

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Cadena de suministro responsable

"Me gusta la gente con capacidad de medir las consecuencias de sus acciones"

Mario Benedetti

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	3
El dato _____	4
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	8
Bibliografía básica _____	8
Materiales en línea _____	8

¿Qué es?

ü La cadena de suministro responsable es la rama de la Responsabilidad Social Empresarial que se ocupa de garantizar los estándares éticos y medioambientales en cada una de los eslabones de la cadena de suministro, a partir de la concienciación sobre el hecho de que la organización ya no sólo es responsable de sus actos, sino también de las acciones de sus proveedores (y de sus distribuidores, contratistas, subcontratistas, etc.).

ü La vigilancia mediática y de las ONG ha puesto el foco en situaciones que antes pasaban desapercibidas para los consumidores de los mercados occidentales. Pero la cadena de suministro responsable ha dejado de ser sólo un problema de imagen para pasar a ser una cuestión de sostenibilidad del negocio a largo plazo. En un contexto global y de

externalización de productos y servicios, los resultados económicos y sociales de una organización cada vez están más vinculados a las prácticas de los socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de valor.

- ü **Garantizar una cadena de suministro presenta algunas complicaciones:**
 - § Hay muchos estándares y directivas diferentes, con escasa homologación y verificabilidad.
 - § Pueden producirse conflictos de jurisprudencia entre las normas internacionales y las locales.
 - § La cadena de suministro cada vez es más compleja, esto diluye la responsabilidad y dificulta la supervisión.

- ü **A pesar de estas dificultades, no aplicar un modelo de RSE en la cadena de suministro tiene unos grandes riesgos:**
 - § **Pérdida de reputación:** incluso organizaciones tan preocupadas por la imagen como *Apple* se han visto implicadas en escándalos debido a la cadena de suministro.
 - § **Riesgos legales y operacionales:** las negligencias en la cadena de suministro pueden obligar a responder de indemnizaciones millonarias o incluso hacer frente a los costes de la retirada de un producto del mercado. Marcas tan conocidas como *The Gap*, *Tony Hilfiger*, *Levi Strauss & Co.* y *Calvin Klein* han tenido penalizaciones legales por las condiciones de sus fábricas.
 - § **Corrupción:** tener suministros en países donde los sobornos a los supervisores y a las entidades regulatorias son moneda corriente, puede arrastrar a la organización a situaciones de dudosa moralidad.
 - § **Pérdida de licencias de operación** concedidas por los gobiernos, pero también pérdida de legitimidad ante las comunidades locales y los consumidores en general.

- ü **Los principales beneficios de una vigilancia activa de la cadena de suministro son:**
 - § Aumenta la capacidad de los proveedores y crea un canal de confianza entre los agentes.
 - § Ayuda a obtener nuevas contrataciones públicas y franquea el acceso a mercados estratégicos.
 - § Los requisitos ambientales sirven como incentivo para la innovación técnica e incluso de nuevos productos.
 - § Mejora el posicionamiento ante los inversores.
 - § Ahorra recursos y reduce residuos.

Herramientas

La organización puede optar por llevar a cabo una auditoría interna o encargarla a un auditor externo. En cualquier caso siempre tiene herramientas a su alcance para mejorar la situación:

Ü Acciones propias:

- § Revisar las estrategias de compras en vigor para identificar los puntos de partida con respecto a temas ambientales y sociales.
- § Formar al personal del departamento de compras y animar a incluir criterios de RSE en sus decisiones. Incluir los temas ambientales y sociales en el sistema de medida de resultados para los equipos de compras.
- § Consultar las iniciativas existentes, como la organización sin ánimo de lucro *Business Social Compliance Initiative*, las iniciativas para el sector de informática y telecomunicaciones *Electronic Industry Code of Conduct*, la Iniciativa de Comercio Ético (*Ethical Trade Initiative, ETI*), etc .
- § Realizar formación del personal y asegurar que serán acreditados en estándares éticos como el SA8000 (certificación auditable basada en los requisitos de las Naciones Unidas, la OIT y la Convención sobre los Derechos del Niño).
- § Capacitar a las personas directivas, tanto centrales como locales, en las implicaciones estratégicas de la RSE para el negocio.
- § Apoyar a los proveedores en su capacitación. No sólo señalar sus carencias, sino ofrecer consejo y asesoramiento mediante un diálogo que se centre en planes de mejora.
- § Verificar que los proveedores realicen las mejoras y las actividades de corrección, a través de acciones de control.
- § Promover la comunicación de las políticas escritas, del material de comunicación y de las directrices de compras.

Ü Acciones externas en colaboración con otros agentes:

- § Encargar una auditoría externa: la entidad auditora puede tener más conocimiento de las condiciones, las normas y los problemas locales. Además, puede suponer una reducción de costes en comparación con mantener un equipo y los recursos necesarios para realizar auditorías de todos los proveedores. También demuestra transparencia en la cadena de suministro y en el proceso de implementación.

- § Repensar las cadenas de suministro para reducir su complejidad; o incluso ir hacia ideas más radicales. Optar por un modelo de cadenas de suministros locales basadas en la idea de decrecimiento (<http://es.wikipedia.org/wiki/Decrecimiento>).
- § Colaborar con entidades que pueden apoyar la implementación como universidades, ONG y grupos de interés, así como con otras organizaciones del mismo sector con problemáticas similares.

El dato

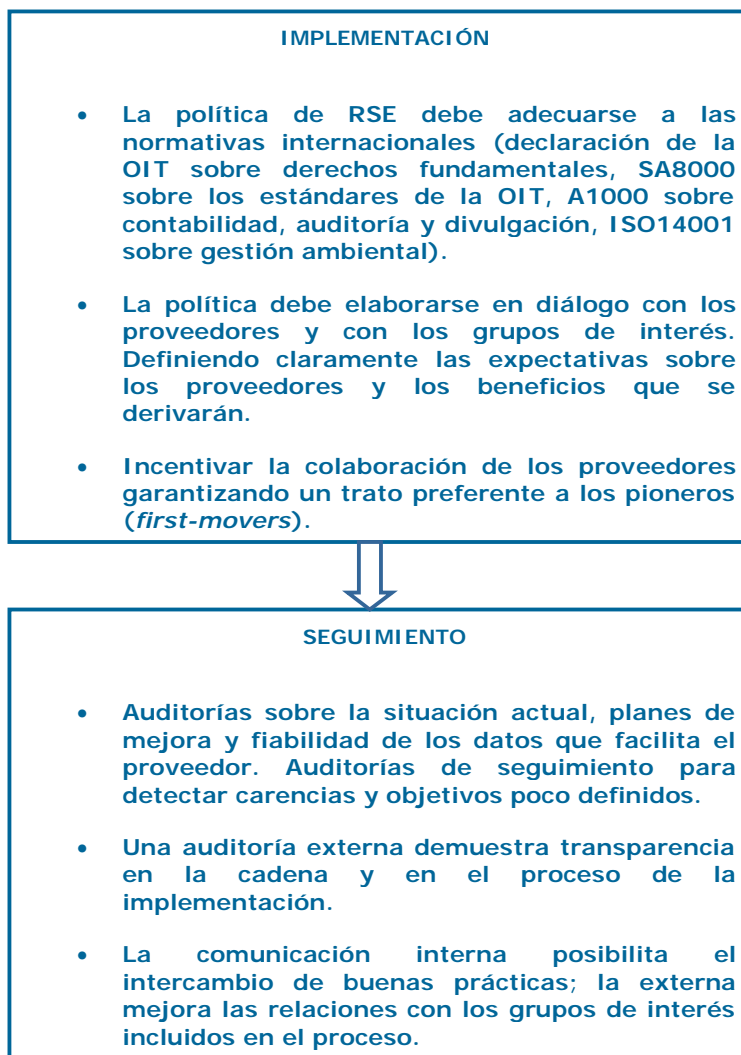
Un estudio encargado por *Oracle* y realizado por *The Future Laboratory* entre 56 responsables de compras de grandes organizaciones del Reino Unido, revela que un tercio de las organizaciones consultadas piensan centrar su estrategia de compras en la sostenibilidad por encima de cualquier otra consideración. En cambio, un estudio de la consultora *LowendaMasai* sobre organizaciones españolas, apunta que la sostenibilidad aún queda muy atrás con respecto a otros factores como costes, calidad y plazos de entrega en las decisiones de compra.

Guía de Trabajo

ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

- Primero identificar, comprender y gestionar las problemáticas de la propia organización antes de empezar a trabajar con otras. Por ejemplo, revisar decisiones sobre abastecimientos y productos fungibles.
- Los proveedores pueden mostrarse reacios a compartir información, por eso hay que comunicar claramente por qué se pide y cómo se utilizará.
- Si la organización no tiene influencia sobre los proveedores, es más factible coordinar esfuerzos con otras del mismo sector o que actúen en la misma región.





La experiencia



El caso de la multinacional del calzado *Nike* se ha convertido en **paradigmático** de los riesgos que existen en la globalización en relación a la cadena de suministro. Fue una de las primeras organizaciones en descubrir el impacto que las actividades en la cadena pueden tener en la reputación de la marca.

Además de las 28.000 personas empleadas en *Nike*, cuenta con otras 770.000 personas empleadas en más 680 fábricas subcontratadas en 51 países. La mayoría de esas personas son mujeres con edades entre los 18 y 24 años. La

mayoría de los productos *Nike* se fabrican en China (35%), Vietnam (29%), Indonesia (21%) y Tailandia (13%).

En los años noventa, las críticas a *Nike* fueron generalizadas debido a la subcontratación que hacían a empresas en países donde se imponían salarios bajos, condiciones de trabajo deficientes y violaciones de los derechos humanos. Algunos casos, en particular, fueron conocidos por la opinión pública: ínfimas retribuciones en Indonesia, trabajo infantil en Camboya y Pakistán, y pésimas condiciones de trabajo en China y Vietnam.

La primera reacción de *Nike* fue **negar toda la responsabilidad** sobre las malas prácticas en las fábricas, argumentando que las personas trabajadoras afectadas no eran empleadas de la compañía. Esta resistencia se ha analizado posteriormente como un caso paradigmático de temor irracional al cambio.

En 1992 *Nike* comenzó a reaccionar y desarrolló su primer código de conducta, donde se exigía a sus proveedores cumplir unos estándares básicos en temas laborales, ambientales y de salud. Se criticó como simple gesto de cara a la galería, poco más que un papel mojado.

En 1998 la empresa elevó la edad mínima para trabajar en las fábricas de calzado a los 18 años, y a 16 años en las de piezas y equipos deportivos. También insistió en que los proveedores de calzado debían adaptarse a las normas de la Administración de Salud y Seguridad Ocupacionales de Estados Unidos (OSHA). *Nike* formó varios departamentos nuevos, como el de Prácticas Laborales y *Nike Acción Medioambiental* (NEAT). También creó un programa de Seguridad, Salud, Actitudes de gestión, Inversión en las personas y Medio Ambiente (SHAPE).

El programa más esencial para la empresa es un sistema de auditoría, que evalúa las fábricas en materia de relaciones laborales y condiciones de trabajo. La inspección se anuncia previamente y es realizada por el personal de *Nike*. Toda la información reunida por los diferentes programas se usa para clasificar a los proveedores, con el objetivo de dar a los responsables de la subcontratación y la producción la información que necesitan.

Nike también ha cambiado el proceso de fabricación de algunos productos, como las pelotas de fútbol, para eliminar el disolvente tóxico en colaboración con *Greenpeace*.

A pesar de estos avances, en 2006 persistían numerosas zonas de sombra sobre la actividad de *Nike*. Por ejemplo, en julio de ese año, Richard Locke, de la *MIT Sloan School of Management*, dio a conocer un detallado estudio con auditorías a las fábricas de más de 800 proveedores de *Nike* en 51 países diferentes. Locke encontró que las fábricas todavía sufren persistentes problemas con los salarios, horas de trabajo, salud y seguridad.



La experiencia expuesta a continuación nos ha sido facilitada por José Antonio Lavado, miembro de la Comisión Consultiva de la Fundació Factor Humà y Socio-Director de *Bidea Consultores*, consultoría para el desarrollo de la empresa sostenible.

La *Societat General d'Aigües de Barcelona* nació en 1867 con la actividad de suministrar de agua potable a Barcelona. Hoy es la matriz de Agbar, un *holding* constituido por 152 empresas en todo el mundo y cerca de 10.700 trabajadores.

El 56% de los contratos de compra gestionados por la central de compras de Agbar incluyen cláusulas de responsabilidad corporativa (Código Ético, Pacto Mundial, etc.), número que representa el 74% del volumen de facturación de los proveedores. Durante el año 2010 se estuvo trabajando en la incorporación de este tipo de cláusulas en los contratos del año anterior.

En 2006 Agbar inició una profunda reflexión y debate para valorar la identificación prevalente en sus grupos de interés. El objetivo era asegurar que esta identificación era correcta y, sobre todo, detectar qué necesidades de los grupos de interés se podrían satisfacer mediante acciones concretas. Los *stakeholders* prioritarios para la corporación son los clientes, personas empleadas, administraciones públicas, proveedores y la sociedad (en su doble dimensión medioambiental y de comunidad local). Los compromisos de Agbar con el grupo de interés de proveedores son la integridad y honestidad, transparencia y prácticas sostenibles.

Entendiendo que el ejercicio de la sostenibilidad es una tarea común de corresponsabilidad, Agbar considera que es necesario mantener un diálogo abierto con sus grupos de interés. Como resultado de este diálogo se pueden conocer las expectativas respecto a la propia evolución de las actividades de la compañía y sobre cómo orientar mejor esta evolución.

En los últimos años se han llevado a cabo varias sesiones de consulta directa a representantes de grupos de interés. En noviembre de 2009 se llevó a cabo un diálogo abierto con proveedores. A través de dinámicas de trabajo en grupo llevadas a cabo por la consultora Bidea con la metodología SE&T de diálogo con grupos de interés, veinticuatro de los principales proveedores de Agbar transmitieron a la organización sus expectativas y prioridades, valorando sus actuaciones y opinando sobre cómo mejorar las relaciones con Agbar.

Durante el año 2010 Agbar trabajó en un modelo de valoración de proveedores en materia de RSE que tiene como objetivo obtener una nota de clasificación de proveedores en función de su gestión de la RSE. El reto es integrar de manera eficaz la RSE en los procesos de compra, a lo largo de toda la cadena de suministro, para profundizar en la gestión responsable de compras y el desarrollo de políticas, procedimientos y normas sociales y ambientales de cumplimiento verificable.

Materiales

Bibliografía básica

Emmett, Stuart; Sood, Vivek. *Green Supply Chains: An Action Manifesto*. Hoboken: Wiley, 2010.

VV.AA. *Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice*. Berlin: Springer, 2011.

Materiales en línea

"II Encuentro en el marco del Grupo Estable de RS y Sostenibilidad". *Fundació Factor Humà*, 02/03/2011.

Encuentro del Grupo en el que intervino Cosima Dannoritzer, Directora del documental *Comprar, tirar, comprar*, emitido en TVE y TV3 sobre la obsolescencia programada.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8527

Morán, Carmen. "Sea responsable... primero en su negocio." *El País*, 15/06/2010.

La ética empresarial ya no puede ser solo un instrumento de marketing. Gana fuerza el control de los proveedores para evitar incumplimientos en derechos humanos o medio ambiente.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=252

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuadernos del IESE sobre RSE. Los números 6 y 7 se ocupan específicamente de la implementación de la RSE en las cadenas de suministro.

<http://www.iese.edu/en/Research/CentersandChairs/Chairs/CatedraLaCaixa/Investigacion/Seriedec cuadernos/Seriedec cuadernos.asp>

Observatorio de Economía Solidaria

Esta asociación sin ánimo de lucro fundada en 2004 ha publicado dos libros descargables *online*. Se trata de un estudio académico sobre el estado de

implantació de la RSE en España, y de un libro con 190 ideas de RSE para pymes elaborado a través de propuestas recogidas por Facebook.

<http://oesolidaria.bubok.es>

Procurement Blog

Blog con una impresionante nómina de autores (académicos de Oxford y responsables de grandes organizaciones como Deutsche Telekom entre otras) sobre las problemáticas asociadas a las decisiones de compra y suministro. Tiene versión en castellano.

<http://www.procurementblog.com/>

Global Reporting

Sección sobre cadena de suministro de la *GRI*, una iniciativa para proveer las organizaciones con un marco homologable de estándares de comunicación sobre sus políticas medioambientales y sociales.

<http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain>