



Compras sostenibles:

guía para conquistar un área de
compras comprometida con las
cuestiones de ESG

RESUMEN

Introducción	03
Que és ESG y cómo la cadena de suministro le ayuda a conseguirlo	04
La sostenibilidad como cultura organizativa	09
Sostenibilidad y compras	12
Los mayores retos del área de compras en la busca de ESG	13
ESG como factor importante de innovación y competitividad	16
Sostenibilidad en la gestión de proveedores	18
¿Cómo ser más asertivo a la hora de elegir proveedores?	23
Gestión de riesgos en la cadena de suministro	28
Gobernanza corporativa en las decisiones de compra	31

INTRODUCCIÓN

Las medidas que se tomen hoy determinarán el futuro de nuestro planeta. Las personas, las empresas y los gobiernos deben movilizarse rápidamente y adaptar sus opciones y actividades a las buenas prácticas para hacer realidad el desarrollo sostenible.

Para hacernos una idea de la situación de urgencia, en el mundo se generan anualmente unos 30.000 millones de toneladas de basura. La temperatura media mundial ha aumentado 5°C en 10.000 años.

El Banco Mundial calcula que 150 millones de personas viven en la pobreza extrema en todo el mundo, lo

que supone casi el 10% de la población mundial.

En 50 años, más de 11.000 catástrofes naturales se han atribuido a fenómenos meteorológicos, causando pérdidas de 3,47 billones de dólares a los países, según la ONU. Son cifras alarmantes como éstas las que ponen de manifiesto la urgencia en favor de las generaciones presentes y futuras.

En este material exclusivo de Mercado Eletrônico, entienda cómo su área de compras puede ayudar a conseguir una sociedad más próspera, sostenible y humana.

¡Disfrute de su lectura!

1

QUE ÉS ESG Y CÓMO LA CADENA DE SUMINISTRO LE AYUDA A CONSEGUIRLO

ESG es la sigla de environmental, social and governance (ambiental, social y gobernanza, en su traducción literal). El término se utiliza para medir el compromiso de las empresas con iniciativas que reduzcan el impacto negativo sobre el medio ambiente y promueven una sociedad más justa. También es un indicador de inversión sostenible que, sólo en 2020, movió más de 2.500 millones de reales. El movimiento surgió en 2004, en una publicación del Pacto

Global con el Banco Mundial, llamada «Who Cares Wins» (quien se importa, vence). La iniciativa, impulsada por el entonces Secretario General de la ONU, pretendía que 50 CEOs de grandes empresas se comprometieran con los Diez Principios del Pacto Mundial relacionados con los derechos humanos, los derechos laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción, así como con la agenda de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



Comprender el significado de cada una de las letras de la sigla

E

(environmental – medio ambiente)

Cuestiones relacionadas con la preservación del medio ambiente y de sus recursos naturales. Temas como el calentamiento global, las emisiones de carbono, la contaminación, la deforestación, la escasez de agua o la eliminación de residuos, entre otros.

S

(social)

Aquí, las preocupaciones están relacionadas con la sociedad en su conjunto, desde cuestiones básicas como la satisfacción del cliente hasta asuntos de importancia general como la diversidad, la privacidad y la seguridad de los datos, los derechos humanos y la legislación laboral.

G

(governance – gobernanza)

Por último, pero no menos importante, hay cuestiones relacionadas con la conducta de la organización. La estructura del comité de auditoría, la composición del consejo de administración, la relación con los gobiernos y los políticos son algunos ejemplos que engloban la gobernanza.

El papel de la cadena de suministro en el desarrollo de ESG

A continuación, hemos seleccionado las principales prácticas que la cadena de suministro puede adoptar para que la empresa sea ambiental y socialmente responsable, además de más valiosa en el mercado:

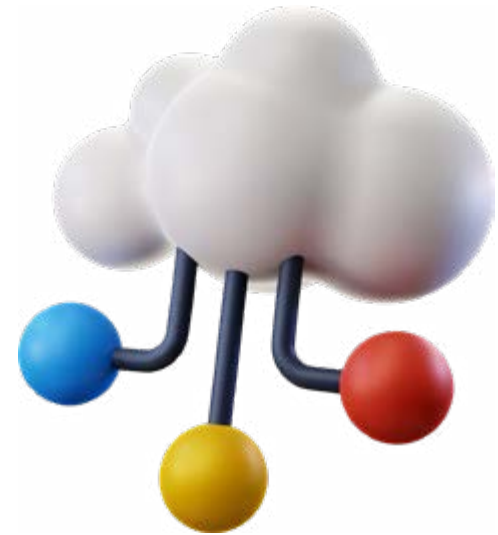
Adopción de tecnología en la nube

Hace poco hablamos, en una publicación, aquí en el blog, de las ventajas de la computación en nube para las compras B2B. Al adoptar una solución en la nube, como las que ofrece Mercado Eletrônico, los equipos de compras pueden gestionar los procesos en cualquier momento, lugar y dispositivo. Esto ayuda a controlar las operaciones y promueve unas relaciones comerciales más transparentes, justas y

con compliance.

En términos de sostenibilidad, la adopción de soluciones en la nube prescinde de las infraestructuras informáticas que generan calor y necesitan refrigeración, lo que ayuda a reducir el consumo de electricidad.

También ayuda a reducir los residuos electrónicos. A pesar de la posibilidad de reciclaje, cada año se desechan unos 53 millones de toneladas de equipos.



Transporte y logística eficientes y sostenibles

El sector del transporte es el más contaminante, seguido de la industria. Pero hay formas de reducir los impactos negativos causados por las actividades logísticas y el transporte de cargas. Por ello, preste atención a las opciones de sus proveedores, como los vehículos de energía limpia,

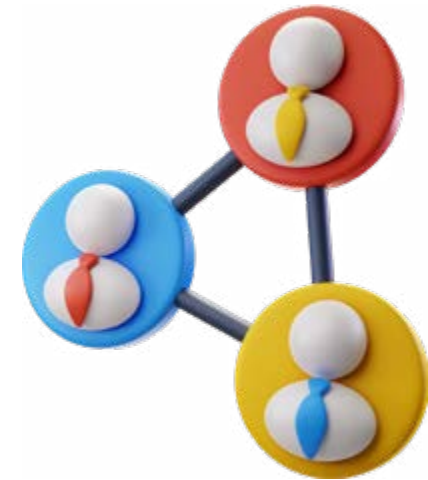
la optimización de las rutas y la reducción del tiempo de viaje. Una gestión de la cadena de suministro con miras a la sostenibilidad también se preocupa de los detalles, como el mantenimiento preventivo de los vehículos y la correcta eliminación de los aceites lubricantes.



Gestión de contratos

Gestionar los contratos significa analizar y controlar todos los acuerdos comerciales con proveedores y terceros, lo que es esencial para reducir los riesgos y las pérdidas financieras de las empresas.

Con una gestión eficiente de los contratos, sus negociaciones se vuelven más seguras, con visibilidad y control, cumpliendo los requisitos de compliance y auditoría de todos los procesos.



Gestión de proveedores



La elección de buenos colaboradores comerciales, es decir, proveedores con procesos sociales y de medio ambiente responsables a lo largo de la cadena de producción, es fundamental para la construcción de una cadena de suministro más sostenible.

Para promover la adecuación de los proveedores a los objetivos y directrices de la organización y

minimizar los riesgos de su cadena de suministro, considere pasos esenciales de verificación como la aprobación, la evaluación del rendimiento, la inspección y la gestión de terceros.

Una gestión de proveedores colaborativa y transparente, además de promover un mundo más verde, estrecha la relación y colabora con todas las partes implicadas en el proceso.

2

LA SOSTENIBILIDAD COMO CULTURA ORGANIZATIVA

En el diccionario, la palabra “jornada” tiene el significado de “paseo”, “caminata”. Lo cierto es que la carrera por la sostenibilidad nunca termina. Es un medio, no un fin.

En el mundo empresarial, el área de compras es uno de los principales protagonistas de este recorrido. Y una compra sostenible va mucho más allá de los insumos elegidos para su producción.

Es fundamental —y muy desafiador— garantizar que toda la cadena de producción

no viole los derechos humanos. También es esencial que no haya sobornos ni corrupción en las negociaciones.

Estas y todas las demás cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y el cumplimiento de la normativa deben ocupar un lugar destacado en la agenda de los CPOs —cuya misión es ampliar los debates en las empresas—.

A pesar de esto, el área de compras no puede ni debe caminar sola en la jornada

sostenible. Toda la empresa debe actuar con responsabilidad y comprometerse con los aspectos ESG.

Para que la sostenibilidad sea una realidad, es decir, se convierta en una cultura, es necesario que la economía circular, la ESG y la gestión de los proveedores cumplan algo más que aspectos legales.

LA ECONOMÍA CIRCULAR VA MUCHO MAS ALLÁ DEL DESECHO

Es casi imposible hablar de acciones sostenibles sin repensar, reducir, recuperar y reciclar materiales y energía. Estas son las 4R de la sostenibilidad vinculadas a la economía circular.

En compras, es necesario transformar el modelo de producción y de desecho de productos. El punto principal es el cambio de mentalidad sobre la responsabilidad de las organizaciones en este sentido. Cuando se habla de cambio de producto, por ejemplo, la mayoría de las veces la primera cuestión que se plantea en las organizaciones es el precio, y no el valor añadido.

En este sentido, el área de compras tiene que salir de la platea e ir al escenario. Sólo así, el departamento podrá promover cambios significativos para las organizaciones y la sociedad. Cada vez más, los aspectos que promueven la economía circular, como la evaluación del ciclo de vida de los productos y el diseño ecológico, deben formar parte de las estrategias de las empresas.

Por lo tanto, más que fomentar la economía circular, la compra sostenible ayudará a las empresas a seguir siendo competitivas en un mercado difícil.



El compromiso de los proveedores comienza dentro de la empresa

Al igual que la economía circular y la ESG, la gestión de proveedores y el área de compras deben caminar juntos en el camino hacia la sostenibilidad. En las empresas, las políticas de sostenibilidad contienen los requisitos para el abastecimiento, pero lamentablemente no son suficientes para garantizar las buenas prácticas de los proveedores. Es ahí que toma importancia tener prácticas de gestión de proveedores, como la homologación, etapa en la que se comprueban los aspectos

fiscales, laborales y medioambientales, entre otros. Además de tener procesos muy bien diseñados, en esta jornada se necesita ver al proveedor como un asociado estratégico, tener una relación estrecha y, por supuesto, saber escuchar. Para que todos estos requisitos tengan éxito y comprometan a los proveedores, es fundamental que la sostenibilidad se produzca realmente de dentro hacia afuera, y no al revés.



3

SOSTENIBILIDAD Y COMPRAS: UNA VISIÓN MÁS ALLÁ DE LAS CUESTIONES MEDIOAMBIENTALES

Aunque el sentido común sugiere que el término sostenibilidad se refiere únicamente al uso sostenible de los recursos naturales, ser sostenible también incluye los aspectos sociales y económicos del mundo empresarial.

Por eso, además de prestar atención a sus propias actividades de fabricación, transporte, distribución y adquisición, las empresas hacen cada vez más hincapié en las acciones de impacto social que abarcan la diversidad y la inclusión en las prácticas de contratación, ya

sea de su plantilla o al contratar proveedores.

Y las compras forman parte del proceso mediante el cual las organizaciones pueden producir valor, influyendo y desarrollando la cadena hacia una lógica empresarial más responsable.

Sin embargo, mientras algunas empresas se basan en la nueva economía (capitalismo consciente) y ya se han anticipado a la nueva cultura, otras siguen manteniendo el precio, el nivel de servicio y la calidad como únicos parámetros para

elegir a los proveedores.

En este momento lo ideal es favorecer un enfoque equilibrado. Más allá de la cuestión económica, es necesario pensar de forma global en los impactos sociales y medioambientales inducidos por la compra.

Las agendas de sostenibilidad deben estar vinculadas al riesgo, a la eficacia y a la creación de valor e innovación. Gestionar el riesgo de suministro y sus prácticas es una forma de trazar un camino más sostenible.

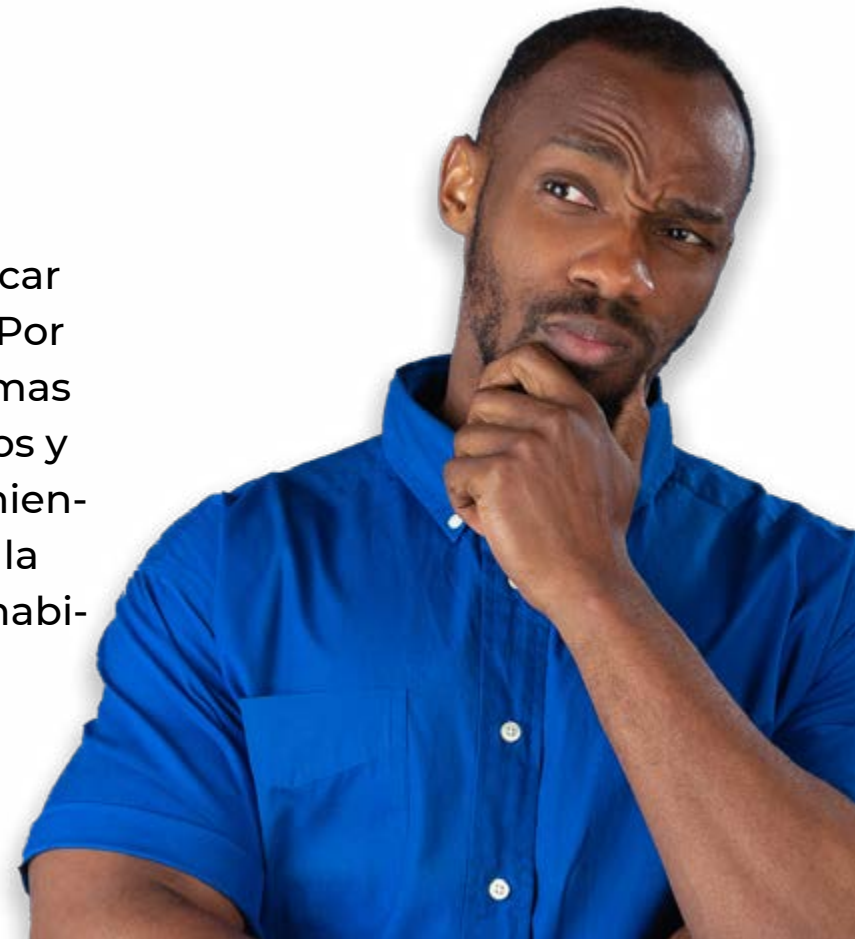
4

LOS MAYORES RETOS DEL ÁREA DE COMPRAS EN LA BUSCA DE ESG (Responsabilidad medioambiental)

Ser sostenible no significa seguir al pie de la letra una cartilla «verde». Se trata de promover un cambio en toda la cadena de valor.

Cambio de procesos

La introducción de las compras responsables puede provocar cambios importantes en la organización de una empresa. Por ejemplo, puede ser necesario cambiar los procesos y sistemas de selección de proveedores, la formación de los empleados y los procedimientos de verificación y evaluación del rendimiento. Esto también puede afectar al diseño de los productos, la logística y los procesos de mantenimiento, así como a las habilidades y competencias de los profesionales de compras.





Gastos imprevistos

Mientras que algunos estudios sitúan la falta de legislación sobre compras responsables como una barrera para las empresas y organizaciones públicas, otras cuestiones, como los costes adicionales, pueden surgir a corto plazo de la necesidad de desarrollar sistemas para recopilar información.

Falta de formación e información

El escaso conocimiento respecto a principios y procesos sociales, éticos y medioambientales, en la cadena de suministro es algo que puede convertirse en un gran obstáculo para la aplicación de la sostenibilidad. Aunque las organizaciones hagan uso de sistemas avanzados para tratar los principios de la responsabilidad, todo el mundo debe ser consciente de los cambios que se avecinan. En este caso, la formación es esencial.





Compromiso de la alta dirección

El nivel de compromiso de la alta dirección es también un factor decisivo para la aplicación de las compras responsables. Son los líderes quienes deben marcar la diferencia a la hora de tomar decisiones y de considerar los criterios ESG fundamentales en su estrategia. A partir de este compromiso, la cultura centrada en la sostenibilidad y el cumplimiento de las normas hará que los compradores se comprometan de forma natural con esta agenda.

Auditorías de prácticas de compras responsables

Las inspecciones y auditorías requieren tiempo y recursos financieros. Sin embargo, son importantes para identificar posibles riesgos relacionados con la cadena de suministro y de los impactos negativos que provocan. Además, al encontrar fallos y puntos de mejora, la auditoría contribuye significativamente a que el departamento genere valor en el negocio de la organización.



5

ESG COMO FACTOR IMPORTANTE DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

La sostenibilidad ayuda a promover las innovaciones organizativas y tecnológicas que generan rendimientos rentables y financieros. Hoy en día, no hay elección: o la empresa es competitiva e innovadora o, tarde o temprano, quedará hacia atrás. Así que la agenda sostenible ya no es para el futuro, es para ahora.

En este sentido, la búsqueda de ESG está transformando el panorama competitivo y obligando a las empresas a

cambiar la forma de crear sus productos, tecnologías, procesos y modelos de negocio, llevándolas a poner a las personas en el centro de todas las decisiones.

Por ejemplo, ser respetuoso con el medio ambiente puede no reducir los costes, pero sin duda mejora la imagen de marca y crea valor para la organización. Otro aspecto positivo es que la preocupación por el medio ambiente suele generar ingresos adicionales

para los productos, además de permitir a las empresas crear negocios innovadores.

Dado que estos son algunos de los principales objetivos de la innovación empresarial, las empresas inteligentes están empezando a abordar los criterios de sostenibilidad y de ESG en todos sus procesos relacionados con las compras, especialmente en la selección y contratación de proveedores. En materia de compras, el principio de gobernanza de

la relación con el proveedor debe tener una visión a medio y largo plazo sobre el impacto que el asociado puede aportar a su modelo de negocio.

Para entender cómo se relaciona esto con la innovación, basta pensar en cómo una empresa puede ayudar a sus proveedores, y viceversa, a ir más allá de la relación transaccional, compartiendo estrategias y entendiendo las capacidades que tienen los proveedores desde el punto de vista tecnológico. Esto se aplica a todos los tipos y tamaños de empresas.

Para incorporar los factores de sostenibilidad en el ciclo de relación con los proveedores,

primero es necesario definir quiénes formarán parte de su red. En este momento entran en juego los valores de la empresa y su forma de actuar, que debe ser similar a la del proveedor.

Así como una empresa influye en toda la cadena de proveedores, la atribución de compras es muy importante para el éxito de una acción innovadora. Este proceso comienza en la fase de aprobación, cuando se piensa en cuáles serán los criterios de evaluación de los proveedores y en las posibles preguntas que se harán en las auditorías para investigar el cumplimiento de las políticas sociales y medio-

ambientales y las externalidades sociales que controla el proveedor.

6

SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

Durante el proceso de selección de proveedores, es posible calificarlos a través de un análisis que puede incluir diferentes criterios, por ejemplo, sobre la estructura de innovación, la gestión de residuos, la inversión en la educación de los empleados, entre otros factores que son relevantes para sus objetivos de sostenibilidad. Desde una perspectiva estratégica y empresarial, el profesional de compras debe adoptar un proceso de toma de decisiones que incluya información diversa sobre los proveedores y una toma de decisiones coherente con la cultura de la empresa. Así, es posible iniciar un ciclo de in-

fluencia para que toda la cadena funcione de forma sostenible. Sin embargo, el nivel de información de los proveedores que hay que gestionar es complejo y conlleva numerosos riesgos. Pero hoy en día existen recursos que permiten rastrear los procesos, tener la información organizada para las auditorías, además de automatizar todas las etapas de la gestión de proveedores, con la posibilidad de integrar la herramienta a cualquier tipo de ERP.

Estos son pasos importantes para disminuir los riesgos relacionados con los proveedores:

- La verificación de la existencia legal y los datos básicos de la empresa;
- La evaluación de los aspectos empresariales, fiscales, laborales, financieros, técnicos y normativos;
- El seguimiento del desempeño de la empresa a lo largo del periodo de suministro;
- Auditorías e inspecciones para garantizar el cumplimiento de las normas de calidad y de fiabilidad;
- La gestión y el control de la información de la empresa y de los empleados subcontractados.

Solución SRM (Supplier Relationship Management —Gestión de las relaciones con los proveedores—)

La solución de SRM (Supplier Relationship Management) de Mercado Eletrônico permite centralizar y gestionar toda la información de los colaboradores comerciales. Con el uso de la herramienta, las empresas logran una mayor integración en la cadena, el cumplimiento, la rapidez en los procesos relacionados con la cotización y la negociación, además de la importante reducción de costes. Mercado Eletrônico desarrolló la herramienta en los modelos Software as a Service (SaaS) y Platform as a Service (PaaS), de

rápida implementación, baja inversión y con un dashboard personalizado para acompañar todos los indicadores que involucran a proveedores y a terceros.

La solución también favorece las cuestiones de gobernanza, ya que permite la gestión de los riesgos relacionados con los proveedores y la aplicación de rutinas de auditoría de todas las relaciones comerciales con los colaboradores.

Otra característica de la plataforma es la automatización de informes, gráficos y el acceso a un

panel de control con información seleccionada de cada uno de los usuarios.

Además de la flexibilidad en un entorno seguro con una interfaz intuitiva, las empresas también se benefician de los servicios de asistencia al usuario y de la verificación de documentos y diligencia debida opcionales.



A continuación, conozca las principales prácticas de la solución SRM de Mercado Eletrônico:

1. Registro

La fase de registro de proveedores es una de las más importantes, ya que es en este momento cuando las empresas pueden comprobar si el futuro colaborador cumple los requisitos legales mínimos. Sal hacer el registro manualmente, los compradores pierden mucho tiempo confirmando la información con los organismos públicos pertinentes y rellendo hojas de Excel, que pueden quedar fácilmente desactualizadas.

2. Homologación

La homologación de los proveedores es esencial para mantener bajo control los posibles riesgos que puedan comprometer la calidad del producto o servicio prestado y la reputación de su empresa. Durante la homologación se verifican aspectos fiscales, laborales, financieros, técnicos y operativos, ambientales y de responsabilidad social, así como el cumplimiento de las normas internas de los compradores.



3. Evaluación

Para reducir los riesgos relacionados con proveedores, su rendimiento puede evaluarse periódicamente a lo largo del periodo de suministro. En la mayoría de los casos, la fase de evaluación de los proveedores se lleva a cabo mediante un cuestionario, con preguntas que deben responder los solicitantes, los gestores del servicio y los propios proveedores.

4. Gestión de terceros

La gestión de terceros es un tema cada vez más presente en las empresas. Para reducir los riesgos de la corresponsabilidad laboral, es esencial tener acceso a la información de los contratistas y sus empleados, como los aspectos relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo.

5. Inspección

La inspección es un estudio complementario a los procesos de homologación, evaluación y gestión de terceros. Al optar por una solución SRM, la práctica de la inspección de proveedores permite la configuración de varios procesos relacionados con las visitas técnicas; por ejemplo, la creación de formularios específicos para cada tipo de inspección.



Principales ventajas de la solución de SRM para las empresas

La solución de Gestión de Proveedores (SRM) de Mercado Eletrônico le ayuda a adoptar una gestión de socios colaborativa, transparente y eficaz:

Permite analizar a los socios asociados para ver si son adecuados respecto al cumplimiento

Gestión y control de todos sus proveedores y servicios subcontratados

Seguimiento en línea de los procesos, en cualquier momento y lugar

Creación de asociaciones sostenibles y fiables con proveedores y terceros

Obtención de ahorros y de agilidad en la gestión de proveedores

Más colaboración, transparencia y cumplimiento entre las empresas asociadas

7

¿CÓMO SER MÁS ASERTIVO A LA HORA DE ELEGIR PROVEEDORES?

Acertar en la elección de los proveedores es fundamental para impulsar los resultados del negocio. Esto es todo un reto para las empresas, especialmente cuando el tipo de compra es directa, es decir, relacionada con el producto o servicio que se vende.

Por lo tanto, antes de tomar cualquier decisión, el comprador debe tener en cuenta algunos criterios en el momento de la negociación, para ser firme en la elección de los nuevos proveedores.

El precio, a pesar de ser un factor muy relevante en la gestión de compras, es sólo uno de los requisitos que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar proveedores.

Para evitar problemas, es necesario dar prioridad a los colaboradores que estén alineados con los objetivos de la empresa y comprometidos con calidad y plazo.

En este contexto, las empresas que quieran mantener una buena reputación y aumentar su ventaja competitiva deben

prestar atención al compromiso de los proveedores con las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), porque reclaman iniciativas y acciones vinculadas a estos aspectos.



A continuación, compruebe los aspectos que debe tener en cuenta a la hora de elegir a sus proveedores:

Objetivos alineados

Elegir proveedores con objetivos alineados con los de su empresa es el primer paso para conquistar relaciones confiables y duraderas.

En este sentido, la colaboración entre comprador y proveedor, con una comunicación ágil y transparente, es beneficiosa para el fortalecimiento de ambos.

Por ejemplo, si su empresa posee como valor la sostenibilidad, puede ver afectada su reputación si compra a un proveedor cuya actividad no contribuye a mitigar el efecto invernadero.

Calidad de los productos o servicios

De nada sirve negociar un buen precio con el proveedor si la calidad del producto o servicio que ofrece está comprometida.

Es difícil tener una garantía del 100% de que un producto o servicio es de excelente calidad, así que, si es posible, haga pruebas y evaluaciones con calma y cuente con la ayuda de profesionales especializados. Por lo tanto, es necesario priorizar la calidad del producto para no acarrear pérdidas significativas a la empresa, comprometer los beneficios e incluso detener su línea de producción y la propia continuidad del negocio.

Reputación del proveedor

Uno de los errores más comunes a la hora de seleccionar un proveedor es no investigarlo a fondo. Esto puede poner en riesgo la reputación de su empresa.

Intente comprender mejor la trayectoria de su futuro colaborador. Investigue si la empresa cumple con las obligaciones legales, la normativa fiscal y técnica, entre otras valoraciones importantes. Antes de consolidar una colaboración, escuche a las empresas que ya han sido atendidas por el proveedor. También hay que considerar el tiempo de permanencia en el mercado.

Confíe en más de un proveedor

Los imprevistos, los fallos, los errores y las equivocaciones pueden ocurrir en cualquier empresa. Por eso, tenga un plan B para el suministro de productos y servicios que su empresa necesita. Por mucho que el proveedor actual garantice el servicio y no tenga un historial de problemas, es importante tener acceso a otros colaboradores que puedan servir a su empresa de forma similar. Además, tener más proveedores puede ayudar a su empresa en un aumento repentino de la demanda, por ejemplo, sin dejar a los clientes esperando demasiado tiempo.

Valorar la comunicación entre empresas

La comunicación es una vía de doble sentido. Para lograr mejores resultados, el comprador y el proveedor deben estar dispuestos a comunicarse de forma clara, objetiva y sencilla. Por eso, centralizar la información en un único lugar, de fácil acceso para todos los implicados, puede facilitar mucho la rutina de quienes compran y venden.

La importancia de la cultura del compliance (cumplimiento)

El compromiso con la conducta ética, la integridad y la responsabilidad debe estar alineado con la cultura de la organización, reflejar sus intereses y guiar a los empleados en las más diversas situaciones de riesgo que pueden afectar a su competitividad y reputación en el mercado.

En este sentido, para que haya un compromiso de las personas con el cumplimiento, es esencial buscar una comunicación clara que se dirija adecuadamente a sus distintas partes interesadas (por ejemplo, empleados, clientes, proveedores y sociedad).

Una de las formas más comunes de comunicar el compliance es el entrenamiento. En la encuesta realizada por KPMG, el 77% dijo haber recibido orientación sobre compliance y anticorrupción (que se relacionan con el código de ética y de conducta), mientras que el 52% respondió que el entrenamiento no incluía a terceros (gestión de riesgos).

Es importante aclarar que el compliance y la auditoría interna son herramientas diferentes, aunque complementarias. El compliance establece las

directrices para la gestión de riesgos, mientras que la auditoría interna garantiza el cumplimiento de estos procesos.



8

GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

En el mundo actual, las empresas son cada vez más vulnerables a diferentes fuentes de riesgo. Hay riesgos internos de la organización, riesgos inherentes a las relaciones con los socios y hay riesgos de mercado o medioambientales.

El gestor debe comprender qué fuentes de riesgo existen y evaluar su exposición a estas, considerando la probabilidad de que se produzcan y del impacto de estas sobre la empresa. A partir de estos pasos, es posible desarrollar planes de

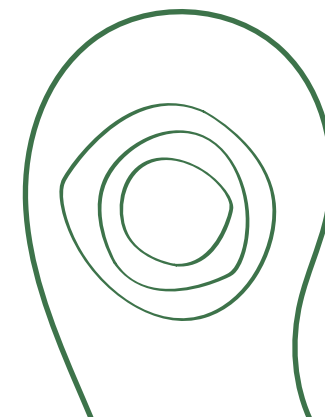
mitigación y de respuesta para los diferentes eventos.

En este contexto, es importante señalar que, a medida que nuestro funcionamiento depende cada vez más de agentes externos, la gestión del riesgo se vuelve más compleja.

Por lo tanto, es esencial entender cómo nuestros proveedores y clientes pueden afectar a la continuidad de nuestros resultados. Esta reseña pretende explorar los riesgos derivados de nuestra cadena de suministro y presentar algunas

estrategias para controlarlos y mitigarlos.

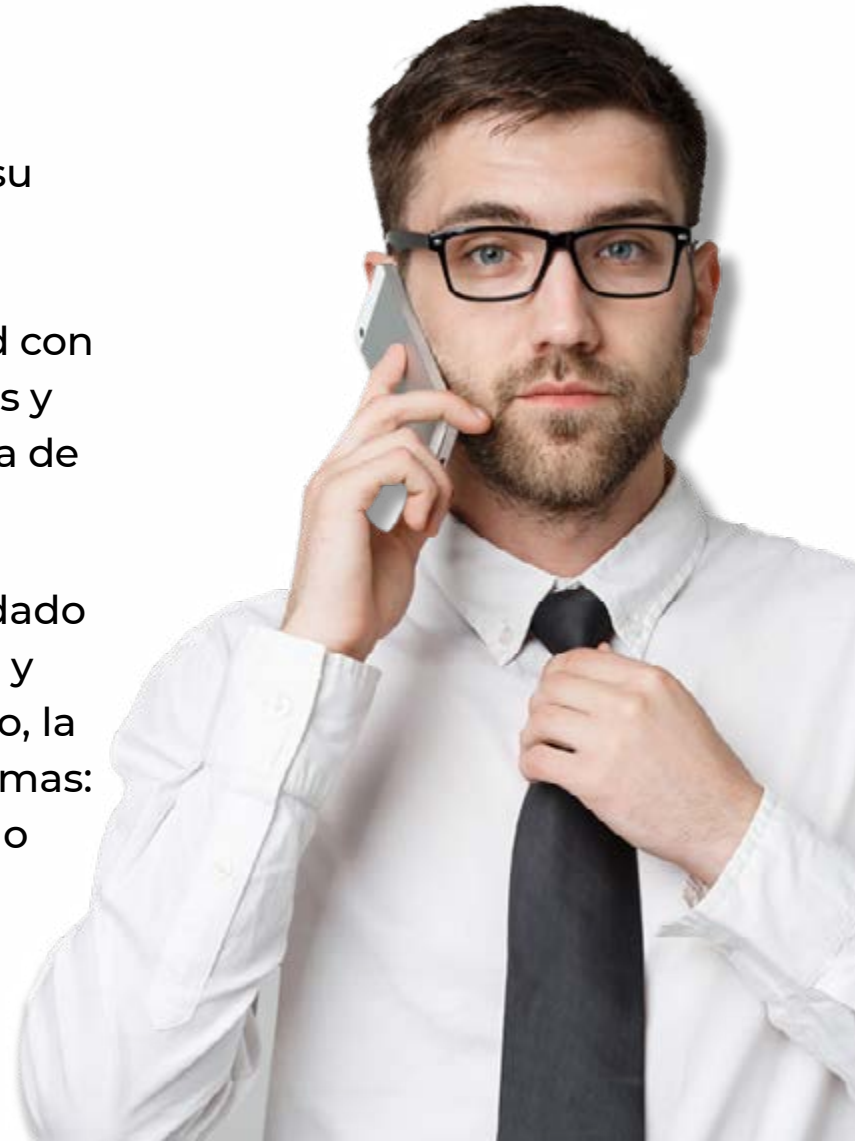
Independientemente del sector de su empresa, al comprar productos o servicios de terceros ella depende del rendimiento de su proveedor.



¿Cómo puede afectar el proveedor a su empresa?

Operativo: ren lo que respecta a la capacidad de entrega de productos dentro de nuestras especificaciones. La credibilidad de un proveedor, por tanto, está asociada a su competencia en el suministro de calidad, tiempo, cantidad y disponibilidad de los productos. Ejemplo de posibles problemas: limitación de la capacidad, falta de conformidad con las especificaciones, retrasos, divergencias en las cantidades y la documentación, variabilidad en el patrón de entrega, falta de flexibilidad.

Asuntos de ESG: relacionados con la falta de cuidado del medio ambiente, de la comunidad y de los empleados, y con problemas relacionados con valores como, por ejemplo, la diversidad y el cumplimiento. Ejemplos de posibles problemas: deforestación o contaminación ambiental, trabajo esclavo o infantil, corrupción, evasión fiscal y piratería.



Continuidad de los negocios: correspondiente a la salud financiera y la continuidad de la empresa. Ejemplos de posibles problemas: quiebra del proveedor, incapacidad para gestionar los costes, alta dependencia de pocos clientes, problemas fiscales y legales.

Tecnológico: sobre la competencia del proveedor para adaptarse a las nuevas tecnologías y buscar soluciones innovadoras. Ejemplos de posibles problemas: imprevisibilidad del rendimiento de los nuevos procesos/productos, uso inadecuado de las nuevas tecnologías, retraso en el desarrollo de nuevos productos.



En cuanto a la tecnología y la sostenibilidad, hay que estar atento al mercado. Tenemos que desarrollar una nueva competencia llamada inteligencia empresarial.

El comprador tiene que buscar constantemente las tendencias de los productos y de la tecnología y compararlas con los procesos de su proveedor, pero también estar al tanto de los nuevos requisitos medioambientales y sociales antes de que se conviertan en una obligación.

Aquí, la palabra clave es visibilidad. Conozca las opciones de suministro, los productos sustitutos y alternativos, y exija a su proveedor que se mantenga al día con las tendencias y los nuevos requisitos.

En la gestión de riesgos, no hay una solución única para todos los casos. Hay una gran dependencia del contexto y de los mercados. Sin embargo, el desarrollo de una cultura del riesgo en toda la organización puede marcar la diferencia a la hora de crear resiliencia.

9

GOBERNANZA CORPORATIVA EN LAS DECISIONES DE COMPRA

Gobernanza corporativa es, sobre todo, sinónimo de toma de decisiones. En otras palabras, significa poner la casa en orden, sin barrer la suciedad abajo de la alfombra.

Pero, ¿por dónde empezar para poner en práctica la gestión eficaz en la empresa?

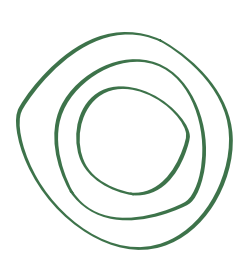
Un buen comienzo para tomar las riendas de la empresa y contener los contratiempos es ejercer un control total del

sector de compras, un área estratégica de la empresa, ya que su poder de negociación interfiere directamente en el precio final de los productos y, por tanto, en la competitividad. Para el gestor, la automatización de estos procesos garantiza la fiabilidad de que todo lo que se hace se ajusta a estos. El comprador, por su parte, gana autonomía al ajustarse a las normas sin esfuerzo. Y sin cor-

rer riesgos en el futuro.

Entre las prácticas que pueden facilitarse con el uso de mecanismos que registren y organicen todo de forma demostrable están las cotizaciones de precios, la gestión de pedidos, las subastas inversas y directas, la aprobación y evaluación de proveedores y la gestión de catálogos, entre otras.

Incluso la subcontratación, hoy en día, se puede gestionar. Con



la automatización de la gestión de terceros, los riesgos de corresponsabilidad se reducen y el control de la información de pago, el pago de los cargos, la salud laboral y la seguridad de los empleados con mano de obra asignada es total. Incluso hay servicios opcionales que comprueban toda la información relacionada con terceros, señalando los riesgos latentes. El resultado de la tecnología aplicada al área de compras es una mayor eficiencia, productividad, seguridad de la información y ahorro de costes

operativos. Una vez que las organizaciones deciden invertir en gobernanza, obtienen una gran variedad de enfoques a su disposición y, como complemento, una ventaja competitiva, siendo mejor vistas en el mercado.





mercado
eletrônico

Hable con nuestros expertos: comercial@mercadoe.mx

 facebook.com/mercadoe.mexico

 blog.me.com.br

 www.linkedin.com/company/mercadoe-mexico/

 www.me.com.br