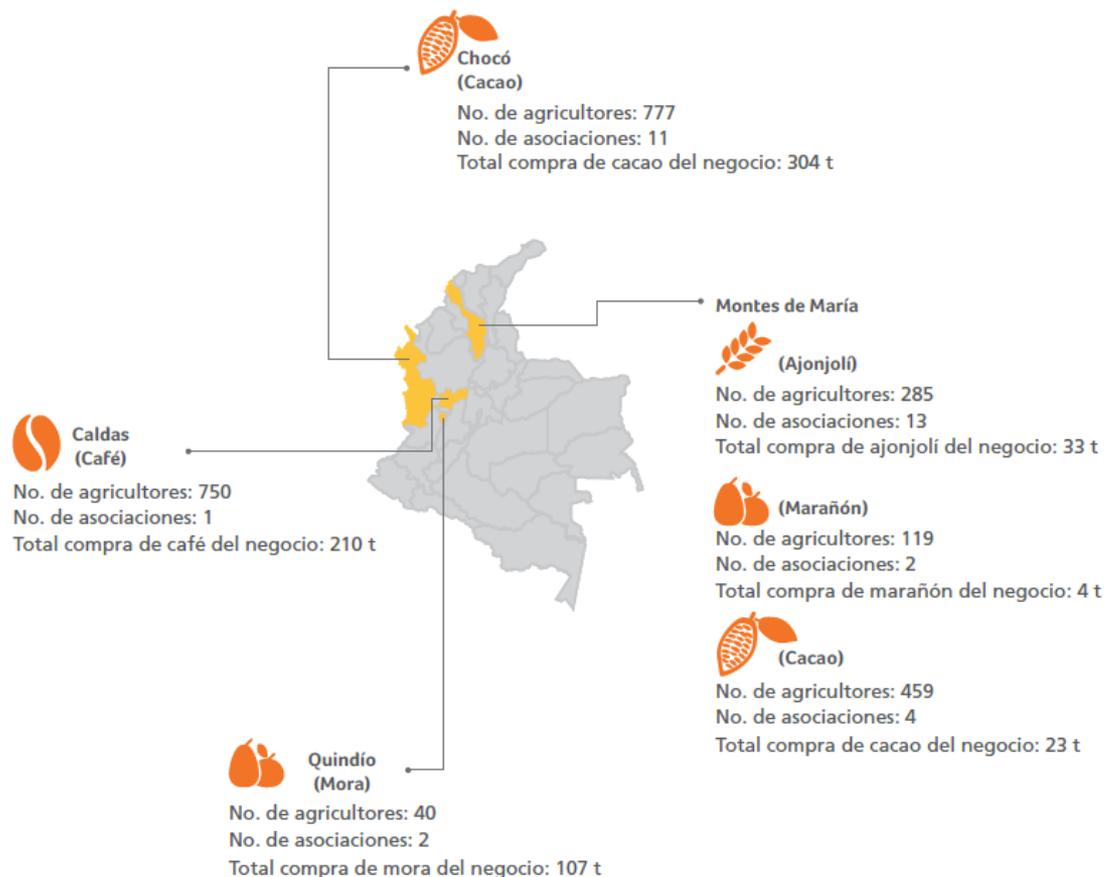


Alcaldía de Medellín



**Medellín
todos por la vida**

Es por tal motivo que trabajamos en iniciativas de impacto económico, social y ambiental en toda la cadena



Gestión Negocios Inclusivos:

Grupo Nutresa y su Fundación generaron sinergias en el desarrollo de capacidades en más de 30 proveedores locales de cacao, marañón, ajonjolí, mora y café. Con la implementación de proyectos de educación formal y alfabetización digital, se logró beneficiar a más de 2.400 líderes comunitarios, los cuales mejoraron sus ingresos por venta de insumos y/o la gestión de alianzas.

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín



**Medellín
todos por la vida**

Muchas Gracias!

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida