



Estudio de la Integración de la **Sostenibilidad de Cadenas de Valor Agroalimentarias** de la Unión Europea, Paraguay y Argentina



Diciembre 2021

Iniciativa de Cooperación Triangular - Fortalecimiento de las cadenas de valor y su contribución a los ODS

BENEFICIARIO



PRIMER OFERENTE



SEGUNDO OFERENTE





Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global

Presidente: **Andrea Avila**

Vicepresidente: **Andrés Leonard**

Director Ejecutivo: **Flavio Fuertes**

Este informe fue elaborado por Fernando Varela (Lead Sostenibilidad) y Javier Cortes (Lead Sostenibilidad), con la participación de Fernando Pasarelli (Coordinador Grupo de Trabajo de Cadena de Valor, Pacto Global Argentina) y Rosanna Ibañez (Pacto Global Paraguay).

Diciembre de 2021.



INDICE

1. Antecedentes y propósito del estudio	4
2. Metodología	4
3. Introducción	5
4. Relevancia de la actividad agroalimentaria y de su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS)	6
5. Oportunidades y principales retos del sector	7
6. Aspectos relevados en empresas entrevistadas	8
7. Desafíos y Buenas Prácticas en los procesos clave de mejora de la cadena de valor	9
<i>A. Desafíos y Buenas Prácticas en la Gestión Empresarial</i>	10
A.1. <i>Dimensión Estratégica de Grandes empresas</i>	10
<i>Identificación de Impactos: Oportunidades y Riesgos</i>	10
<i>La Esfera de Influencia en las Cadenas de Valor</i>	11
<i>El Alineamiento Estratégico</i>	11
<i>Roles y Relevancia de las Funciones de Abastecimiento, Compras y Distribución</i>	12
<i>La Debida Diligencia en DDHH en Europa para Preservar las Cadenas de Valor</i>	12
A.2. <i>Dimensión Operativa de Grandes Empresas</i>	13
<i>Criterios de Abastecimientos & Distribución</i>	13
<i>Desarrollo de Especificaciones Técnicas y Rotación de Proveedores, Contratistas y Distribuidores</i>	14
<i>Evaluación y Selección de Proveedores, Contratistas y Distribuidores</i>	14
<i>Gestión de Contratos</i>	14
<i>Monitoreo y Auditorías de Proveedores, Contratistas y Distribuidores</i>	15
<i>Desarrollo y Alianzas con Proveedores, Contratistas y Distribuidores</i>	15
<i>Desarrollo de la innovación en sostenibilidad</i>	16
A.3. <i>Dimensión de Empresas Destinatarias (proveedores, contratistas, distribuidores, etc.)</i>	16
<i>B. Desafíos y Buenas Prácticas en la Gestión de Compras & Contrataciones</i>	17
<i>Abastecimiento de Insumos</i>	17
<i>Maquinarias e Infraestructuras</i>	17
<i>Contratación de Servicios</i>	17
8. Estrategias y herramientas para promover el desarrollo de proveedores	21
9. Principales hallazgos y conclusiones	21
Anexos	25
ANEXO I. Aspectos Destacados del Acuerdo entre la Unión Europea y el Mercosur	26
ANEXO II. Metas de los ODS vinculadas a las Cadenas de Suministro	27
ANEXO III. 5 Aspectos Clave para Evaluar la Coherencia de Programas Corporativos de RSC	28
ANEXO IV. La Relevancia de los Derechos Humanos en la Gestión Empresarial Sostenible	31
ANEXO V. El Concepto de Esfera de Influencia en la Gestión Empresarial en las Guías ISO 26000 de Responsabilidad Social e ISO 20400 de Compras Sostenibles	31
ANEXO VI. Casos Empresariales Relevados	32
ANEXO VII. Relevamiento en base a los 10 procesos clave de la formación provistos por Lead Sostenibilidad	33
Fuentes Bibliográficas	34

1. Antecedentes y propósito del estudio

El Proyecto de Cooperación Triangular de la Unión Europea, ADELANTE 2, para el fortalecimiento de cadenas de valor y contribución a los ODS en Paraguay y Argentina es implementado conjuntamente por el Pacto Global de Argentina, el Pacto Global de Paraguay y el ICEX Exportación e Inversiones de España.

Dentro de esta iniciativa, está prevista la realización de un estudio centrado principalmente en el sector agroalimentario identificando buenas prácticas incluyendo estado de las pymes, situación de derechos humanos, necesidades de formación de Pymes locales e iniciativas multiactor de localización de los ODS.

El estudio está pensado para ser, por un lado, un insumo para los seminarios de la Actividad 3 que complementan esta iniciativa y, por otro, para contribuir a la generación de conocimiento específico y de buenas prácticas relacionadas, que ejemplifiquen lo que las empresas ya están haciendo y pueden hacer para mejorar las condiciones y oportunidades de las cadenas de valor en las que se enmarca su actividad empresarial.

La ilustración del estado de la cuestión y, sobre todo, de buenas prácticas que algunas empresas vanguardistas están llevando a cabo, constituyen un elemento relevante para expandir la adopción de tales formas de hacer por parte de otras empresas y contribuir así a alcanzar el objetivo.

El estudio será coordinado por la Red del Pacto Mundial de Argentina por acumular una amplia experiencia en este ámbito pero se nutrirá de las experiencias de la red Paraguaya y del ICEX. También se centrará especialmente en la realidad de las cadenas de valor en Paraguay como país beneficiario.

2. Metodología

La metodología de desarrollo se ha llevado a cabo utilizando las siguientes estrategias de indagación:

A. Aportes de Equipo de Especialistas. El desarrollo del estudio cuenta con el aporte de reconocidos especialistas en la temática, que han aportado contribuciones conceptuales y prácticas basadas en experiencias académicas y en terrenos que han consolidado luego de años de su ejercicio profesional.

B. Relevamiento de Materiales y Guías de Referencia. Los Materiales y Guías han sido un soporte esencial para el desarrollo de algunos temas clave dentro del Estudio, por cuanto sus contenidos complementaron las otras estrategias de indagación hacia una comprensión más holística y sistémica de los temas que fueron objeto de análisis.

C. Entrevistas en Profundidad. Las Entrevistas en Profundidad, sirvieron para conocer “de primera mano”, la realidad de empresas y organizaciones que trabajan activa y cotidianamente en estos rubros, a la vez que permitieron contrastar parte de sus hallazgos para verificar la consistencia de distintos temas evaluados.

3. Introducción

Toda empresa, sin importar su tamaño ni el rubro en el cual operan, se desarrollan en un entorno que tiene mucha semejanza a un ecosistema, que dentro de sus características esenciales se destacan los balances que operan dentro del mismo debido a la interdependencia de sus partes. Las partes de un ecosistema, ejercen una importante influencia entre sí, y cualquier modificación en el desempeño de una de ellas, afectará en menor o mayor medida a todo el conjunto. Dicho esto en términos de competitividad empresarial, cada decisión que una empresa toma buscando objetivos de rentabilidad económica y financiera, bajo el enfoque de la sostenibilidad, deberán considerarse en función de los impactos económicos, sociales y ambientales que dichas decisiones ejercen sobre otros actores clave para su negocio, en lo que se conoce como la cadena de valor.

Por ello, si bien históricamente, comprar y contratar eran procesos asumidos como puras transacciones destinadas al abastecimiento, y de ahí que se las considerara como "de apoyo", hoy los líderes y directores empresariales se dan cuenta que la competitividad y sostenibilidad de su empresa no dependen exclusivamente de vender, sino también de saber comprar y contratar. Una gestión sostenible requiere no sólo de una toma de decisiones bajo el enfoque de triple dimensión, esto es, gestionando adecuadamente los impactos cruzados en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, sino también tomar en cuenta los intereses y expectativas de nuestras partes interesadas clave de nuestro negocio.

A partir de este cambio profundo de mentalidad empresarial que provoca a miles de líderes y directores, la "gestión de ahorros" como objetivo casi excluyente de la performance del área de compras y contrataciones, pasa a ubicarse en una posición de relevancia, pero debiendo probar que su logro no reporta para la empresa enormes impactos negativos sobre proveedores y contratistas. La Sostenibilidad Empresarial supone un desempeño en el cual la empresa con sus decisiones cotidianas no sólo busca lograr sus objetivos, sino que a la vez cuida el ecosistema en que su iniciativa se desarrolla, asegurando así un negocio duradero en el tiempo y contribuyendo a la vez al Desarrollo Sostenible.

Los beneficios de apostar por una relación a largo plazo con sus proveedores son los siguientes:

Oportunidades para las empresas	Oportunidades para los proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Relaciones a largo plazo que aseguren el suministro• Estabilidad, garantía y calidad del producto o servicio• Reducción de riesgos• Mayor competitividad al contar con la capacidad de innovación de los proveedores.• Tener una mayor reputación social y una mejor valoración ASG	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la confianza en la relación contractual• Tener aseguradas las ventas a medio y largo plazo• Planificar mejor la producción• Mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores

Igualmente, esta relación supone una oportunidad para impulsar políticas de responsabilidad social a través del desarrollo y formación de los proveedores o el cumplimiento de una legislación cada vez más exigente en materia de derechos humanos.

De esta manera, cada vez más empresas colaboran con sus proveedores para implantar conjuntamente estrategias de sostenibilidad y políticas de compra desde criterios sociales y medioambientales

4. Relevancia de la actividad agroalimentaria y de su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS)

La industria agroalimentaria es uno de los sectores con mayor impacto económico a nivel internacional, no en vano, el consumo de alimentos representa aproximadamente el 39% del gasto total de consumo globalmente. Este sector está integrado por diferentes actividades económicas que van desde la recolección y extracción de recursos naturales, hasta su transformación. Su fuerte carácter transversal hace que genere riqueza no solo a través de su propia actividad, sino también de forma indirecta en otros sectores de la economía gracias a su interrelación con el comercio y la distribución, el turismo o la industria.

La globalización agrícola ha creado nuevas oportunidades y desafíos para los países en desarrollo. Ha abierto nuevos mercados dinámicos y a la vez creado nuevas presiones competitivas para las agroindustrias y nuevas barreras a la participación económica de los pequeños productores agrícolas. La experiencia reciente de los países de menor desarrollo, ilustra ambas tendencias. La expansión de sus exportaciones de productos primarios ha impulsado el crecimiento económico, pero ha hecho poco para reducir las tasas de pobreza o la desigualdad económica en el área rural.

Una amplia variedad de actores ha mostrado una creciente preocupación acerca de las consecuencias distributivas de la globalización agrícola y del destino de los pequeños agricultores.

Siendo uno de los sectores con mayor impacto en el mundo, no cabe duda de su papel fundamental para contribuir a la hoja de ruta de Naciones Unidas. Si bien es el Objetivo 2, y específicamente las metas 2.3. sobre productividad agrícola y 2.4. relativa a sostenibilidad en los sistemas de producción las que explícitamente se enfocan en la industria agroalimentaria, prácticamente todos los Objetivos tienen relación con sus actividades. Por ejemplo, el sector incide de forma directa en la meta 1.1. relativa a la erradicación de la pobreza extrema, la meta 12.3 sobre reducción del desperdicio de alimentos o la meta 15.5 relacionada con la reducción de la degradación de los hábitats naturales.

EL SECTOR AGROALIMENTARIO ESTÁ EXPLÍCITAMENTE RELACIONADO CON:

	La meta 1.1 sobre erradicación de pobreza
	La meta 2.3 relativa a productividad agrícola
	La meta 2.4 sobre sostenibilidad en los sistemas de producción
	La meta 12.3 referente a reducción de desperdicio alimentario
	La meta 15.5 enfocada en la reducción de degradación de hábitats naturales

Fuente: *El Sector Agroalimentario: Contribuyendo a la Agenda 2030 - Pacto Mundial - Red Española*

5. Oportunidades y principales retos del sector

Las empresas del sector agroalimentario, a través de la Agenda 2030, tienen una oportunidad única para desarrollar modelos de negocio más sostenibles que incidan en un impacto positivo no solo social y ambiental, sino también económico.

Una de las oportunidades más evidentes es la relacionada con atraer consumidores responsables. Este grupo de interés cada vez demanda más productos ecológicos, saludables y con un impacto medioambiental bajo.

Según un estudio de la EAE, en España la alimentación ecológica ha incrementado hasta un 40% en los últimos años, facturando ya más de 3.185 millones de euros. La reducción del desperdicio alimentario supone sin duda otra oportunidad para las empresas del sector. Se calcula que un tercio de todos los alimentos producidos se acaban estropeando en contenedores o debido a malas prácticas. La reducción de estos desperdicios podría suponer beneficios de entre 155 y 405 billones de dólares anuales hasta 2030.

Por último, la economía circular se ha convertido en un aspecto clave para muchas empresas del sector, la optimización de recursos a través de medidas de reducción, reciclaje y reutilización no solo repercute de forma positiva en el medioambiente, sino que genera también un impacto económico. Se calcula que este mercado podría suponer beneficios netos de 1,8 billones de euros para Europa hasta 2030.

En cuanto a los principales retos, sin duda las cadenas de suministro del sector agroalimentario se caracterizan por su complejidad y su diversidad de actores, desde pequeños agricultores/as hasta grandes corporaciones. La mejora en la trazabilidad de los productos, la evaluación de proveedores en aspectos de derechos humanos e impacto medioambiental y en definitiva la gestión responsable de la cadena de suministro serán clave para lograr modelos de negocio más sostenibles.

Relacionado con este aspecto, las prácticas ilegales como el trabajo forzoso e infantil afectan de forma directa a este sector, no en vano, el 60% del trabajo infantil está relacionado con el sector agroalimentario. Por último, el reto medioambiental también incide de forma clara entre estas empresas, el sector agroalimentario es responsable del 34% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero en todo el mundo. La apuesta por las energías renovables, la eficiencia energética y la producción ecológica es clave para reducir estas consecuencias negativas en el medioambiente.

OPORTUNIDADES Y RETOS DEL SECTOR

Oportunidades	Retos
 Consumidores responsables	 Trazabilidad de la cadena de suministro
 Reducción del desperdicio alimentario	 Trabajo forzoso y explotación infantil
 Economía circular	 Impacto ambiental

Fuente: El Sector Agroalimentario: Contribuyendo a la Agenda 2030 - Pacto Mundial - Red Española

Transformaciones sectoriales en el plan de recuperación, transformación y resiliencia en el Sector Agroalimentario

Transformaciones sectoriales	Estrategias y normativas relevantes para cada sector	Impacto en los Objetivos de la Agenda 2030
<p>Mejora del uso sostenible de los suelos agrícolas.</p> <p>Fomento de la digitalización y de la economía circular.</p> <p>Modernización de los regadíos y mejoras en la competitividad y sostenibilidad del sector agrario.</p> <p>En el ámbito pesquero, fortalecimiento de la Red de Reservas Marinas de interés pesquero, impulso de la investigación pesquera y oceanográfica e incidencia en la lucha contra la pesca ilegal facilitando las inversiones en la modernización del sector.</p>	<p>Plan para la mejora de la eficiencia y la sostenibilidad en regadíos.</p> <p>Plan de impulso de la sostenibilidad y competitividad de la agricultura y la ganadería.</p> <p>Estrategia de Digitalización del sector Agroalimentario y del Medio Rural.</p>	

Fuente: El Sector Agroalimentario: Contribuyendo a la Agenda 2030 - Pacto Mundial - Red Española

6. Aspectos relevados en empresas entrevistadas

Marcos de referencia

Entre las empresas entrevistadas y tomando en cuenta adicionalmente el relevamiento que surge de la tarea profesional de los especialistas que están a cargo de este Estudio, podemos afirmar que existe una diversidad importante de estándares, herramientas y documentos por medio de los cuales se materializa el compromiso institucional de las empresas y organizaciones con el desarrollo sostenible.

En una alta proporción, las empresas y organizaciones cuentan con documentos que expresan el compromiso al máximo nivel institucional hacia los grandes postulados que expresan la filosofía del desarrollo sostenible, y luego, este compromiso suele instrumentarse en forma práctica en iniciativas que usualmente se encuentran a cargo de las áreas operativas.

En cuanto a la jerarquía de los compromisos, debemos destacar que se registra una significativa diferencia entre empresas y organizaciones radicadas en Europa, y sus equivalentes de Latinoamérica, ya que en las primeras se puede registrar un marcado involucramiento de la Alta Dirección sobre estos enfoques empresariales, en tanto que para el caso de empresas y organizaciones de Latinoamérica aún se puede apreciar que dichos compromisos están anclados en la mayoría de los casos, en la estructura media de la organización en una transición hacia ganar mayor peso y jerarquía en las agendas de las máximas autoridades de las compañías.

Cuando nos referimos a los desafíos de la integración de la Sostenibilidad en la gestión empresarial, existen al menos, algunos factores que debemos considerar. (Ver Anexo específico)

De los hallazgos relevados, se puede constatar que el Pacto Global de Naciones Unidas, con sus distintas Redes, suele ser "la puerta de entrada" de muchas empresas y organizaciones, que bajo su 4 Dimensiones y los 10 Principios han comenzado a encuadrar sus estrategias de gestión.

Posteriormente, con la aparición de los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Agenda 2030, ambas iniciativas de Naciones Unidas, la mayoría de estas empresas y organizaciones han revitalizado sus compromisos.

Procesos de innovación

En cuanto a la dinámica de identificación de las ideas más innovadoras en sostenibilidad en la empresa, quienes participan en las mismas y desde qué áreas se toman las decisiones más transformadoras de la empresa en términos de sostenibilidad y quienes participan en las mismas, también podemos encontrar distintas modalidades.

Por lo recién citado, en cuanto a la jerarquía que estos temas tienen dentro de la estructura y su consecuente sesgo de especialidad, para el caso de empresas y organizaciones en Latinoamérica se registra una alta proporción en que áreas de nivel medio son fuente de propuestas, que terminan siendo validadas por la Alta Dirección.

Consideración de los Derechos Humanos

En relación a la integración de herramienta para implementar los Principios Rectores de Empresa y Derechos Humanos, si bien existen algunas guías que promueven su implementación como la de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable de la OCDE, muchas empresas y organizaciones refuerzan estas directrices con su participación en ámbitos empresariales colectivos en los que el aprendizaje entre pares aporta interesantes lecciones para ser integradas a la gestión.

Como asignatura pendiente, podemos destacar que aún muchas empresas y organizaciones perciben a los DDHH con cierta actitud defensiva, por cuanto desarrollan ejercicios para identificar en qué medida estos representan una amenaza para su actividad, pero no tanto, hasta qué punto y en qué medida sus actividades representan una amenaza potencial o real para estos Derechos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En relación a cómo plantea la empresa su contribución a ODS y cómo los implementa, existen también muchas iniciativas que luego se visualizan en sus Reportes de Sostenibilidad, por medio de encuadrar a las mismas en los 17 Objetivos y sus Metas.

Las empresas emiten anualmente sus reportes de sostenibilidad, bajo criterios establecidos en las Comunicación para el Progreso – CoP de Naciones Unidas y los estándares del Global Reporting Initiative.

Si bien los mismos son cada vez más exhaustivos en el tratamiento y rendición de cuenta de sus iniciativas, aún se puede apreciar una tendencia hacia el uso de comunicación y no tanto a ser una referencia como una guía de gestión.

Integración de la circularidad

En cuanto a los avances de numerosas empresas y organizaciones focalizadas en estos estándares, cada vez más, las empresas y organizaciones adoptan iniciativas vinculadas a optimizar el ciclo de vida de los procesos y productos, optimizar el uso de los consumos, integrar la circularidad en la gestión de los residuos o medir la huella de carbono de la compañía.

Orientación hacia los Grupos de Interés

Los Grupos de Interés o Partes Interesadas más relevantes para su empresa, suelen ser los colaboradores, los clientes y comienza a registrarse mayor relevancia hacia proveedores y contratistas en la convicción de conceptos como la competitividad extendida, que da cuenta de una mirada más holística de la performance empresarial extendida a su cadena de valor.

Persisten algunas debilidades en el relacionamiento e integración con estos grupos, debido al elevado costo en la dinámica de diálogo hacia universos tan numerosos, y la captura de sus intereses y expectativas aún se formaliza por medios autodeclarativos.

Alianzas público-privadas

Por otra parte, gran proporción de estas empresas y organizaciones desarrollan alianzas con sociedad civil, y con instituciones públicas o académicas para colaborar y hacer avanzar los ODS de su territorio.

Respecto a sus proveedores y clientes, sugerimos complementar estas consideraciones con el tratamiento más exhaustivo detallado en el Anexo III.

7. Desafíos y Buenas Prácticas en los procesos clave de mejora de la cadena de valor

A - Desafíos y Buenas Prácticas en la Gestión Empresarial

A1 - Dimensión Estratégica de Grandes empresas

Identificación de Impactos: Oportunidades y Riesgos

El ejercicio de definición de una matriz de materialidad y la identificación de asuntos relevantes en la gestión de la cadena de valor, es la antesala de la identificación de impactos, expresados en oportunidades y riesgos y de la construcción de un mapa de la cadena de valor.

Una identificación sin priorización, difusa, o peor aún, inexistente de estos asuntos, resulta en una gestión reactiva que puede debilitar significativamente la competitividad de la empresa.

Este ejercicio, supone considerar diversas temáticas contempladas en el triple enfoque de las dimensiones económica, social y ambiental, tomando en cuenta los intereses y expectativas de las partes interesadas.

Algunas entidades abogan por llevar a cabo una versión diferente de este tipo de análisis que se conoce con el nombre de análisis de doble materialidad. En este análisis las empresas deben explicar no solo cómo las cuestiones de sostenibilidad pueden afectar a su negocio (riesgos y oportunidades), sino también cómo la empresa afecta a la sociedad y al medio ambiente. Dado que se focaliza más en los impactos sobre el valor de la empresa y los impactos sobre la sociedad y el medioambiente (y no en los asuntos relevantes como en el caso del análisis de materialidad), orienta la reflexión hacia aspectos más estratégicos.

La definición de partes interesadas o grupos de interés, puede realizarse por medio de diversas herramientas disponibles (paneles, consultas, grupos focales, retroalimentación online, foros). En cualquier caso, resulta esencial al considerar estos intereses y expectativas, asegurarse de una metodología consistente en la captura de evidencias, evitando asumir, basados en inferencias, lo que estas partes interesadas podrían responder por sí mismas.

Asimismo, resulta esencial que estas consideraciones se desarrollen en doble sentido, esto es, no sólo los impactos que las partes interesadas pueden ejercer sobre la empresa contratante sino también cómo las actividades de la empresa contratante pueden impactar sobre sus partes interesadas.

También es necesario planificar cómo se va a llevar a cabo el proceso de relación con cada grupo de interés (principales actividades que se van a desarrollar, calendario) y se concretarán los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar.

Un Mapa de la Cadena de Valor, resulta en un soporte esencial para identificar el lugar en que los Impactos, expresados en Oportunidades y Riesgos ocurren.

Cada empresa y cada industria puede tener características específicas, por lo que el desarrollo de un Mapa es tarea de los Equipos internos de la empresa.

Frecuentemente, las empresas cuentan con una aceptable calidad y cantidad de información sobre sus Proveedores & Distribuidores directos. No obstante, existen cadenas con sucesivas subcontrataciones que debe ser objeto de análisis.

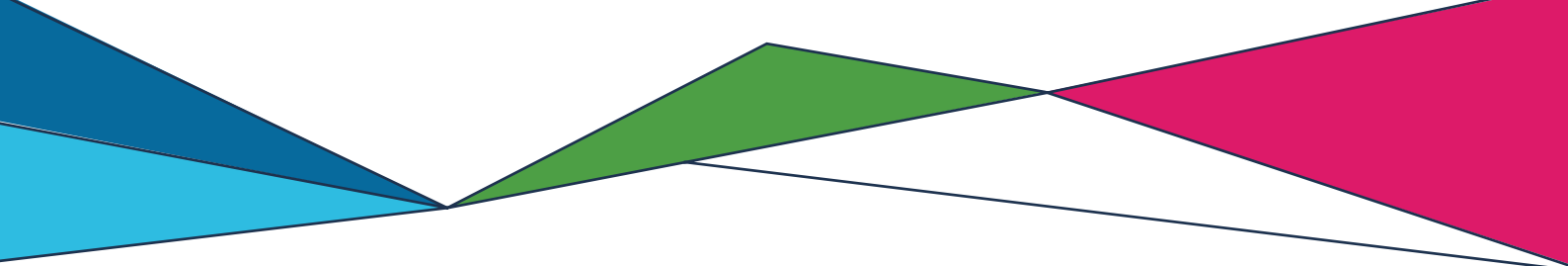
A partir del desarrollo del Mapa, puede resultar que la empresa contratante defina el alcance de su esfera de influencia hasta un límite determinado, no obstante, conocer la composición de la cadena en su totalidad será un insumo clave para una gestión prospectiva eficiente.

El conocimiento del resultado de estos ejercicios por parte del Equipo Estratégico, le permitirá implementar cursos de acción en el plano operativo mucho más eficaces y competitivos.

La Identificación y Gestión de Impactos junto al Mapa de la Cadena de Valor son procesos clave de la gestión.

Numerosas empresas cuentan con herramientas y ejercicios periódicos destinados a esta identificación y gestión, pero en su mayoría estas herramientas y ejercicios se despliegan con un alcance muy restringido a temáticas tradicionales del negocio, dejando fuera del radar a dimensiones cada vez más relevantes para el negocio.

Cuestiones como Empresas y Derechos Humanos, Género, Adicciones en el ámbito laboral, Licencia Social para Operar, trato con Pueblos Originarios, son algunos de los ejemplos de variables que impactan de manera decisiva en muchos de los sectores empresariales.



La incorporación de colaboradores especializados en estos temas considerados soft, resulta para la mayoría de las empresas esencial a los fines de alimentar estos esquemas de gestión y promover las alertas tempranas que son esenciales para una estrategia eficiente.

La Esfera de Influencia en las Cadenas de Valor

El concepto de Esfera de Influencia aplicado a la gestión de las cadenas de valor, nos remite a la capacidad que toda organización tiene de influir a sus socios comerciales y a las limitaciones de responsabilidades extendidas de estas empresas contratantes en relación a sus aliados: Proveedores, Contratistas & Distribuidores (ver Anexo específico).

La evidencia empírica recabada durante años de ejercicio profesional nos lleva a la conclusión que la mayoría de empresas contratantes tienen dificultades en elaborar sus mapas en forma objetiva y práctica, contando en la mayoría de los casos con un aceptable conocimiento de sus socios comerciales directos, pero careciendo de información confiable en cuanto a las sucesivas contrataciones que operan dentro de las cadenas de valor, llegando a ignorar información clave de fuentes esenciales de provisión.

La complejidad de muchas cadenas de valor y la limitación de recursos para desarrollar esquemas de captura de información consistente, suelen ser los argumentos presentados por las empresas que se enfrentan a estos desafíos sin lograr un resultado satisfactorio.

Respecto a la responsabilidad de los impactos, un principio esencial de la Sostenibilidad es el del "Deber de saber". Conocer con detalle a los actores de una cadena de valor y los impactos que podrían generarse en ella permiten a la empresa tomar decisiones para gestionar con responsabilidad (determinando los proveedores más adecuados y condiciones de los mismos) y evitar que puedan producirse impactos negativos. Si bien en ciertos contextos y sectores es complicado que la empresa contratante pueda hacerse cargo de la totalidad de dichos impactos, una actuación responsable requiere desarrollar planes e introducir mejoras para minimizar esos riesgos. Así, una gestión responsable supone al menos avanzar hacia esquemas que permitan a la Alta Dirección desarrollar una gestión prospectiva, contando con información consistente y disponiendo de indicadores de alerta temprana que promuevan el desarrollo responsable de las cadenas de custodia clave para el negocio. Para ello, es necesario realizar una aproximación estratégica a la cadena de suministro, identificando los principales impactos y riesgos, analizando las alternativas de seguimiento y control más eficientes a través de una combinación inteligente de acciones basadas en un equilibrio entre coste y eficacia.

MANDUVIRÁ: La cooperativa ejerce una gran influencia entre sus miembros. Existe unos lineamientos muy claros en cuanto a las condiciones de producción, la gestión de los residuos en finca, las condiciones de trabajo y la eliminación de trabajo infantil. El sistema es 100% trazable en toda la cadena de valor, desde la producción de materia prima, traslado, acopio y procesamiento.

El Alineamiento Estratégico

La estructura tradicional bajo la cual están organizadas las grandes empresas en general, supone una sectorización interna a través de áreas especializadas cuyo objetivo es una gestión especializada por competencias.

Para evitar compartimentos estancos, o peor aún, el derroche de recursos debido al desgaste que supone la competencia interna, las empresas se enfrentan a la necesidad de alinear a estas áreas estratégicamente en base a los grandes objetivos del negocio.

La capacidad y formación de la Alta Dirección para comprender cuáles son las oportunidades y riesgos del negocio, con un enfoque de triple dimensión económica, social y ambiental, y tomando en cuenta los intereses y expectativas de las partes interesadas clave, superando los viejos paradigmas restringidos a dimensiones meramente económicas y financieras basados en la generación de rentabilidad a costa de impactos indebidos, resulta esencial para asegurar la integración de la Sostenibilidad en la cadena de valor y en el negocio en todas sus facetas.

ARCOR. Matrices de riesgo y oportunidades y Planes operativos por Áreas. La compañía muestra una visión estratégica de la sostenibilidad disponiendo de política y comité específico a nivel de gobierno corporativo, comités y grupos específicos por temáticas (comida saludable..) y la realización de Planes Operativos por Áreas para la implantación e integración transversal de la sostenibilidad.

Roles y Relevancia de las Funciones de Abastecimiento, Compras y Distribución

El enfoque tradicional de las grandes escuelas de negocios, bajo las cuales se han formado la gran mayoría de los líderes empresariales, las áreas de abastecimiento, compras y distribución cumplen roles de apoyo y su jerarquía es funcional a direcciones estratégicas.

La priorización tradicional de públicos como los accionistas y los clientes, colocándolos en el centro de la escena, muchas veces a costa de otros públicos igualmente trascendentes, ha provocado el desarrollo de organizaciones en las que sus áreas son percibidas y tratadas como meramente transaccionales.

Una dinámica de diálogo eficiente entre las Áreas Estratégicas y aquellas que se encargan de la ejecución cotidiana de la gestión resulta esencial para una adecuada integración de la Sostenibilidad en la cadena de valor.

Las empresas que históricamente adoptaban posturas sumamente verticalistas, están reformulando su desempeño al reconocer que distintas áreas de la empresa, antes consideradas de apoyo, hoy pueden agregar valor al negocio en virtud de la capacidad de sus colaboradores y del rol próximo que ellos desempeñan al mercado real.

De este modo, Áreas de Abastecimiento, Compras y Distribución participan de espacios de alto nivel dentro de la empresa, aportando información clave que en muchos casos retroalimenta no sólo la gestión, sino también que aporta insumos para los ajustes periódicos de la estrategia.

Un atributo esencial de toda estrategia competitiva eficiente, radica en una rápida capacidad de reacción y adecuación a las cambiantes circunstancias del entorno, por lo que una adecuada articulación de las Áreas Estratégicas con aquellas que se encargan de la ejecución cotidiana de la gestión resulta esencial.

En general, de las entrevistas realizadas, se deduce que la elevación del carácter estratégico del Área de Compras y Abastecimientos está todavía por llevarse a cabo, si bien están adquiriendo mayor relevancia y están modificando sus funciones, entendiéndose que deben jugar un papel renovado de mayor interacción con los proveedores.

La Debida Diligencia en DDHH en Europa para Preservar las Cadenas de Valor

El flujo de comercio y servicios, y el desarrollo de cadenas de valor cada vez más interconectadas e interdependientes trae aparejada la potencialidad de impactos y riesgos multidimensionales, y las empresas proveedores, contratistas y distribuidoras radicadas en países de menor desarrollo están expuestas a estrategias de externalización de costos y riesgos promovidas por grandes corporaciones cuyas casas matrices que habitualmente están localizadas en los países centrales.

Debido a sus efectos perniciosos, que derivan en impactos no gestionados que pueden redundar en una falla en la gobernanza del modelo de negocio y pérdida de confianza por parte de stakeholders cada vez más exigentes en el análisis de la G de la estrategias de gobierno de los impactos sociales y medioambientales ESG, señales equívocas para la licencia social o los mensajes al consumo, al talento, a las propias personas empleadas, o la incapacidad de adaptarse a nuevas regulaciones como nueva directiva de la UE y la nueva taxonomía sobre actividades no sostenibles que obligan a llevar a cabo un ejercicio de diligencia debida en base a los principios rectores de derechos humanos y empresa para compañías europeas de un cierto volumen de empleados y facturación y con operaciones en países considerados en desarrollo por del Banco Mundial; y por encima de todo ello y de mucha mayor gravedad, en la potencial vulneración de los derechos humanos de personas empleadas en algún punto de la cadena de valor externalizada y lejos de la capacidad de gestión de compañías con el propósito y la voluntad contrarias, de respetar estos aspectos como parte de la estrategia de negocio.

De hecho, la OCDE ha promovido inicialmente el concepto de Respeto del Estado de Derecho y las Normas Internacionales de Comportamiento, que luego han sido receptadas por numerosos estándares y herramientas de gestión empresarial, como ser la Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social.

Por este concepto, se prevé que las empresas deben asumir compromisos de cumplimiento vigentes en los mercados más exigentes, evitando así un menoscabo o relajamiento de los mismos en función de otros mercados menos exigentes en los que opera.

Con dichos antecedentes, y una aplicación relativa de estos estándares, tanto la Unión Europea así como varios países que la compone, han emprendido el camino progresivo de establecimiento del principio de la Debida Diligencia en las cadenas de valor de manera obligatoria.

De hecho, el Parlamento Europeo emitió una Resolución el pasado 10 de Marzo de 2021 con recomendaciones destinadas a la Comisión en la que consagra el concepto de Debida Diligencia y ofrece directrices cuyo alcance contempla a las cadenas de valor y colocan a la dimensión de la Empresa y los Derechos Humanos en el centro de la escena.

Adicionalmente, varios países como Alemania, Francia, Países Bajos y el Reino Unido están avanzando en distintas iniciativas que tienen en común el mismo objetivo: Preservar las Cadenas de Valor.

Sin lugar a dudas, es un camino y son los primeros pasos, pero ya poco de andar aparecen interrogantes y sospechas, basados en algunos antecedentes que los alimentan.

Uno de ellos es la fiscalidad extraterritorial de estos esquemas, que configura finalmente el verdadero "enforcement" de todo el andamiaje.

La mejor ley sin su correlato que asegure un efectivo cumplimiento, resultaría en una verdadera entelequia que generaría sensibles extra costos operacionales.

Si bien ya existen algunos indicios sobre tan preocupación, que van de establecer pautas de evaluación de financiamiento basadas en el cumplimiento de estos estándares, colocar en cabeza de los Directores de las empresas responsabilidades añadidas o algunas restricciones en el comercio internacional, no resulta del todo claro aún cómo se desarrollarán las implementaciones prácticas de los esquemas que se están implementado.

Y justamente este último punto, el de restricciones en el comercio internacional, es fuente de sospechas, sobre si finalmente, estos esquemas podrían ser utilizados en un futuro como medidas restrictivas al comercio.

En cualquier caso, tanto los promotores de estas iniciativas legislativas así como la comunidad empresarial en su conjunto, reconoce la necesidad de preservar las cadenas de valor evitando los efectos nocivos de las brechas basadas en las desigualdades de los mercados en las distintas regiones del mundo.

ARCOR. Programa "Crecer Juntos". En el marco de la estrategia de abastecimiento sustentable, desarrollan este Programa para la prevención y erradicación del Trabajo Infantil vinculado a proveedores de tomate y durazno, particularmente en las provincias de Mendoza y San Juan - Argentina.

MASTELLONE. Matriz de Debida Diligencia. Utilización de la definición de una matriz para la identificación de impactos y áreas de actuación: condiciones del entorno laboral (ética y valores, seguridad e higiene, comunicación y gestión del clima, bienestar en el empleado); Condiciones de contratación: condiciones laborales. Género y diversidad.; Comunidad: gestión de impacto comunitario. Inclusión en sistema de integridad de la compañía.

INDUSTRIAS TROCIUK. Cuentan con acuerdos firmados con proveedores en términos de código de ética, principios rectores de DDHH, Código de niñez y adolescencia.

Cuentan con acuerdos firmados con 6 proveedores: en términos de código de ética, principios rectores de DDHH, Código de niñez y adolescencia.

A2 - Dimensión Operativa de Grandes Empresas

Criterios de Abastecimientos & Distribución

Los Criterios de Abastecimientos & Distribución expresan en una alta proporción el Modelo de Gestión y la Estrategia que la empresa despliega en su desempeño.

En ellos, puede verse reflejada la postura de la empresa frente a su cadena de valor, ya sea proponiendo una vinculación de negociación cerrada y externalización de costos y riesgos, o entablando relaciones ganar - ganar junto a sus aliados para un desarrollo conjunto del mercado en el que operan.

Por otra parte, si como resultado del ejercicio de identificación de impactos, no se han considerado variables de la triple dimensión económica, social y ambiental ni los intereses y expectativas de las partes interesadas clave para el negocio, estos criterios reflejarán entonces estas debilidades generando una sobrexposición.

Si por otra parte, las Áreas Estratégicas han avanzado en dicha identificación, resultará esencial que los Equipos Operativos estén capacitados para operar con esta sensibilidad y cuenten con estímulos que promuevan la selección de aliados que respondan a estos criterios.

DANONE. Programa Respect. A través de este programa, todos los proveedores directos de ciertas categorías, como materias primas, y los proveedores más importantes de otras categorías, como Servicios y Bienes, se someten a un riguroso proceso de evaluación de su desempeño social, ambiental y ético que aumenta la confiabilidad de la cadena de suministro, conserva los recursos naturales del planeta y protege a los empleados.

Desarrollo de Especificaciones Técnicas y Rotación de Proveedores, Contratistas y Distribuidores

Dos de los procesos críticos en las áreas de abastecimiento y compras, son el establecimiento de las especificaciones técnicas en las convocatorias y la rotación de oferentes.

Para el caso de las especificaciones técnicas, los equipos internos deben garantizar neutralidad en sus compulsas, evitando que estas responsabilidades queden en manos de actores con un interés comercial sobre el proceso o preservando al mismo de toda influencia que provoque un sesgo en los atributos fijados con el propósito de direccionar la elección final. Por otra parte, la estabilidad ilimitada de ciertos oferentes, puede implicar un doble riesgo. Por un lado, sobrecostos y falta de competitividad basados en la comodidad de lo conocido, y por otro, una debilidad en la transparencia de los procesos.

Queda claro que la estabilidad muchas veces responde a la agilidad que requieren las transacciones y la optimización de costos, pero una adecuada e inteligente estrategia de rotación, puede ser recomendada en el marco de la mejora continua.

Evaluación y Selección de Proveedores, Contratistas y Distribuidores

La segmentación habitual de la cartera de P&D, resulta de aquellos análisis que generalmente no consideran aspectos de triple enfoque económico, social y ambiental, ni los intereses y expectativas de las partes interesadas clave.

Por caso, en cuanto a los proveedores, se suelen emplear modelos como la Matriz de Kraljic, para segmentarlos, o en forma más básica, colocar el foco en el 20% de ellos, que es donde habitualmente se concentra el 80% del gasto, pero ¿Qué de las oportunidades y riesgos que podrían estar en el 80% de proveedores restantes?

Las categorías son sin dudas de ayuda para la especialización de estas funciones y los grandes rubros de insumos, infraestructura y servicios, requiere de una sobre especialización en estos departamentos.

El rubro de servicios, requiere una especial atención, sobre todo en Logística y Distribución, Servicios de Limpieza, Servicio de Catering de Oficinas y Plantas Industriales, Servicios de Seguridad Privada, Fleteros y Remises y Facilities e Infraestructura. (ver apartado específico)

ARCOR. Programa Reconocer. El Programa se basa en una autoevaluación a proveedores en aspectos de calidad comercial y sustentabilidad, que arroja como resultado un Índice de Calidad Comercial & Sustentabilidad, que es considerado por las áreas de compras de Grupo Arcor tanto para el impulso a acciones de mejora continua en proveedores como para la toma de mejores decisiones de compra.

Gestión de Contratos

En la Gestión de Contratos se suele sustanciar gran parte del trato que se le ofrece a los Proveedores & Distribuidores, dando cuenta del modelo de gestión de despliega la empresa.

No es casual que la Guía ISO 20400 sobre Compras Sostenibles destine en su capítulo 7, apartado 5, menciones muy específicas sobre estos procesos.

Se espera en función de ello, el pleno cumplimiento de las obligaciones contractuales, cláusulas equilibradas y condiciones justas, indicadores clave de desempeño y daños y sanciones previstas dentro del marco de la ley.

A esto se suma la fijación de procesos previsible que promuevan el cumplimiento de los compromisos asumidos y qué condiciones adoptarán las partes ante posibles incumplimientos.

Se busca promover relaciones de largo plazo basadas en la confianza, en las que el diálogo permita reducir a su mínima expresión posible la litigiosidad en los vínculos.

El compromiso de la empresa con los proveedores pasa por desarrollar una mentalidad compartida con los valores de sostenibilidad, igualdad y respeto de los derechos humanos. Sin embargo, en ocasiones los intereses de algunos negocios (aplazamiento de las fechas de pagos, plazos de entrega muy exigentes, etc...) son contradictorios con una política de negocio responsable y con una visión de sostenibilidad para crear alianzas.

NESTLÉ contempla en su "Standard de suministro responsable" la obligatoriedad de garantizar unas condiciones de pago regulares para los agricultores, que serán, como mínimo, mensuales.

Monitoreo y Auditorías de Proveedores, Contratistas y Distribuidores

A los fines de asegurar su cadena de valor, las empresas ejercen control sobre Proveedores & Distribuidores bajo esquemas de Monitoreo y Auditorías.

Grandes plataformas digitales basadas en la Big Data, ofrecen a las empresas contratantes ámbitos de procesamiento de datos para una gestión más estratégica e inteligentes del universo de Proveedores & Distribuidores con los que habitualmente interactúan.

Una clave esencial en el uso de estas plataformas radica en entender que son herramientas, cuyo aprovechamiento dependen en una alta proporción de la inteligencia que aportan los equipos internos de la empresa, estableciendo criterios bajo los cuales luego la plataforma maximiza los tiempos de procesamiento para la identificación temprana de oportunidades y riesgos.

En cuanto a las Auditorías, puede registrarse una tendencia a modelos aleatorios que se ejecutan por medio de visitas no programadas que suponen que sus Proveedores & Distribuidores asuman que podrían ser auditados sin previo aviso. En tal sentido, la ampliación de temas auditados hacia dimensiones de la Sostenibilidad, resulta imprescindible para su eficacia prevista.

Un último párrafo, es el referido a quien asume los costos del control. Varias empresas contratantes están transfiriendo la totalidad o parte del costo de sus controles en manos de sus Proveedores & Distribuidores, hecho que está generando conflictos.

Las empresas contratantes argumentan que es un servicio que ayuda a los Proveedores & Distribuidores a mantenerse activos dentro del ecosistema de la empresa. Por su parte, las pymes de la cadena de valor sufren sobrecostos que en muchos casos se multiplica por el hecho de que existen diversos estándares y cada uno de ellos, al ser aplicados por distintos clientes, los Proveedores & Distribuidores deben absorber sus costos operacionales.

Se constata también el desafío de llevar a cabo diagnósticos o auditorías a proveedores no sólo desde un punto de vista de fiscalización sino con el fin de identificar sus necesidades de apoyo y asesoramiento técnico.

Desarrollo y Alianzas con Proveedores, Contratistas y Distribuidores

Una manera de materializar que las empresas logren sus estrategias de sostenibilidad en la práctica, consiste en compartir una visión común sobre la sostenibilidad y promover que los proveedores incorporen prácticas de desarrollo sostenibles e inclusivas en el interior de sus empresas.

Las empresas que integran progresivamente la Sostenibilidad en sus cadenas de valor se encuentran involucradas en programas de Desarrollo de Proveedores & Distribuidores, a partir de la convicción de que buena parte de su competitividad en el mercado se basa en contar con aliados clave que estén comprometidos con la mejora continua.

De este modo, pasan de sólo exigir cada vez más a promover la instalación de capacidades en Proveedores & Distribuidores a través de programas específicos identificados como prioritarios.

Pueden registrarse casos de empresas contratantes que financian la formación de directores de pequeñas y medianas empresas Proveedores & Distribuidores, otras forman a sus colaboradores en procesos clave, otras financian la implantación de tecnologías innovadoras, otras las proveen de asistencia técnica y así avanzan en la inversión de recursos en la cadena de valor y su competitividad.

Algunas empresas más vanguardistas, no sólo ofrecen formación a sus proveedores para mejorar su competitividad en aspectos de negocio, sino también están incidiendo en ampliar sus conocimientos en materia de sostenibilidad medioambiental y social, más allá del cumplimiento de los códigos de conducta.

Estas acciones focalizadas, devienen en muchos casos en programas de Alianzas en las que las empresas contratantes lideran iniciativas convocando e involucrando a Proveedores & Distribuidores para que se sumen a ellas. Por caso, las contribuciones de Proveedores & Distribuidores en los planes de descarbonización promovidos por sus empresas clientes. Por caso, dentro de las empresas entrevistadas hemos relevado casos en los que la empresa contratante está asistiendo técnica y financieramente a proveedores de guantes, para que desarrollen innovaciones en la fabricación de artículos que permiten la manipulación segura de vidrio y otros insumos cortantes, configurando así una mejora en la productividad y el cuidado de los operarios que se dedican a este rubro. Esta tarea conjunta promovió incluso la exportación de estos artículos de alta calidad a mercados internacionales.

Otro caso, es el de proveedores fabricantes de heladeras que sirven como exhibidores de productos. La empresa contratante asistió a este proveedor para que sus productos incorporaran bajo el concepto de ecoeficiencia, el uso de gas de bajo impacto ambiental, con los beneficios que esto reporta.

VERITAS establece una relación de gran cercanía con sus proveedores como "compañeros y compañeras de viaje". Especialmente, en el caso de proveedores de menor tamaño, la empresa les ayuda a mejorar su estructura de costes, innovar en su marca, cambiar las características de su producto, buscar otros modelos de embalaje, entre otros.

Desarrollo de la innovación en sostenibilidad

La sostenibilidad es un campo abierto de la innovación. La innovación en sostenibilidad permite desarrollar nuevos productos y servicios y nuevos modelos de negocio con impacto en la competitividad de la empresa. La innovación puede ser interna, venir desde dentro, potenciando la creatividad de los empleados; o desde fuera, estableciendo alianzas con otros actores como emprendedores, academia, etc.

En los casos analizados se constata una actividad de innovación muy asociada a la alta dirección, sin gran aprovechamiento de las capacidades de innovación de empleados y start-ups u otras Pymes.

En el sector agroalimentario se han identificado iniciativas interesantes de innovación vinculadas a la economía circular.

MASTELLONE. Programa "Innova 4.0". Generación de nuevas ideas de productos, de una manera colaborativa con la participación de aproximadamente 90 personas de la compañía. Facilita la integración y la colaboración entre sectores. Con enfoque de sostenibilidad.

AZPA. Gestión sostenible de la producción. Aplicación del enfoque de circularidad en la cadena de valor. Proceso de producción eficiente. Innovación asociada al aprovechamiento de residuos de la producción.

A3 - Dimensión de Empresas Destinatarias (proveedores, contratistas, distribuidores, etc.)

Las Empresas Destinatarias del complejo Agroalimentario no escapan a la tipología de aquellas que se pueden encontrar en otras cadenas de valor.

Bajo las Modalidades Generales de Compras & Contrataciones desarrolladas en este Estudio, se pueden correlacionar los grandes rubros de Proveedores, Contratistas & Distribuidores que usualmente operan en las cadenas de valor de este sector, compuesto por empresas oferentes de Insumos básicos, Maquinarias e infraestructura y Servicios.

La composición del gran entramado de Proveedores, Contratistas & Distribuidores está compuesta por una cantidad aceptable de empresas de gran porte, pero la gran magnitud de ellas son unidades pequeñas y medianas con alta especialización, un plantel de colaboradores que va desde los 10 a los 300 empleados, con importante radicación en localidades alejadas de los principales centros urbanos y con alta participación de empresas familiares.

Muchos de los pequeños productores son familias con problemas de titulación de tierras, viviendo en situación de precariedad y en el que todos los miembros de la familia están involucrados en el trabajo incluidos menores de edad.

Estas características traen aparejadas una significativa asimetría en el poder de negociación y una marcada dependencia hacia sus empresas contratantes, hecho que genera en muchos casos algunas distorsiones que provocan un menoscabo en la competitividad de estos socios comerciales.

Por otro lado, se puede constatar la necesidad de capacitación, asistencia técnica y programas de desarrollo técnico y financiero de estas empresas pequeñas y medianas, lo que presenta una oportunidad para las empresas contratantes de fortalecer el entramado de sus socios comerciales para favorecer la competitividad de todo su ecosistema.

Las regulaciones a las que están sometidas las empresas tractoras de ciertas regiones (como el caso de la Unión Europea) cada vez más exigentes en cuanto a demostrar el origen y forma de producción favorece a aquellas empresas proveedoras que cuentan con certificados de calidad.

B - Desafíos y Buenas Prácticas en la Gestión de Compras & Contrataciones

Una comprensión más exhaustiva sobre estas modalidades, permite identificar oportunidades y desafíos en forma práctica, y de allí su tratamiento.

Abastecimiento de Insumos

En el mercado Agroalimentario, existen actividades clave que requieren un tratamiento focalizado y especializado para garantizar adecuados niveles de gestión empresarial y asegurar la cadena de custodia que se despliega no sólo hasta llegar a los consumidores, sino en todo el ciclo de vida de la actividad.

Dentro de estas actividades, destacamos a continuación las siguientes actividades:

> Bienestar animal

Contempla la alimentación saludable y equilibrada de los animales, bajo un adecuado balance entre los piensos de granos y otros componentes similares y pastos de buena calidad, así como las condiciones en que los mismos son tratados y las locaciones en que son hospedados.

Las adecuadas tareas veterinarias focalizadas en la seguridad de la salud de los animales, y las mejores prácticas de engorde que eviten el uso de hormonas y otros insumos que ponen en riesgo la inocuidad alimentaria, representan riesgos para las empresas contratantes que debe afrontar en las fuentes de provisión con las que trabajan.

> Gestión de Suelos y Recursos Naturales

La Gestión de Suelos y Recursos Naturales es un factor clave del negocio Agroalimentario e impacta en forma directa en la calidad del Abastecimiento de Insumos.

La innovación en las prácticas agronómicas y la rotación de suelos requieren de la adquisición de insumos e implementos destinados a promover la mejora continua del sector.

La optimización del agua, como recurso esencial para el riego de plantaciones implica una gestión eficiente que se apalanca en innovadores conocimientos técnicos y la adquisición de tecnologías cada vez más sofisticadas.

Maquinarias e Infraestructuras

Dentro de la especialidad de compras y contrataciones enfocada en las maquinarias e infraestructuras, debemos destacar la incidencia que ejercen los países de mayor desarrollo en la aportación de la innovación y productividad tecnológica, impactando decisivamente por sus maquinarias y los servicios asociadas a ella.

Los países de menor desarrollo, suelen quedar relegados en la tecnología de punta al poder acceder a maquinarias de menor nivel de innovación y productividad, que en muchos casos son ya descartadas en los mercados de mayor sofisticación.

Esto impacta fuertemente sobre su competitividad, capacidad productiva y potencialidad de exportación al quedar limitados a procesos de menor calidad o desarrollo.

Pero también implica una gestión responsable de la empresa compradora para asegurar que estos bienes adquiridos no impliquen riesgos para los operarios y para el ambiente, debido a su menor costo relativo de adquisición.

Muchos de los implementos innovadores destinados a la optimización de recursos ambientales en el uso agrícola y ganadero, como por ejemplo los biodigestores que transforman residuos en energía, recién comienzan a llegar a los mercados de Latinoamérica, debido a su elevada inversión y las limitaciones económicas y financieras de sus mercados.

Un párrafo aparte debe estar destinado a destacar la incorporación de tecnología innovadora en las prácticas agrícolas, que permite una gestión inteligente que optimiza costos y mejora el impacto de las prácticas agrícolas.

Por último, debemos también destacar las limitaciones existentes en el ingreso de insumos, semielaborados y maquinarias importadas, debido a restricciones que los países colocan con fines recaudatorios y/o de protección de sus industrias locales.

Contratación de Servicios

El gran rubro de contratación de servicios representa para la mayoría de las empresas un verdadero desafío, no solo por el grado de especialización que requiere en su contratación sino también por el hecho de que generalmente sin representar un gasto significativo, implica un alto nivel de exposición para la empresa contratante.

Adicionalmente, estas prestaciones suelen brindarse en locaciones de la empresa contratante o desarrollarse bajo formatos en los que si bien el servicio se ejecuta por parte de personal de la empresa tercerizada, la marca de la empresa contratante puede exponerse ante públicos clave.

Todo ello sumado a un exhaustivo y dinámico ejercicio de control de parte de la empresa contratante sobre niveles de cumplimiento legal, implica una gestión eficiente y tarea de permanente vigilancia que asegure procesos de resguardo.

Sólo por citar un caso que seguramente tendrá su reflejo en legislaciones análogas en la mayoría de países, en Argentina se encuentra vigente el Artículo 30 de la Ley 20.744, de Contrato de Trabajo, que implica la corresponsabilidad de la empresa contratante ante subcontrataciones, habilitando la posibilidad de severas sanciones para estas empresas si se produjeran daños o perjuicios en la actividad laboral de sus socios comerciales.

Dentro del gran rubro de servicios, algunos de ellos se destacan por sus características.

> Limpieza de Plantas Industriales y Oficinas

Es un servicio que habitualmente se presta en locaciones de las empresas contratantes, debiendo la empresa prestataria supervisar la tarea de los equipos a través de gestión directa "in situ" de personas profesionales formadas en los estándares del servicio.

Un desafío para las empresas proveedoras en mantener la fidelización de sus operarios ya que estos trabajan bajo la supervisión adicional de gerentes de planta o roles equivalentes, y es natural que busquen ser absorbidos laboralmente por las empresas contratantes, de manera de mejorar sus condiciones laborales, lo que en muchos casos, dificulta el doble comando que estos operarios reciben cotidianamente.

Sumado a esto, y siendo que este rubro suele contar con una mayoritaria presencia de mujeres, estas características representan una oportunidad para promover la fidelización de las trabajadoras por medio de programas que ofrezcan oportunidades de mejoras como microcréditos, talleres de emprendedurismo, violencia familiar, adicciones, etc., tanto para ellas y sus familias.

Los insumos e implementos de limpieza, habitualmente provistos por las empresas proveedoras de servicios, representan un rubro específico sobre el cual la empresa contratante debe ejercer algún control, para asegurar no sólo el cumplimiento de las especificaciones técnicas oportunamente pactadas sino también el uso de insumos amigables con las personas y el ambiente, que permitan una adecuada disposición final.

Un último pero no menos importante punto es el de el traslado del personal hacia los lugares de trabajo, que contemple la seguridad y cumplimiento de las tareas asignadas.

En estas actividades, dimensiones como prácticas laborales, Derechos Humanos aplicados a la actividad empresarial, ambiente, género, seguridad e higiene, son algunas de las prioritarias para garantizar una prestación adecuada en la cadena de valor.

> Alimentación y Catering de Plantas Industriales y Oficinas Operativas

Este rubro se caracteriza por un fuerte foco en la calidad e inocuidad de los alimentos ofrecidos.

Varias empresas cuentan ya con estimaciones económicas muy precisas basadas en el riesgo implicado en la potencialidad de intoxicaciones de sus colaboradores, hecho que está requiriendo de la implementación de estrategias destinadas a reducir a su mínima expresión posible su potencialidad.

Adicionalmente, la salubridad de los espacios en que la alimentación se elabora y se sirve, implica una tarea esencial dentro de este rubro, que requiere una gestión supervisada por parte de la empresa contratante destinada a asegurar la trazabilidad de los procesos.

Un aspecto esencial, que surge de nuevas regulaciones destinadas a la responsabilidad empresarial es el destinado a garantizar la correcta gestión de las habilitaciones de las locaciones en que estos servicios se prestan.

Por caso, en Argentina, a partir de la sanción de la Ley 27.401, de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas, la empresa contratante debe velar por las condiciones en que, tanto sus representantes directos así como aquellos que son sus socios comerciales (proveedores, contratistas, distribuidores, etc.), ejercen sus relaciones con funcionarios oficiales.

En estas actividades, dimensiones como seguridad e higiene, calidad, gestión ética del negocio, prácticas laborales, Derechos Humanos aplicados a la actividad empresarial, ambiente, género, son algunas de las prioritarias para garantizar una prestación adecuada en la cadena de valor.

> Seguridad Privada en Ámbitos Empresariales

Un rubro que requiere de una eficiente gestión de management de parte de la empresa proveedora en función del perfil de colaboradores que habitualmente se encargan de la prestación.

Resulta claro que estas actividades no pretenden reemplazar a las fuerzas de seguridad oficiales y que su principal objetivo es la prevención de hechos delictivos o violentos, que pongan en riesgo a las personas y las locaciones en que se desarrollan las actividades empresariales y comerciales.

Sin embargo, dado que en muchas circunstancias este objetivo implica no sólo la presencia activa de los agentes que prestan el servicio sino también la aplicación de algunas prácticas basadas en el uso de la fuerza, resulta esencial la sensibilización y entrenamiento de los colaboradores para asegurar adecuados niveles de servicio sin por ello hacer un uso indebido de las prácticas y recursos empleados.

Para varias empresas que se dedican a este rubro, la incorporación de tecnología brinda una ventaja competitiva que permite complementar la participación de colaboradores de una forma eficiente.

Dentro de los planteles, también puede registrarse un incremento de mujeres en sus equipos, y también la integración de estrategias inclusivas de discapacidad para ciertos roles en los que estos colaboradores y colaboradoras suelen registrar mejores desempeños por el elevado nivel de los atributos con que cuentan.

En estas actividades, dimensiones como conducción empresarial, gestión ética del negocio, prácticas laborales, Derechos Humanos aplicados a la actividad empresarial, ambiente, género, son algunas de las prioritarias para garantizar una prestación adecuada en la cadena de valor.

> Facilities e Infraestructuras

Estos rubros requieren habitualmente una supervisión de colaboradores especializados de parte de la empresa contratante. Los insumos y productos utilizados en la prestación de estos servicios así como las condiciones laborales de los colaboradores que prestan el servicio, representan factores de riesgo para las empresas mandatarias.

Un elevado y creciente número de normas técnicas aplicadas a distintos insumos y productos aplicados a las obras, requiere de un control exhaustivo de cumplimiento para asegurar no sólo el cumplimiento de la ley vigente sino también que estos recursos no expongan a las personas y a las instalaciones a posibles riesgos indeseados.

Asimismo, dado que las obras son generalmente de corto plazo, resulta esencial asegurar que las condiciones laborales, tanto desde el punto de vista de los requerimientos laborales así como desde la perspectiva de la seguridad e higiene de los trabajadores, ofrece un adecuado nivel de calidad y cumplimiento.

En estas actividades, dimensiones como conducción empresarial, gestión ética del negocio, prácticas laborales, seguridad e higiene, Derechos Humanos aplicados a la actividad empresarial, ambiente, género, son algunas de las prioritarias para garantizar una prestación adecuada en la cadena de valor.

> Logística y Distribución

Numerosas empresas cuentan con servicio propio para la Logística y Distribución y otras tercerizan parte o la totalidad de estas prestaciones. En cualquier caso, un rubro por definición que requiere una gestión exhaustiva para asegurar eficacia en condiciones adecuadas de su prestación es sin lugar a dudas el de Logística y Distribución.

Las responsabilidades extendidas y su nivel de exposición, requieren una atención particular.

Contar con una flota de vehículos debidamente habilitados y en condiciones de mantenimiento es un desafío que en muchos casos implica importantes inversiones de capital.

El negocio en muchos casos, reposa sobre variables como el costo de combustible, los salarios de los choferes y las tarifas, cuyos componentes no sólo son sumamente relevantes sino que su fijación generalmente está fuera de control de las empresas que prestan estos servicios.

Por tanto, la mejora en la gestión representa en muchos casos el recurso más decisivo de su competitividad empresarial. Algunas de las prácticas sectoriales que pueden relevarse, de mayor recurrencia son:

Esquemas de scoring de performance de choferes. Destinados a la conducción responsable, a generar buenas relaciones con la comunidad, al mantenimiento en condiciones de las unidades y a la optimización en el uso de combustibles.

Programa de responsabilidad en tránsito. La reputación de flotas que circulan con logotipos de marcas de sus clientes, así como las prácticas de los choferes en condición de ruta, que en muchos casos pueden exponer a la empresa cliente a impactos negativos de tipo legal y reputacional, está promoviendo la organización de talleres especializados en los que se sensibiliza a los supervisores y choferes en la importancia de un desempeño ético y responsable de sus funciones.

Programas de integración de mujeres como choferes. Si bien suele haber limitaciones para su integración en casos de transportes de largo alcance, existe un incremento para aquellos casos de transporte de mercaderías de mediano y corto alcance así como de pasajeros.

Ecoeficiencia Uso de Agua. El uso intensivo de agua en el lavado de unidades, representa un impacto ambiental y comunitario, por lo que varias empresas del sector están invirtiendo en infraestructura básica que permite el recupero de agua para su reutilización.

Ecoeficiencia Disposición Final. Componentes críticos como los neumáticos y los aceites utilizados para las unidades y que se encuentran en condiciones de residuos, están siendo capitalizadas como oportunidades para promover esquemas de recupero para usos derivados, que implican una importante reducción en el impacto ambiental.

En estas actividades, dimensiones como conducción empresarial, gestión ética del negocio, prácticas laborales, seguridad e higiene, Derechos Humanos aplicados a la actividad empresarial, ambiente, género, son algunas de las prioritarias para garantizar una prestación adecuada en la cadena de valor.

> **Fleteros y Remises**

Este rubro, generalmente no significativo en función del gasto que representa, es el típico caso de aquellos que implican un creciente riesgo por la potencialidad de informalidad.

En muchos países, la prestación de estos servicios está a cargo de pequeñas unidades de operación con bajos niveles de profesionalización en la prestación de sus actividades, que cuentan con pocas unidades en muchos casos no del todo adecuadas para su circulación y el traslado tanto de pasajeros así como de mercaderías.

Por otro lado, al ser requeridos para tareas de urgencia, puntuales y no siempre previsibles, la factibilidad de que estas pequeñas unidades prestadoras de servicios inviertan en la implementación de mejores prácticas es baja.

La participación de choferes debidamente capacitados para una tarea eficiente representa también un desafío para la empresa contratante, implicando en muchos casos la potencialidad de siniestros en la vía pública así como un desempeño deficiente no sólo en los traslados sino también en la carga y descarga de mercaderías.

En estas actividades, dimensiones como conducción empresarial, prácticas laborales, seguridad e higiene, Derechos Humanos aplicados a la actividad empresarial, son algunas de las prioritarias para garantizar una prestación adecuada en la cadena de valor.

8. Estrategias y herramientas para promover el desarrollo de proveedores

CONOCER LA CADENA DE SUMINISTRO EN SU CONJUNTO Y LA REALIDAD DE LOS PROVEEDORES	ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN FLUIDOS Y GENERADORES DE CONFIANZA	ADECUAR LAS CONDICIONES DE FINANCIACIÓN Y ENTREGA Y DESEMPEÑO AMBIENTAL Y SOCIAL	ESTABLECER RELACIONES DE LARGO PLAZO CON PROVEEDORES	FORMACIÓN: COLABORAR CON LOS PROVEEDORES PARA MEJORAR SUS CAPACIDADES Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	FACILITAR LA INTEGRACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE PYMES Y DE COLECTIVOS VULNERABLES
<p>Conocer mejor la cadena de suministro de la empresa en todos sus niveles, analizando los impactos, el potencial y debilidades de los proveedo</p>	<p>Desarrollar acciones o mecanismos que faciliten la calidad de la comunicación entre empresa y proveedor</p>	<p>Facilidades financieras: establecer condiciones de financiación y plazos de entrega de productos acordes con las capacidades de los proveedores.</p> <p>Plasmar la política de sostenibilidad de la compañía en los criterios de priorización o elegibilidad de los proveedores</p>	<p>Consolidar relaciones con proveedores con perspectiva de largo plazo en aras de dar mejor respuesta a los clientes e incidir en el mutuo desarrollo.</p>	<p>Promover acciones de formación y acompañamiento técnico, para fortalecer las capacidades de los proveedores.</p> <p>Facilitarles acceso a planes de formación presenciales u online adecuados a las necesidades y perfiles de los proveedores</p>	<p>Establecer criterios o implantar medidas que favorezcan la participación de proveedores locales y de colectivos vulnerables.</p> <p>Facilitarles acceso a planes de formación presenciales u online adecuados a las necesidades y perfiles de los proveedores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de proveedores • Evaluación de impactos • Análisis de trazabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros personales • Mecanismos de comunicación establecidos en acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo Empresa-Proveedor • Facilidades de financiación • Categorización de proveedores según tamaño y capacidades • Categorización de proveedores según su desempeño ambiental y social 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros personales • Alianzas en base a un propósito y visión compartida. • Acuerdos y convenios de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de capacidades • Planes de formación • Asistencia técnica • Apoyo en la consecución de certificaciones de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de proveedores • Análisis de capacidades de proveedores • Análisis de oportunidades de negocio en la base de la pirámide • Formación/Asistencia Técnica

9. Principales hallazgos y conclusiones

Contexto

La gestión adecuada de la cadena de suministro se ha convertido en una actividad clave de la gestión empresarial ya que en ella se juega gran parte de su competitividad y de la sostenibilidad de su modelo de negocio.

Existen diversas ventajas que se derivan de una relación mejorada con los proveedores: calidad del producto o servicio, reducción de riesgos, mejora de la innovación y competitividad, y estabilidad del suministro.

La globalización agrícola ha creado nuevas oportunidades y desafíos para los países en desarrollo generando oportunidades pero al mismo tiempo nuevas barreras a la participación económica de los pequeños productores. Los beneficios de la expansión de exportaciones de productos primarios no se ha reflejado en tan gran medida en el ámbito rural.

Nos encontramos en un contexto de mayor exigencia respecto a la calidad y al desempeño ambiental y social principalmente motivado por los acuerdos y políticas de la Unión Europea que tienen efectos globales.

El acuerdo comercial entre la Unión Europea y Mercosur ha dinamizado el intercambio económico entre ambas regiones y ha establecido unas normas sanitarias y citas sanitarias estrictas lo que introduce más exigencias a la calidad de la producción. El acuerdo concede especial atención al desarrollo sostenible incluyendo cuestiones como la gestión y la conservación de bosques, el respeto de los derechos laborales y la promoción de una conducta empresarial responsable, abogando por una agricultura sostenible y una producción con bajas emisiones.

La decidida apuesta por la sostenibilidad de la Unión Europea que aplica a todas las empresas europeas independientemente de donde operen, incluida su cadena de suministro, tiene implicaciones en las empresas latinoamericanas que forman parte de sus cadenas de suministro (mayores exigencias en relación al reporting de aspectos ambientales y sociales, debida diligencia de derechos humanos).

La Agenda 2030 aplica a las cadenas de suministro ya que incluye metas vinculadas en aspectos como el acceso a la financiación, la mejora tecnológica y la innovación, el estado de derecho, la equidad y justicia para todos y la participación en el comercio mundial de los países en desarrollo.

Oportunidades y retos.

La Agenda 2030 es una oportunidad para desarrollar modelos de negocio más sostenibles con un mejor impacto ambiental, social y económico.

El crecimiento de los consumidores responsables y ecológicos supone una oportunidad para desarrollar una producción más cuidada que integre valores ambientales y sociales con impacto positivo en los productores.

La introducción del enfoque de economía circular en la producción del sector lleva aparejado una mejora de eficiencias incluida la reducción del desperdicio alimentario con impactos relevantes a nivel económico y medioambiental.

Como principales retos del sector se encuentran asegurar la trazabilidad de la cadena de suministro, eliminar el trabajo infantil y mejorar el impacto ambiental.

A nivel de transformaciones necesarias, se destaca el uso sostenible de los suelos agrícolas, el fomento de la digitalización y de la economía circular, la modernización de los regadíos y mejora de la competitividad y sostenibilidad del sector.

Situación de las empresas en Argentina y Paraguay

Existe una diversidad de estándares, herramientas y documentos por medio de los cuales se materializa el compromiso institucional de las empresas con el desarrollo sostenible.

Iniciativas como las Redes del Pacto Global de Naciones Unidas han sido puerta de entrada y las catalizadoras del interés y apuesta de las empresas por el desarrollo sostenible. Los Principios Rectores de Empresas y de Derechos Humanos y la Agenda 2030 han revitalizado sus compromisos.

Se percibe un diferente avance en el nivel de adopción de los compromisos de sostenibilidad de entre las empresas latinoamericanas, más anclados en la estructura media de la organización pero en transición hacia la dirección general, con respecto a las europeas que están más implicadas a nivel de alta dirección (aunque todavía desde el ámbito del discurso y las políticas).

En general los procesos de innovación en sostenibilidad surgen de iniciativas internas que posteriormente son validadas por la dirección.

Algunas empresas han dado pasos en la línea de reforzar la consideración de los derechos humanos, normalmente a través del aprendizaje entre pares, si bien todavía existe una cierta actitud defensiva.

Respecto a los objetivos de desarrollo sostenible, estos son normalmente reflejados en el Reporting corporativo, aunque todavía se aprecia una tendencia hacia el uso de la comunicación y no como referencia de gestión.

Se constata un avance en la introducción del enfoque de economía circular para optimizar el ciclo de vida de los procesos y productos y mejorar la eficiencia de consumos.

Los grupos de interés más relevantes para la empresa suelen ser los clientes pero están ganando relevancia los proveedores si bien la forma en que se establece la relación supone un desafío por los costes y la complejidad de la gestión de expectativas e intereses.

Se constatan numerosas iniciativas en formato de alianzas con organizaciones de la asociación civil, instituciones públicas y la academia en relación a la Agenda 2030.

El reporting corporativo en sostenibilidad todavía no está muy extendido aunque en gran parte de los casos cuentan con compromisos para llevarlos a cabo.

Desafíos estratégicos de las empresas

El conocimiento de sus cadenas de suministro constituye un desafío debido a las dificultades de la captura de información, suponiendo el principal obstáculo inicial para que la empresa tractora ejerza su influencia sobre la cadena.

La identificación de los impactos requiere del empleo de herramientas como la matriz de materialidad, la identificación de los grupos de interés y la definición del mapa de la cadena de valor.

El desarrollo de la visión estratégica y capacidades de la Alta Dirección, clave para entender en mejor medida cuáles son las oportunidades y los riesgos del negocio y la idoneidad de la integración transversal de la sostenibilidad en las distintas áreas de negocio.

Elevar la consideración de las funciones de compras y abastecimiento a nivel estratégico y no solo como actividad de apoyo permite desarrollar una estrategia competitiva eficiente.

Implantar los principios de debida diligencia en derechos humanos y en la cadena de valor de creciente exigencia y obligatoriedad.

Desafíos operacionales de las empresas

La implantación y calidad de los criterios ambientales y sociales en los abastecimientos y distribución son el reflejo de la consistencia y apuesta de la empresa por la sostenibilidad.

La calidad de las especificaciones técnicas y una adecuada e inteligente estrategia de rotación de proveedores puede tener efectos positivos en la competitividad y sostenibilidad de los procesos empresariales.

La integración de las variables ambientales y sociales en la evaluación y selección de proveedores es otro de los desafíos que presenta el sector.

En las condiciones de contratación se sustancia la estrategia de la compañía respecto a su relación con los proveedores. La inclusión de cláusulas equilibradas y condiciones justas es clave en la materialización de la estrategia de sostenibilidad de la campaña.

La implementación de un sistema de monitoreo y auditoría consistente es clave para controlar la cadena de valor y es todavía una deficiencia del sector.

Para lograr que las empresas desarrollen sus estrategias de sostenibilidad en la práctica es necesario que los proveedores incorporen prácticas de desarrollo sostenible inclusivas en el interior de sus empresas. Las alianzas y actividades de desarrollo, formación y mejora de los proveedores redundan en la implementación de las estrategias de sostenibilidad.

La innovación es un elemento clave de la competitividad con gran capacidad de desarrollo desde enfoques de sostenibilidad y, especialmente, desde el de la economía circular.

La caracterización de los proveedores del sector agroalimentario refleja una diversidad grande, compuesta fundamentalmente por unidades pequeñas y medianas de entre 10 y 300 empleados en muchas ocasiones radicadas en localidades alejadas de los centros urbanos y con alta participación de empresas familiares.

La escasa preparación y poder de negociación de los productores frente a sus clientes, grandes empresas, dificulta la mejora de condiciones y competitividad.

En el mercado agroalimentario existen actividades clave para asegurar adecuados niveles de calidad de la gestión y de la cadena de custodia: bienestar animal, gestión de suelos y recursos naturales, maquinarias infraestructuras, contratación de servicios, limpieza de plantas industriales y oficinas, alimentación y catering de plantas industriales y oficinas operativas, seguridad privada en ámbitos empresariales, facilities e infraestructuras, logística y distribución y fleteros y remises.

Conclusiones generales

Gran parte de la sostenibilidad de una empresa se juega en el departamento de compras: "Dime cómo compras y te diré cuán sostenible eres".

Las empresas con modelos de negocios sostenibles han elevado la importancia del departamento de compras tratándolo como estratégico frente a ser una actividad tradicionalmente considerada como de apoyo.

La cadena de suministro es una fuente de oportunidades pero también de riesgos que requiere una gestión estratégica y operacional por parte de las empresas tractoras.

A través de las entrevistas realizadas a las empresas en general más avanzadas (muestra no representativa del sector) se percibe un cambio de mentalidad (convencidas de la importancia estratégica de la actividad de compras) aunque todavía con dificultades para implementarlo en la práctica.

Las empresas del sector agroalimentario entienden la relevancia de la actividad de compras, elevando su consideración estratégica, encontrándose en la fase de integrar los criterios ambientales y sociales en sus modalidades de contratación. La transición lleva aparejado un cambio cultural, que supone pasar del ahorro de costes a toda costa a un trabajo en colaboración con los proveedores para aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos, asegurando insumos o productos de calidad y medioambiental y socialmente sostenibles.

Aspectos como establecer el diálogo con los proveedores, sobre todo cuando son muchos, el incremento de los costes en las actividades de acompañamiento, etc., son barreras para la implementación de un enfoque renovado.

Algunas compañías ya están introduciendo dentro de los aspectos de valoración de proveedores, criterios ambientales y sociales, más como elemento de priorización que como elemento de exclusión.

Los certificados de Calidad y origen de la producción como el Certificado Orgánico o el Certificado de Comercio Justo son palancas potentes de transformación de las cadenas de suministro hacia la sostenibilidad.

El Certificado Orgánico se centra específicamente en la forma de producir mientras que la certificación de comercio justo además se fija en otros aspectos sociales mejorando también el ingreso a través de una prima adicional en favor de los productores.

Las entidades empresariales consideradas dentro de lo que se conoce como economía social (cooperativas, asociaciones) suelen asegurar unas mejores condiciones de remuneración, realizan un más estrecho acompañamiento técnico y apoyan a los agricultores con medidas complementarias de tipo social.

Estas realidades empresariales en general presentan una sensibilidad mayor sobre los aspectos ambientales y sociales, desarrollando actividades en este sentido desde hace tiempo, si bien muchas veces sin comunicarlas.

Conclusión final

Existe todavía un largo camino de oportunidad y mejora en el ámbito de la sostenibilidad en el sector agroalimentario, si bien algunas empresas ya están en ello, convencidas de la necesidad de transitar hacia una nueva relación con los proveedores que genere beneficios tanto a las pequeñas empresas y productores como a las grandes empresas contratantes.

ANEXOS

The page features a solid blue background. In the center, the word "ANEXOS" is written in a bold, white, sans-serif font. Below the text, there are three overlapping, semi-transparent geometric shapes: a pink triangle on the left, a green triangle in the middle, and a dark blue triangle on the right. These shapes are oriented with their vertices pointing towards the center of the page.

ANEXO I. Aspectos Destacados del Acuerdo entre la Unión Europea y el Mercosur

El 28 de junio de 2019, la Unión Europea y Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, países miembros del Mercosur, concluyeron unas largas negociaciones sobre un histórico acuerdo comercial. El actual comercio bilateral de la UE con el Mercosur ya totaliza 88 000 millones de euros anuales en el caso de las mercancías y 34 000 millones de euros en el caso de los servicios. La UE exporta mercancías al Mercosur por un valor de 45 000 millones de euros anuales e importa productos del Mercosur por casi el mismo valor (43 000 millones de euros). En cuanto a los servicios, la UE exporta más del doble de lo que importa: las empresas de la UE prestan servicios a clientes en el Mercosur por un valor de 23 000 millones de euros, mientras que las empresas de países del Mercosur hacen lo propio con clientes de la UE por un valor de 11 000 millones de euros. Las empresas de la UE se beneficiarán de un acceso privilegiado a un mercado de más de 260 millones de consumidores. Los exportadores de la UE se beneficiarán de reducciones arancelarias progresivas que, con el tiempo, supondrán para las empresas europeas un ahorro anual de más de 4 000 millones de euros.

Seguridad alimentaria y salud animal y vegetal

El ambicioso capítulo sobre medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF), que abarca la seguridad alimentaria y la salud animal y vegetal, mantendrá nuestras normas más estrictas. Ninguna disposición del acuerdo cambia el modo en que la UE adopta y hace cumplir sus normas de seguridad alimentaria, ya sea respecto a productos de producción interna o respecto a productos importados. El acuerdo también respalda explícitamente el «principio de precaución», lo que significa que las autoridades públicas tienen derecho legal a actuar para proteger la salud humana, animal o vegetal, o el medio ambiente, frente a un riesgo percibido aun en el caso de que el análisis científico no sea concluyente. La UE y el Mercosur reforzarán su labor conjunta en materia de medidas sanitarias y fitosanitarias, a fin de garantizar una rápida intervención en situaciones de emergencia relacionadas con las importaciones y exportaciones de productos agrícolas y pesqueros. Esta cooperación incluirá, entre otras cosas, una mayor transparencia, un intercambio rápido de información y consultas técnicas, cooperación bilateral e internacional en ámbitos clave, controles oficiales y certificación, así como controles de las importaciones en la frontera.

Protección del medio ambiente y condiciones laborales

El acuerdo incluye un capítulo dedicado al desarrollo sostenible que aborda cuestiones como la gestión y la conservación de los bosques, el respeto de los derechos laborales y la promoción de una conducta empresarial responsable. También ofrece a las organizaciones de la sociedad civil un papel activo en la implementación del acuerdo, incluida cualquier preocupación medioambiental. El acuerdo también proporcionará un nuevo foro para colaborar estrechamente en un enfoque más sostenible de la agricultura. A través de este acuerdo, la UE y el Mercosur también se comprometen a implementar de forma efectiva el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático. El texto del acuerdo alcanzado hoy hace referencia explícita al Acuerdo de París y las dos partes se comprometen a luchar contra el cambio climático ya trabajar por una transición hacia una economía sostenible y con bajas emisiones de carbono. Esto incluye, entre otras cosas, un compromiso para hacer frente a la deforestación. El acuerdo incluye un conjunto de compromisos vinculantes para proteger el medio ambiente sobre la base de acuerdos medioambientales multilaterales, como la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), el Convenio sobre la Diversidad Biológica. El acuerdo también incluye la obligación de implementar eficazmente las normas fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo que abarcan cuestiones como la libertad de asociación, el derecho a la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición del trabajo infantil y la no discriminación. Ambas partes se comprometen a no apartarse de la legislación laboral y medioambiental ya hacerla cumplir eficazmente en todo momento, a fin de fomentar el comercio o la inversión y promover una conducta empresarial responsable y la responsabilidad social de las empresas, en consonancia con los principios y las directrices de las Naciones Unidas y la OCDE. La parte del acuerdo relativo al comercio y al desarrollo sostenible contará con normas claras y sólidas, e incluirá un mecanismo para la evaluación independiente e imparcial de estas cuestiones por un grupo especial de expertos.



ANEXO II. Metas de los ODS vinculadas a las Cadenas de Suministro



8.a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio



9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados

9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo

9.b Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas



16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos



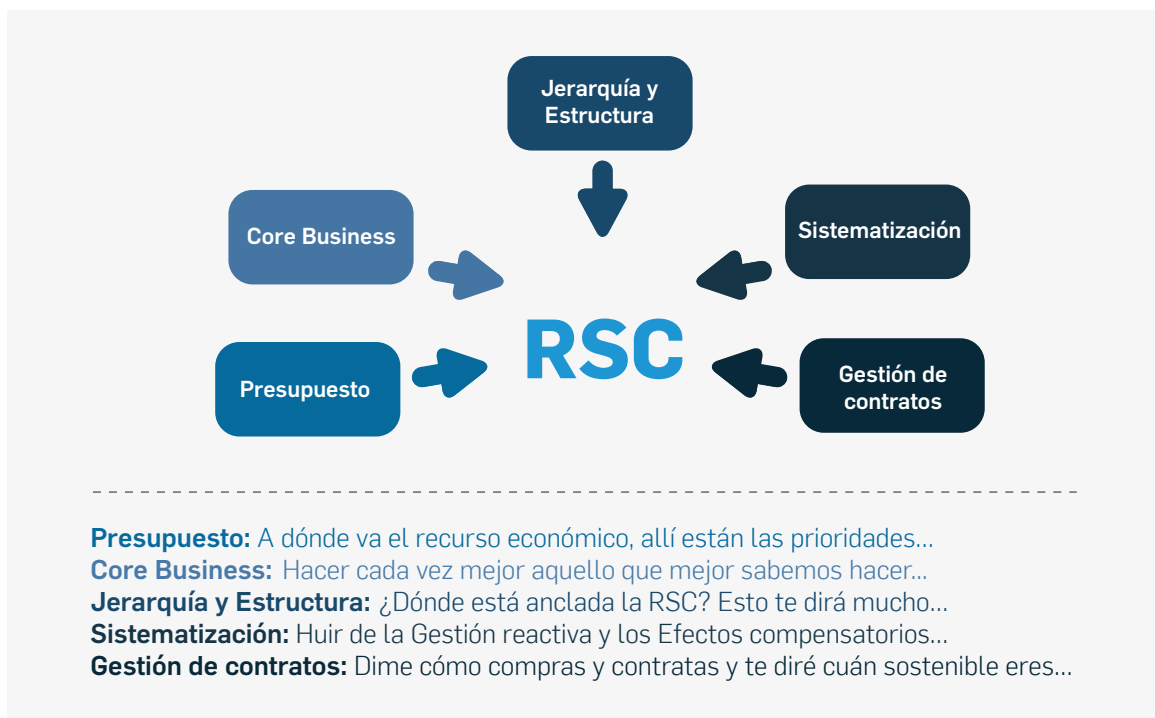
17.11 Aumentar significativamente las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales de aquí a 2020

Fuente: Organización Internacional del Trabajo - OIT

https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/supply-chains/WCMS_620645/lang--es/index.htm

ANEXO III. 5 Aspectos Clave para Evaluar la Coherencia de Programas Corporativos de RSC

El desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa devenida en muchas empresas en lo que hoy se está llamando Sostenibilidad, tiene sus avances y retrocesos, y aún hoy, luego de más de medio siglo de que Bowen publicara su iniciático libro sobre la responsabilidad social del hombre de negocios, existen serias dificultades para comprender a cabalidad su sentido y alcance. Buena parte del desestímulo de muchos hombres de negocios en aceptar su propuesta fáctica ha tenido que ver con dos factores clave. Por un lado, la proliferación de "propuestas alternativas" a la economía tradicional. Todas ellas coinciden en el diagnóstico negativo remarcando distintos factores que hacen insostenible a los negocios, pero carecen todas ellas de fundamentación consistente en las propuestas superadoras que se enuncian en forma generalista y muchas veces difusa, idealizada. Por otro lado, otro gran enemigo de la RSC ha sido y sigue siendo el mal uso y abuso de esta temática para mejorar el make up (maquillaje) de las empresas o sumarse a esta filosofía en modo lighth. Ambas ocurrencias, no hacen otra cosa que desalentar a los incrédulos y dar pasto a las fieras, esto es, alimentar los argumentos de aquellos que defienden a rajatabla el status quo y que para ello, muchas veces menoscaban a la RSC.



A - Presupuesto

Toda organización cuenta con un conjunto de declaraciones estratégicas plasmadas en su misión, visión y valores, pero, ¿Ha visto Usted alguna vez en alguna de estas declaraciones que la organización declare que su objetivo es "ganar dinero"? No, ¿no es cierto? Sin embargo la mayoría de las empresas buscan casi cotidianamente, y algunas con afán y de manera excluyente, este simple objetivo. Esto nos lleva a explicitar el hecho que la mayoría de las organizaciones, cuentan con "declaraciones formales" que no siempre coinciden con los "objetivos reales". Existe una brecha entre lo que decimos que somos y lo que buscamos, y lo que realmente somos y buscamos. Y dado que de coherencia y madurez estamos hablando, en la medida que esta brecha se acorta a su mínima expresión, la organización ganará en un valor que es crucial: "legitimidad". La legitimidad es lo que hace que una persona u organización sea creíble y confiable. Sin la credibilidad y la confianza, la sostenibilidad de una organización se pone en riesgo. Para corregir esta brecha que atenta sobre la legitimidad, las organizaciones pueden recurrir básicamente a dos recursos. El primero, es revisar las declaraciones, las comunicaciones, quienes decimos ser y qué buscamos. Y en este punto, la sinceridad, a riesgo de exponerse para que otros vean lo que no queremos que se vea, es un serio problema que lleva a la mayoría de líderes a idealizar sus propias formas de verse a sí mismo. La otra opción, es la gestión destinada a la mejora para acercarnos cada vez más a lo que decimos ser, y así la brecha sea cada vez más corta. Finalmente, un maestro universitario, con años de experiencia resumía su visión acerca de las verdaderas prioridades de cualquier organización, cual prueba ácida: estudie con detalle el presupuesto, a dónde se asignan los recursos económicos, y eso les responderá cuáles son las verdaderas prioridades de esa organización.

B - Core Business

Hablaremos brevemente acerca de los planes operativos y de la importancia de que los mismos "reflejen la verdadera esencia de la organización". Muchas empresas, cuando comienzan con Programas Corporativos de RSC y Sostenibilidad se hacen la pregunta incorrecta: ¿Qué podemos hacer en RSC? Esta pregunta denota que los tomadores de decisiones consideran a la RSC como "cosas para hacer", en vez de considerarla como "una forma de hacer y de ser". Esto que puede parecer algo menor, fija un punto de partida del cual luego aparecen todo tipo de desvíos e inconsistencias. Si se toma a la RSC como "cosas para hacer", la empresa terminará por elegir aquellas cosas más fáciles, más económicas, o las que hace mi competencia, perdiendo la oportunidad de trazar una hoja de ruta con identidad propia que refleje el ADN de la propia empresa, con su cultura y su propio sello. Para ayudarnos en esta tarea, la Guía ISO 26000 nos ofrece asistencia en cuanto a cómo elegir y priorizar asuntos de sostenibilidad, bajo criterios metodológicos y de probada eficacia. No es que esté mal pintar escuelas, o sumarse a un voluntariado social, pero si abusamos de un enfoque periférico sin tocar la esencia misma de lo que hacemos (RSC es una forma de hacer y de ser...), más pronto que tarde o bien esas iniciativas se discontinuarán por no estar en el centro de nuestra estrategia (y por ende, no priorizadas en nuestro presupuesto...), o bien, aportarán un magro impacto real para la empresa. Por ello, antes de ir a la periferia, haga cada vez mejor lo mejor que su empresa sabe hacer, y así su legitimidad y coherencia serán sólidas y los impactos de sus acciones traerán beneficios concretos a su cuenta de resultados.

C - Jerarquía y Estructura

Haremos referencia a la localización de la RSC o la Sostenibilidad dentro de la estructura de la organización. La forma en que las organizaciones se conforman dice mucho sobre su identidad y su eficiencia. Las organizaciones suelen adoptar esquemas de áreas funcionales, con el propósito de ganar en eficiencia por la especialización que supone contar con sectores muy profesionales en su especialidad. Esta ventaja, sin embargo, trae aparejado el riesgo de un elevado desgaste interno por la competencia por objetivos y por presupuesto que se despliega internamente. Si a esto le sumamos una Alta Dirección que no resuelve eficientemente estas tensiones y prefiere que las áreas contengan sin promover un alineamiento estratégico, buena parte de la energía de la organización se destinará a resolver estas cuestiones y no necesariamente a ser más competitivos en el mercado en que operan. Otro aspecto a considerar es, cómo los planes de RSC y Sostenibilidad se despliegan a imagen y semejanza del sector interno que los implementa, y esto atenta contra la visión integral moderna de la Sostenibilidad, que nos lleva a la noción de "un enfoque integral de negocios", en el que todo lo que la empresa hace debería estar teñido de esta "tintura cultural", y no solamente aquellas iniciativas propias del área operativa que las implementa. Un último punto que está vinculado con los anteriores es la gran pregunta: ¿Qué jerarquía tienen los asuntos de RSC y Sostenibilidad en la agenda de la Alta Dirección? Si la respuesta es que esa jerarquía es baja, la propensión a desestimar o discontinuar las iniciativas será muy frecuente. Operativamente, los planes de RSC y Sostenibilidad pueden ser implementados por áreas intermedias, pero para su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo, deben ser apropiados por Directores que puedan defenderlos y promoverlos en la Alta Dirección, y así evitar que estas iniciativas sean solo acciones aisladas sin impacto real en el negocio. Se están registrando experiencias cada vez más recurrentes de empresas que suman a Directores Independientes dentro de sus Directorios, especializados en velar por estas cuestiones, que suelen ser profesionales con capacidades para identificar oportunidades y riesgos de Sostenibilidad y a promover la implantación de esta filosofía en la cultura de la organización.

D - Sistematización

Vamos a desarrollar un aspecto clave: "la integración sistémica de la RSC y la Sostenibilidad". En la composición del valor de las empresas en el mercado, el factor reputacional ocupa un espacio cada vez más relevante, lo que lleva a numerosas compañías a invertir cuantiosos recursos en generar una buena percepción en los públicos clave con los cuales mantiene vínculos. Recorriendo Reportes de Sustentabilidad de las empresas, puede apreciarse un esforzado intento por reforzar su reputación contando las iniciativas y los logros alcanzados. Algunas de ellas incluso buscan refuerzo en la acreditación de terceras partes que otorgan un status especial a través de una certificación o sello que valida ciertos atributos diferenciales, pero, ¿cómo saber cuánto de lo que las empresas dicen de sí mismas u otros dicen de ellas es realmente así? La respuesta: muéstrame su sistema de gestión y le diré si su empresa es o sólo parece. Un sistema de gestión es una herramienta destinada a dirigir y evaluar el desempeño sistémico de la organización, y expresa de qué forma la empresa se gana la vida. Es sólo a partir del sistema de gestión que puede comprobarse cabalmente cómo es el desempeño de la empresa. Ninguna otra evidencia tiene la consistencia para validar el nivel de coherencia entre desempeño e imagen. El sistema de gestión es el corazón de la gestión empresarial, y dará cuenta sobre si el desempeño de esa organización es proactivo o simplemente reacciona ante circunstancias que se van presentando y si las iniciativas implementadas responden a la esencia de la empresa y están integradas o simplemente son iniciativas compensatorias de otras prácticas reñidas con la ética. Buenas acciones aisladas presentadas como si fueran el abordaje integral de conducción de una empresa podrían enmascarar una gestión en la que, dichas acciones busquen compensar prácticas sistémicas basadas en rentabilidad a

cualquier precio. Es más, ni los indicadores que operan a partir de un sistema de gestión son del todo fiables, ya que si bien pueden mostrar logros e impactos aceptables, ningún indicador puede contarnos cómo fue la forma en que dicho objetivo fue alcanzado, qué recursos se utilizaron y qué costos se afrontaron. La gestión empresarial responsable no sólo no niega el deber de las empresas de ganar dinero sino que coloca a este deber como la primer responsabilidad social que tienen las empresas. La gran pregunta es "cómo" lo están haciendo, y lo único que realmente responde esta pregunta es el sistema de gestión. Todo lo demás, puede llevarnos a percepciones erróneas y a muchas desilusiones.

E - Gestión de Contratos

Vamos a compartir algunos conceptos básicos sobre la gestión de contratos: Dime cómo compras y contratas y te diré cuán sostenible eres...Uno de los cambios más profundos que se está registrando en el paso de los negocios basados en el viejo paradigma de maximización de la rentabilidad a como dé lugar, en su evolución hacia los negocios sostenibles radica en la enorme relevancia que está tomando la gestión de compras y contrataciones, abandonando progresivamente su perfil reducido a ser un "área de apoyo", para convertirse en un sector realmente estratégico. Esto no obedece a la profesionalización de la actividad sino que es justamente su rol estratégico lo que está llevando a las empresas a profesionalizar a sus Directores y equipos operativos para adecuarse a las nuevas tendencias globales. ¿Cuál es entonces la causa de la relevancia que están tomando las áreas de compras y contrataciones? Históricamente, comprar y contratar eran procesos considerados como puras transacciones destinadas al abastecimiento, y de ahí que se las considerara como "de apoyo", pero hoy los líderes y directores empresariales se dan cuenta que la competitividad y sostenibilidad de su empresa no depende exclusivamente de vender, sino también de saber comprar y contratar. Una gestión sostenible requiere no sólo de una toma de decisiones bajo el enfoque de triple dimensión, esto es, gestionando adecuadamente los impactos cruzados en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, sino también tomar en cuenta los intereses y expectativas de nuestras partes interesadas clave de nuestro negocio. A partir de este cambio profundo de mentalidad empresarial que provoca a miles de líderes y directores, la "gestión de ahorros" como objetivo casi excluyente de la performance del área de compras y contrataciones, pasa a ubicarse en una posición de relevancia pero debiendo probar que su logro no reporta para la empresa enormes impactos negativos sobre proveedores y contratistas. La reducción de costos en toda actividad empresarial puede hallar su razón de ser en una eficiente gestión competitiva, pero también puede ser el resultado de exigirle a proveedores y contratistas precios tales que estén basados en precarización laboral, riesgos no asegurados, pésimas condiciones en ambientes laborales, contaminación ambiental, posibles vulneraciones de derechos laborales y humanos de sus trabajadores, etc. El punto de partida de este cambio profundo en el modo de gestionar la cadena de valor se basa en cómo se piensa acerca de los proveedores y contratistas. Muchas empresas, aunque nunca lo van a reconocer, los consideran como un mal necesario, como un grupo de pymes que viven casi parasitariamente de sus actividades. Esta mentalidad configura un verdadero inhibidor para el desarrollo de relaciones de mutuo beneficio que ha llevado a miles de pymes a sufrir profundos procesos de desinversión llegando muchas de ellas a cerrar sus puertas por haber participado de redes de abastecimiento en las que se dedicaban a financiar las operaciones del gran comprador o contratante. Pero cada vez, hay menos posibilidad de que este tipo de relación haga prosperar a las partes. Para los grandes compradores y contratistas, en la mayoría de los casos, el 80% de operaciones son transaccionales, y el 20% son estratégicas, y si bien se registran evoluciones en las estrategias y prácticas de abastecimiento, aplicando modelos como el Strategic Sourcing, y se intentan también otras adecuaciones como posicionar al usuario en el centro del contrato y el desarrollo de células especializadas de compras, resta aún un largo camino que va del Total Cost Ownership (costo total de propiedad), al Costo Total por Ciclo de Vida y para ello se debe contar con una Dirección capaz de generar procesos de Debida Diligencia para la identificación de riesgos y también equipos que sean capaces de saber analizar métricas dinámicas en dimensiones aún poco exploradas, como las ambientales y sociales. En la Guía ISO 20400 sobre Compras Sostenibles, en su punto 7.2.3, se promueve la adopción del concepto de Costo Total por Ciclo de Vida, que implica no sólo contemplar los costos totales de propiedad (precio de compra, entrega, instalación, seguros, costos operativos y costos del final de ciclo de vida), sino también las externalidades positivas y negativas del proceso de adquisición. En otros casos, se registran verdaderos retrocesos en las estrategias de abastecimiento, en empresas que van abandonando la gestión de áreas de desarrollo de proveedores y contratistas para volver a fórmulas puras de control. Esto claramente está diciendo, ya no te seguiré ayudando a ser mejor pero te voy a controlar cada vez más para que cumplas lo que exijo...También, aparecen modelos de alto riesgo y amenaza en lo que se conoce como subastas inversas. El esquema se basa en colocar un precio de referencia, y luego, la jungla de proveedores deberá probar quien es capaz de comerse a los demás. El que sobreviva, gana el contrato. Los defensores de este esquema salvaje, argumentan que mientras haya buenos pliegos se garantiza que los impactos de la compulsa no serán negativos, pero cuando se registra cuál es el nivel de control sobre el cumplimiento de lo que establecen los pliegos, se llega rápidamente a la conclusión de que el sistema va a contramano no sólo de la sostenibilidad sino también de toda buena práctica. Las crisis parecen ser la excusa perfecta y recurrente de líderes empresariales que tienen a la supervivencia como el lema de su desempeño. A esto se suma su actitud meramente reactiva hacia los riesgos, lo que los coloca inexorablemente siempre un paso detrás de las oportunidades. En el mediano plazo, se pueden desarrollar muchas iniciativas periféricas en nuestro Plan de Sostenibilidad, pero si en nuestro modelo de Abastecimiento persisten estas prácticas de viejo paradigma, será muy difícil no ser percibidos por nuestros grupos de interés como agentes que utilizan a las nuevas tendencias sólo para mejorar nuestra reputación. Por ello, dime como compras, y te diré cuán sostenible eres.

ANEXO IV. La Relevancia de los Derechos Humanos en la Gestión Empresarial Sostenible

Desde la publicación de los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas en el año 2011, la comunidad empresarial global ha revitalizado su comprensión e interés por su relevancia.

Sin embargo, la concientización de la cadena de valor, reconociendo que los Principios son aplicables no solamente hacia adentro de la empresa sino en toda la cadena de valor, resulta un desafío que aún se encuentra en proceso de desarrollo. Basados en documentos públicos del Pacto Global, podemos afirmar que "trasversalizar es un enorme desafío, tanto de los derechos humanos como de la debida diligencia. Llevar el tema a las gerencias operativas es difícil, así como a la cadena de suministro. Aún no se ha entendido el riesgo potencial y real de no gestionar apropiadamente los derechos humanos, ni tampoco la posibilidad de generar cambios positivos a partir de una gestión proactiva." (UNGP + 10: Empresas y Derechos Humanos: hacia una década de implementación global – Informe de la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas - Enero de 2021)

Más allá de estos desafíos y otros asociados a este marco de actuación, los Derechos Humanos cuentan con una fuerte presencia en todas las iniciativas de Sostenibilidad y Negocios Responsables, no sólo en aquellos de adopción voluntaria sino también en los avances legislativos de numerosas países, siendo llamados a convertirse en una de las referencias más consistentes en el mediano plazo.

ANEXO V. El Concepto de Esfera de Influencia en la Gestión Empresarial en las Guías ISO 26000 de Responsabilidad Social e ISO 20400 de Compras Sostenibles

Según estas Guías de referencia, el concepto de Esfera de Influencia da cuenta del alcance de las relaciones políticas, contractuales, económicas o de otro tipo mediante las cuales una organización tiene la capacidad de afectar a las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

Una organización debería, en la mayor medida posible, ejercer su capacidad de influir en el comportamiento de proveedores y de otras partes interesadas con relación a la sostenibilidad.

La influencia puede provenir de factores tales como:

- a) Si hay un grado de control directo entre la organización y el proveedor;
- b) los términos del contrato entre la organización y el proveedor;
- c) la proporción del negocio que la organización representa para el proveedor;
- d) la capacidad de la organización para incentivar al proveedor para que mejore su desempeño en términos del negocio futuro, reputación sólida, asistencia para construcción de capacidad, etc.;
- e) los beneficios que representa para la reputación del proveedor trabajar con la organización, y el daño para la reputación cuando esa relación termina;
- f) la capacidad de la organización para colaborar con otros compradores con el fin de incentivar un mejor desempeño;
- g) la capacidad de la organización para involucrar al gobierno en exigir un mejor desempeño por parte de los proveedores mediante la implementación de reglamentos, seguimiento, sanciones, etc.

Se considera que este tipo de situaciones están incluidas dentro de la esfera de influencia de una organización.

ANEXO VI. Casos Empresariales Relevados

Grupo Arcor - Argentina

Referentes Entrevistados: Bárbara Bradford, Gerente de Sustentabilidad y Oscar Cabrera, Gerente Corporativo de Compras

Cervecería y Maltería Quilmes - Argentina

Referentes Entrevistados: Vanesa Vázquez, Gerente de Crecimiento Inclusivo

Mastellone Hnos. - Argentina

Referentes Entrevistados: Natalia Bernasconi, Jefe de Sustentabilidad y Juliana Benavides, Gerente de Compras No Lácteas.

Grupo Motta - Argentina

Referentes Entrevistados: Héctor Motta, CEO y Andrea Faisal, Responsable de Comunicación

Round Table of Soy - RTRS - Argentina

Referentes Entrevistados: Marcelo Visconti, Director Ejecutivo, Laura Villegas, Communication Officer

Azucarera Paraguaya S.A. - AZPA - Paraguay

Referentes Entrevistados: Ivan Gabriel González Arza - Gerente de Calidad y certificaciones y Nora Amarilla - Jefa de Medio Ambiente y Sustentabilidad

Cooperativa Manduvirá - Paraguay

Referentes Entrevistados: Luis Ruiz Díaz - Presidente de la Cooperativa y Ada Zárate - Jefa Agrícola

Industrias TROCIUK

Referente Entrevistado: Alejandro Di Grazia - Gerente de Marketing (Responsable del Departamento del Sostenibilidad, Integra el Comité de Sostenibilidad)

Grupo Favero - Paraguay

Referente Entrevistado: Sylvia Varela - Gerente de Gestión Ambiental y Anahí Troche - Asistente de Presidencia - Comité Ejecutivo RSE

Dulsan Orgánica S.A. - Paraguay

Referente Entrevistado: Néstor Zárate - Responsable del Departamento de Compras

Cañeros Orgánicos Asociados - CORA - Paraguay

Referente Entrevistado: Diego Cabral - Encargado de Desarrollo y Extensión Agrícola (Responsable de certificación)

ANEXO VII. Relevamiento en base a los 10 procesos clave de la formación provistos por Lead Sostenibilidad.

<p>¿Con cuáles documentos asumidos al máximo nivel ejecutivo se materializa el compromiso de la misma con el desarrollo sostenible? (i.e. Principios de Pacto Global, Derechos Humanos, ODS de la Agenda 2030, etc.)</p> <p>¿Cómo surgen las ideas más innovadoras en sostenibilidad en la empresa; quienes participan en las mismas? Desde qué áreas se toman las decisiones más transformadoras de la empresa en términos de sostenibilidad y quienes participan en las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno corporativo promotor de la sostenibilidad - Innovación sostenible basada en la co-creación interdisciplinar - Liderazgo con propósito
<p>¿Integra la compañía alguna herramienta para implementar los principios rectores de derechos humanos y empresa? Si respondió afirmativo, por favor detalle cuales.</p>	<p>Comprensión de los impactos: Análisis de la cadena de valor</p>
<p>¿Cómo se plantea la empresa su contribución a ODS y cómo la implementa?</p>	<p>Maximización del impacto en la sociedad: la contribución a los ODS Definición del Plan de integración</p>
<p>¿Emite algún reporte de sostenibilidad? ¿Qué valor le aporta a la empresa la elaboración del reporte? ¿Utiliza el reporte como una guía de gestión?</p>	<p>Reporting y comunicación</p>
<p>¿Dispone la empresa de alguna acción (protocolo, guía, etc.) para optimizar el ciclo de vida de los productos, optimizar el uso de los consumos, integrar la circularidad en la gestión de los residuos o medir la huella de carbono de la compañía?</p>	<p>Integración de la circularidad Optimización del Ciclo de vida y Ecodiseño de los productos Huella de carbono y eficiencia de consumos</p>
<p>¿Cuáles son los Grupos de Interés más relevantes para su empresa? ¿Cómo se articula la relación de su empresa con sus grupos de interés? ¿Cómo integra la sostenibilidad en su relación con los mismos? ¿Tiene alianzas con sociedad civil, con instituciones públicas o académicas para colaborar para avanzar los ODS de su territorio?</p>	<p>Innovación sostenible basada en la co-creación interdisciplinar</p>
<p>Respecto a sus proveedores /clientes: Cuál es su relación con sus proveedores/clientes como grupo de interés (meramente contractual/ plus de cumplimiento/ supervisión y auditoría/ dialogo constante /invierte en instalar capacidades) Integra cláusulas de cumplimiento de derechos humanos y empresa en su proceso de evaluación, selección y contratación con proveedores Integra cláusulas de gestión de huella de carbono, u otros compromisos de sostenibilidad en sus procesos de evaluación, selección y contratación En caso de no cumplir los proveedores con los requisitos de sostenibilidad, cual es la respuesta de la compañía: ¿Descarte inmediato? ¿Plan de mejoras? ¿Alguna medida de fortalecimiento de capacidades?</p> <p>Respecto a las comunidades: Cómo es la relación con las comunidades. Qué acciones y herramientas de crecimiento inclusivo se desarrollan.</p> <p>Respecto a las personas empleadas: Qué acciones y herramientas de crecimiento inclusivo se desarrollan.</p> <p>Respecto a sus clientes: ¿Qué exigencia de sostenibilidad presentan? ¿Qué desafíos encuentran para responder a las mismas?</p> <p>Respecto a sus inversores: ¿Qué exigencia de sostenibilidad presentan? ¿Qué desafíos encuentran para responder a las mismas?</p>	<p>Comprensión de los impactos: Análisis de la cadena de valor y trazabilidad de las cadenas de suministro</p>

Fuentes Bibliográficas

Comisión Europea. (28 de junio de 2019). Elementos clave del acuerdo comercial entre la UE y el Mercosur. Obtenido de https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/QANDA_19_3375

Pacto Mundial Red Española. (2021). El Sector Agroalimentario: Contribuyendo a la Agenda 2030. Madrid.

Setrini, G., & Anichini, F. y. (2014). Cadenas de valor y pequeña producción agrícola en el Paraguay. Asunción: CADEP.
Grupo Arcor. (2020). Alimentando vínculos para el desarrollo - Reporte de Sustentabilidad 2020. Obtenido de <https://www.arcor.com/ar/reportes-de-sustentabilidad>

Grupo Motta. (Agosto de 2021). Obtenido de Reporte de Sustentabilidad - Emisión 2021: <https://www.grupomotta.com/wp-content/uploads/2021/09/gm-reporte-sustentabilidad-2020.pdf>

Mallestone Hnos. (2020). 9º Reporte de Sustentabilidad 2020: Contribuyendo con un desarrollo sustentable. Obtenido de <https://www.mastellone.com.ar/ReporteSustentabilidad/2020/>

Cervecería y Maltería Quilmes. (s.f.). Objetivos 2025. Obtenido de <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/sustentabilidad-objetivos-2025/>

Otros sitios web consultados:

Round Table on Responsible Soy - RTRS - <https://responsiblesoy.org/>

AZPA S.A. - <https://www.azpa.com.py/>

Cooperativa Manduvirá - <https://www.manduvira.com/index.php/es/>

Industrias Trociuk - <https://www.industriastrociuk.com/Nosotros>

Grupo Favero - <http://www.grupofavero.com.py/>

Dulsan Orgánica S.A. - <https://dulsan.com.py/es/>

CORA

<https://clac-comerciojusto.org/2020/04/caneros-organicos-asociados-cora-brinda-asistencia-a-miembros-frente-a-crisis-por-covid-19/>

BENEFICIARIO



Pacto Global
Red Paraguay

PRIMER OFERENTE



Pacto Global
Red Argentina

SEGUNDO OFERENTE

ICEX España
Exportación
e Inversiones

