



Solidagro RSE
LA RED SOLIDARIA DEL AGRO

Supply chain (parte 2)

Lic. Cecilia Theulé^[i]

En la primera parte de la nota sobre supply chain agroindustrial había dejado abierta la siguiente pregunta: ¿Cómo puede una empresa asegurarse los estándares de un producto que le es necesario, pero sobre cuyo proceso productivo o extractivo tiene poco o nulo poder de decisión?

¿Cómo lograr esta “integración de propósitos” hacia atrás, a través de la relación de contratación de un proveedor?

Antes que nada, habrá que tomar el compromiso de revisar las políticas de compra de la Empresa, dedicando al menos una jornada al estudio de las políticas escritas y no escritas, que manejan los *decision makers*.

Luego, se pueden poner por escrito estas formas de trabajo. Propongo 2 herramientas:

1. Contar con un documento interno de política de proveedores que se apoye en el *compromiso*, la *gradualidad* y el *acompañamiento*.
2. Firmar una *carta de compromiso para producción sustentable* o *acuerdo de visiones compartidas* al momento del alta de cada proveedor.

1. Veamos cada aspecto que tendría que cubrir una política de proveedores en el área de la RSE:

- a. **Compromiso**: el documento interno de política de proveedores debería hacer explícita la relación de **compromiso y apoyo de la empresa** para con el proveedor en la implementación de todos los estándares de sustentabilidad esperables en el sector.
- b. **Gradualidad**: se deberían buscar los modos de no dejar afuera a proveedores pequeños o en proceso conformación, formalización o por ser “proveedores sociales” con escasa experiencia comercial y legal. Para esto, es interesantes establecer cuál es el umbral de aplicación para ser proveedor (para el start up), cuáles son los requerimientos mínimos, los de estabilidad y los de estándares compartidos.

Contar con un documento interno de política de proveedores que se apoye en el compromiso, la gradualidad y el acompañamiento.

- c. **Acompañamiento**: la empresa no se desvincula del proceso gradual de cumplimiento de estándares de sus proveedores. Para ello, los acompaña con capacitación, facilitación de trámites, acceso a documentos de RSE que pueden ser guía para el

desarrollo de estándares, involucramiento de la gerencia de RSE en el departamento de compras, etc.

2. En cuando al documento escrito que podríamos llamar *Acuerdo de valores compartidos*, mínimamente debiera contener:
 - a. Qué pueden esperar los proveedores de la Empresa agroindustrial
 - b. A qué se comprometen los proveedores al firmar el acuerdo de valores compartidos o la declaración conjunta de principios. Por ejemplo en:
 - Legales y fiscales
 - Condiciones de trabajo
 - Medioambiente
 - c. El acuerdo debe estar puesto a conocimiento de los proveedores y prestadores de servicios.
 - d. La declaración explícita de que la Empresa, creyendo en relaciones de largo alcance, estables y progresivas, no rescindiré un contrato por un no cumplimiento, siempre y cuando exista la voluntad de trabajar en la dirección correcta, con un acuerdo de plan de acción para salvar los posibles incumplimientos en un plazo razonable de tiempo.
 - e. La explicitación de que violaciones repetidas del acuerdo podrán dar como resultado la finalización de la relación comercial con la Empresa.

Complementando este amplio marco -que encara la elección de un proveedor y su acompañamiento en el cumplimiento de estándares de sustentabilidad o de RSE-, hay que tener en cuenta que la aplicación de una política de proveedores consistente con la filosofía subyacente en la RSE tiene que considerar que los proveedores de las Empresas Agroindustriales grandes, necesitarán:

1. Comunicación clara y honesta (sobre condiciones de pago y plazos), con posibilidad de feedback.
2. Relaciones directas entre los decision makers de compra y los proveedores.
3. Comunicación de pedidos a tiempo.
4. Pago de acuerdo con los términos y condiciones acordados (preferentemente pronto pago)
5. Compartir riesgos.

En el entorno empresarial, cada vez más competitivo y más globalizado, ¿es posible comprar con el máximo grado de responsabilidad? Si la cadena de suministros es sustentable y está tratada de modo sostenible en el tiempo, el éxito comercial tiene una gran estabilidad y diferencial de competitividad importante.

Porque no se puede olvidar que RSE, además de ser una obligación de la ética económica, social y ambiental... es también un buen negocio.

[i] Licenciada en Letras por la Universidad de Buenos Aires. Postgrado en Dirección de Pequeña y Mediana Empresa en el IAE Business School. Egresada del Centro de Estudios e Investigación para la Dirigencia Agroindustrial (CEIDA). Diplomado en Agronegocios, Universidad Di Tella. Especialista en RSE Agroindustrial. Desarrolló en Argentina y en el extranjero trabajo de consultoría en el desarrollo de cadenas productivas rentables con inclusión social y sustentabilidad ambiental. Directora Ejecutiva de Solidagro Asociación Civil. Directora Ejecutiva del Foro del Sector Social. Miembro de Eticagro. Profesora del MBA de la Universidad Católica Boliviana.