

# GUÍA DE CADENAS PRODUCTIVAS

SOCIALMENTE RESPONSABLES





## CentraRSE

En Guatemala el movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial se inicia en el año 1998 cuando un grupo de líderes comprometidos con este tema, reconoce su importancia y comienza un proceso de definición y sensibilización de la RSE. Dicho proceso lleva a la creación de CentraRSE (El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala).

Fundada en el año 2003, CentraRSE es hoy una organización que cuenta con más de 100 empresas asociadas que pertenecen a más de 20 sectores y sub-sectores productivos del país. Estas empresas representan alrededor del 30% del PIB de Guatemala y brindan empleo a 150,000 familias; convirtiéndose, de ese modo, en la coalición de empresas promotoras de la RSE más influyente del país y una de las más importantes a nivel regional.

Cada empresa enfrenta retos ambientales y sociales únicos. Por ello, CentraRSE une su conocimiento profundo de las tendencias de RSE con el estudio de las mejores prácticas de RSE para desarrollar soluciones para los retos de RSE en las empresas.

En CentraRSE se generan soluciones puntuales e innovadoras a inquietudes sociales, ambientales y económicas. Cada servicio que se brinda está concebido para satisfacer una necesidad puntual, sin perder de vista la relación existente entre dicho servicio y la estrategia integral de la incorporación de RSE a la cultura de negocios de la empresa.

En CentraRSE se parte del marco conceptual de RSE, y el mismo se enriquece con el conocimiento de las mejores prácticas para generar, de ese modo, información especializada y oportuna que promueva la incorporación de la RSE en las empresas. Asimismo, CentraRSE cuenta con una bitácora de las capacitaciones que ha brindado y de los servicios estándar que ha tenido oportunidad de proporcionar. Esto comprende desde la Charla de “¿Qué es RSE?” para impulsar la RSE en las empresas así como servicios especializados de asesoría en estrategia, diseño de alianzas y facilitaciones individuales para empresas líderes.



## Agradecimientos

La presente Guía de Cadenas Productivas Socialmente Responsables es producto de un esfuerzo colegiado coordinado por CentraRSE de varias personas e instituciones que buscan impulsar una “reacción en cadena” por medio de la cual la RSE se transmita a lo largo de cadenas productivas en Guatemala.

Se debe brindar un especial reconocimiento a los financistas de esta Guía que han logrado hacer de la presente publicación una realidad y al Secretariado del Estado de Economía de Suiza - SECO.

Un particular reconocimiento a NEOSYS, la firma suiza que ha coordinado la ejecución de los fondos de SECO a través del programa de Reacción en Cadena en Guatemala. El trabajo que han realizado ambos trascendió el rol tradicional de un patrocinador y se ha convertido en una participación activa en la búsqueda de propuestas de mejora continua para el impulso de la RSE en pequeñas y medianas empresas en Guatemala.

Un especial agradecimiento al Centro Guatemalteco de Producción más Limpia, con quien CentraRSE impulsó el programa de “Reacción en Cadena” por medio del cual se sistematizaron las experiencias de buenas prácticas de RSE en la cadena productiva en Guatemala.

La colaboración de empresarios y altos directivos de empresas en el Grupo de Trabajo de Cadenas Productivas Socialmente Responsables en CentraRSE ha aportado un proceso de consulta y aprendizaje profundo acerca de las prácticas de empresas en Guatemala y la manera en la que las mismas han contribuido a la competitividad. En particular, se brinda especial gratitud en la presente edición a las siguientes empresas del Grupo de Trabajo:

- Agrocentro
- Arista
- Bayer
- CABCORP
- CARGILL
- Cementos Progreso
- Ferretería La Sirena
- Industrias Licoreras de Guatemala



## Carta del Presidente CentraRSE

Realizar negocios como siempre ya no es una opción para asegurar la sostenibilidad de nuestras empresas. Las empresas líderes trabajan constantemente en mejoras a su gestión no sólo para asegurar una prosperidad responsable y sostenible, sino también para lograr un impacto transformador entre los diferentes públicos interesados.

Es nuestra creencia que una empresa debe ser responsable y tratar de mejorar en todos sus ejes de acción, pero si tuviéramos que identificar a un eje como el de mayor necesidad de mejora, este sin duda sería el de proveedores. Éste ha sido señalado continuamente como el eje con mayores oportunidades de mejora entre los 7 ejes de RSE, según las mediciones de IndiCARSE: Indicadores Centroamericanos de Responsabilidad Social Empresarial.

Por ello, nos complace entregar al sector productivo de Guatemala una herramienta técnica que apoya a liderar el cambio en empresas que buscan ir más allá del cumplimiento legal en materia de requisitos económicos, sociales y ambientales a lo largo de la cadena productiva.

La Guía de Cadenas Productivas Socialmente Responsables presenta pasos concretos a seguir, para empresas que buscan institucionalizar mecanismos responsables de relación con sus proveedores. El enfoque de la guía es de construir procesos y políticas dentro de las empresas para que estas puedan fortalecerse y enfrentar un mercado cada vez más competitivo y exigente. Esperamos que esta guía se convierta en una referencia para lograr negociaciones eficaces, responsables y sostenibles con nuestros proveedores y que encuentren en ella respuesta a muchas de las dudas que surgen al momento de negociar.

CentraRSE cree firmemente que, por medio de prácticas responsables, el sector productivo puede transformar nuestro país. Por ello, CentraRSE trabaja como una plataforma de intercambio y está siempre a la vanguardia ofreciendo servicios y herramientas para que las empresas aceleren la incorporación de la RSE en sus estrategias.

La implementación exitosa de una estrategia de RSE conlleva un proceso participativo y de liderazgo genuino. Lo invitamos a tomar el liderazgo en su empresa impulsando cambios en la cultura de hacer negocios.

José Antonio Corrales  
Presidente  
CentraRSE



## **Carta del Responsable del Programa de la Secretaría de Estado de Economía- SECO**

Con la Guía de Cadenas Productivas Socialmente Responsables se presenta una herramienta práctica y concreta para apoyar a las empresas en su desarrollo sostenible. Esta guía fue desarrollada en gran parte, con base en las experiencias del proyecto “Reacción en Cadena” llevado a cabo por CentraRSE y el Centro de Producción Más Limpia de Guatemala y financiada por la Secretaría de Estado de Economía del gobierno Suizo durante los años 2008-2009. Este proyecto permitió primeras experiencias de integración de estrategias en RSE de las Cadenas Productivas Socialmente Responsables que a través de la guía pueden beneficiar a un amplio público empresarial.

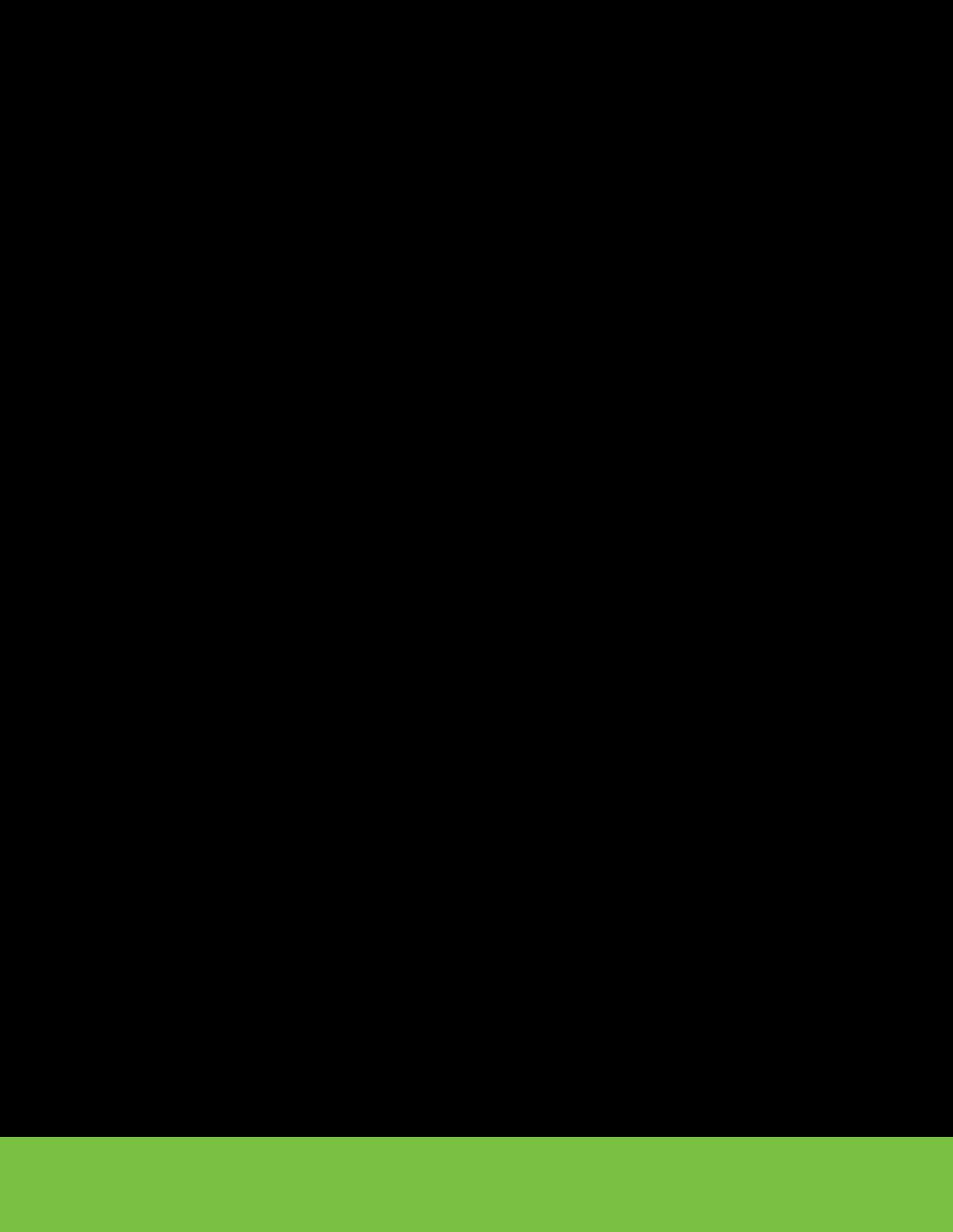
Los proyectos en mención responden a metas del Secretariado del Estado de Economía de Suiza que se concentran básicamente en promover el crecimiento económico sostenible y en apoyar a sus países cooperantes para su integración en la economía mundial y contribuir, de esta manera, a la reducción de la pobreza. Entre las prioridades del SECO cabe destacar: la promoción de condiciones estables del marco económico, el financiamiento de infra-estructuras, el apoyo al comercio sostenible y la promoción del sector privado.

Prácticas de Responsabilidad Social, incluido el manejo de Cadenas Productivas Socialmente Responsables, son aspectos importantes para la gestión interna de empresas como también para el posicionamiento de las mismas en un mercado internacional cada vez más competitivo. En este sentido esperamos que la presente guía facilite a las empresas la implementación de estrategias en Responsabilidad Social para el manejo de sus cadenas productivas y de esta manera se refuerce el desarrollo sostenible de ellas así como de la sociedad en su conjunto.

Dr. Stefan Denzler  
Responsable de Programa

Secretaría de Estado de Economía SECO  
Cooperación y Desarrollo económicos  
Promoción Comercial



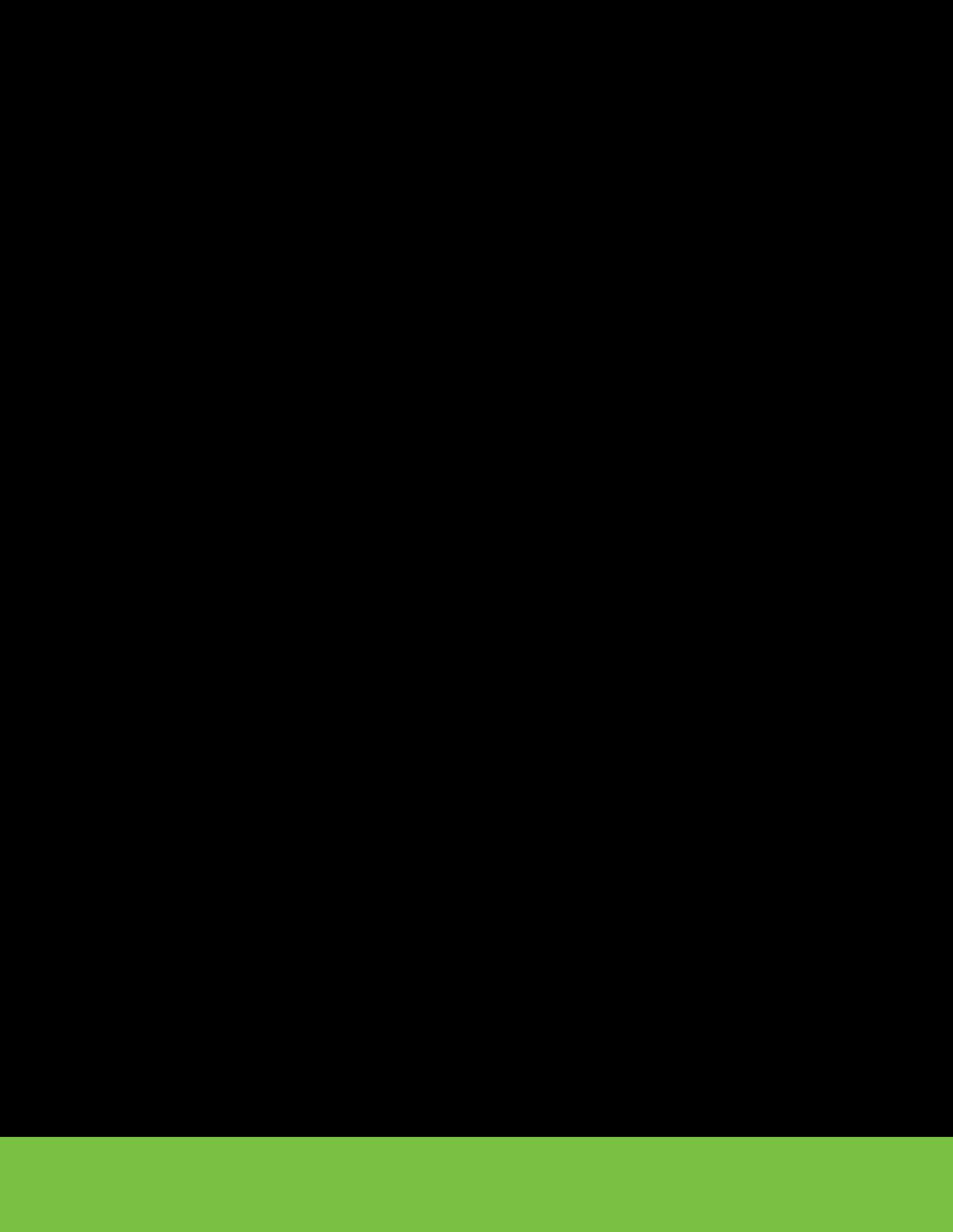


# ÍNDICE



# Índice

Introducción.....	001
<b>Capítulo I: ¿Qué es una estrategia de RSE en la cadena productiva?.....</b>	<b>002</b>
A. RSE en la estrategia Empresarial .....	003
B. RSE en la Cadena Productiva .....	004
<b>Capítulo II: Pasos para desarrollar Cadenas Productivas Socialmente Responsables .....</b>	<b>005</b>
Paso 1: Conformación del equipo de compras socialmente responsables .....	006
Paso 2: Diagnóstico .....	007
Paso 3: Definición de la Política .....	008
Paso 4: Mecanismos de funcionamiento y Estrategia .....	009
Paso 5: Sistema de Gestión.....	010
<b>Recursos y Hojas de Trabajo .....</b>	<b>011</b>
Recurso 1: Definición de Cadena de Valor .....	012
Recurso 2: Tabla de Certificaciones relacionadas con la RSE .....	013
Recurso 3: Certificaciones y programas internacionales que promueven la RSE .....	014
Recurso 4: Pacto Global .....	015
Recurso 5: Estudios de casos de Cadenas Productivas Socialmente Responsables .....	016
Recurso 6: Leyes MIPYME .....	017
Recurso 7: Hoja de Trabajo: Integración del Equipo de Compras Socialmente Responsables.....	018
Recurso 8: Hoja de Trabajo: Formato de Cronograma .....	019
Recurso 9: Hoja de Trabajo: Identificación de los riesgos en la Cadena Productiva de la empresa .....	020
Recurso 10: Hoja de Trabajo: Diagnóstico Interno de la empresa respecto a las políticas y prácticas del eje de proveedores .....	021
Recurso 11: Hoja de Trabajo: Identificación de proveedores .....	022
Recurso 12: Hoja de Trabajo: Identificación de Certificaciones de los Proveedores .....	023
Recurso 13: Hoja de Trabajo: Evaluación de Riesgos de Proveedores de la Cadena Productiva .....	024
Recurso 14: Hoja de Trabajo: Áreas de alto impacto para mejoras en la cadena productiva .....	025
Recurso 15: Hoja de Trabajo: Criterios a incluir en especificaciones de compras responsables .....	026
Recurso 16: Código de Principios y Actuación de Proveedores – CPAP .....	027
Recurso 17: Hoja de Trabajo: Productos Sujetos a prácticas de compras responsables .....	028
<b>Bibliografía .....</b>	<b>029</b>



# INTRODUCCIÓN

# Introducción

Todas las empresas, sin importar su tamaño o el sector al cual pertenecen, cuentan con una cadena productiva. En las últimas décadas varias empresas han impulsado estrategias de análisis de los productos y servicios de sus cadenas productivas ya que éstas se vuelven cada día más complejas y globalizadas. La revisión estratégica de la cadena productiva no deberá abarcar únicamente los criterios de tiempos de entrega, plazos y manejo de inventarios; sino que también será necesario incorporar elementos de Responsabilidad Social Empresarial para que la misma sea competitiva.

El manejo de Cadenas Productivas Socialmente Responsables es altamente relevante para el negocio ya que las empresas no solamente se relacionan con sus proveedores para obtener productos y servicios, sino que también dependen de ellos para asegurar el cumplimiento de criterios éticos, legales, ambientales y sociales con el fin de entregarle al cliente final un producto o servicio que cumpla con los requisitos que requiere la Responsabilidad Social Empresarial.

El objetivo de la **Guía de Cadenas Productivas Socialmente Responsables** es establecer una guía de pasos que oriente la elaboración de una estrategia encaminada a crear una Cadena Productiva Socialmente Responsable. La Guía apoya el desarrollo de las políticas y prácticas necesarias para implementar la estrategia en la empresa, tomando como ejemplo los mejores casos y planificando el desarrollo de relaciones empresa - proveedores mutuamente beneficiosos.

Como fin último se pretende ayudar a las empresas a gestionar su cadena productiva de forma más responsable, para generar beneficios sostenibles y plataformas de crecimiento a largo plazo, tanto para la empresa como para sus proveedores.

Con la finalidad de lograr este objetivo se define qué es una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial – RSE - en la cadena productiva y luego se describen los pasos necesarios para implementar dicha estrategia en las empresas, sean estas últimas pequeñas, medianas o grandes<sup>1</sup>.

El material de la guía se diseñó con base en tres secciones de contenido que se detallan a continuación.

El Capítulo 1, se titula ¿Qué es una estrategia de RSE en la cadena productiva? En el mismo se describen los conceptos fundamentales que se utilizarán a lo largo de la Guía. Se definen los elementos básicos para constituir una estrategia de RSE y luego se especifica la mejor forma de impulsarla en la Cadena Productiva buscando “ir más allá del cumplimiento” para lograr las motivaciones y los beneficios de trabajar la RSE en la cadena productiva con el fin de comprender el alcance de impulsar mejores prácticas en la cadena.

El Capítulo 2 trata acerca de los Pasos para impulsar la RSE en la cadena productiva y se considera el más importante ya que detalla el “paso a paso” de la planeación e incorporación de acciones necesarias para implementar una estrategia de RSE en la cadena productiva. Esta Guía proporciona un marco analítico,

<sup>1</sup> La definición oficial para Guatemala se encuentra en el Acuerdo Gubernativo 178-2001, en el que se clasifica a la micro, pequeña y mediana empresa según el número de empleados, con la participación del propietario. Micro: hasta 10 /Pequeña: hasta 25 /Mediana: hasta 60.

ejemplos de casos y sugerencias útiles para cada paso. Los cinco pasos para ello son:



**Paso 1:** Conformación de un equipo de compras socialmente responsables: Esto consiste en la formación de un grupo multidisciplinario que lidere el desarrollo e implementación de la estrategia de RSE en la cadena productiva. Dicho conjunto de personas es responsable de asegurar el alineamiento interno necesario para garantizar una implementación exitosa de la estrategia.



**Paso 2:** Diagnóstico: En este paso se debe conocer el estado de la empresa, las relaciones de trabajo con proveedores y las actividades que se realizan con la cadena productiva. En segundo lugar, se realiza un diagnóstico para conocer quiénes son los proveedores. Una vez obtenidos estos datos se podrá elaborar una estrategia más adecuada a las necesidades de la empresa ya que se será posible determinar con mayor exactitud el estado en el que se encuentra la empresa.



**Paso 3:** Definición de la Política: Este paso comprende el diseño de las políticas y prácticas necesarias para impulsar la RSE en la cadena productiva.



**Paso 4:** Mecanismos de funcionamiento y Estrategia: Este cuarto paso consiste en el desarrollo de un plan de acción y la creación de las actividades necesarias para llevar la estrategia a la acción y convertirla en la cultura de trabajo de la empresa. El compromiso con la cultura empresarial deberá partir desde lo interno de la institución para luego influir a todos los actores externos de la cadena productiva: clientes y proveedores.



**Paso 5:** Sistema de Gestión: A través de este paso se asegura el impulso de la Cadena Productiva Socialmente Responsable. Es parte de un sistema de gestión completo en la empresa que genera valor para otras áreas y recibe, al mismo tiempo, insumos de otros procesos en la empresa.

Al finalizar el paso 5, se regresa al paso 1, en el sentido de un modelo de “mejora continua”. Al terminar un ciclo de implementación estratégico con los cinco pasos, se debe reiniciar uno nuevo y trabajar con otras áreas susceptibles de mejora tomando aprendizajes internos del proceso y experiencias externas de otras empresas. Se busca, de esta manera, generar una actitud de cambio en la cual se mejoren constantemente los procesos y políticas que implementa la empresa.

La tercera sección del texto es la de Recursos y Hojas de Trabajo. En ella se incluye una serie de información, recursos y estudios de casos resumidos, tanto de empresas nacionales como multinacionales. En las Hojas de Trabajo de esta sección se presentan formularios diversos para apoyar a la empresa en el diagnóstico, evaluación, selección de proveedores, cronogramas de trabajo con proveedores y políticas de compras responsables entre otros. Dichos instrumentos están listos para que cualquier persona las aplique en su empresa.

Al final del texto se encuentra la bibliografía que servirá para brindar mayor referencia en el desarrollo de la estrategia de la Cadena Productiva Socialmente Responsable.

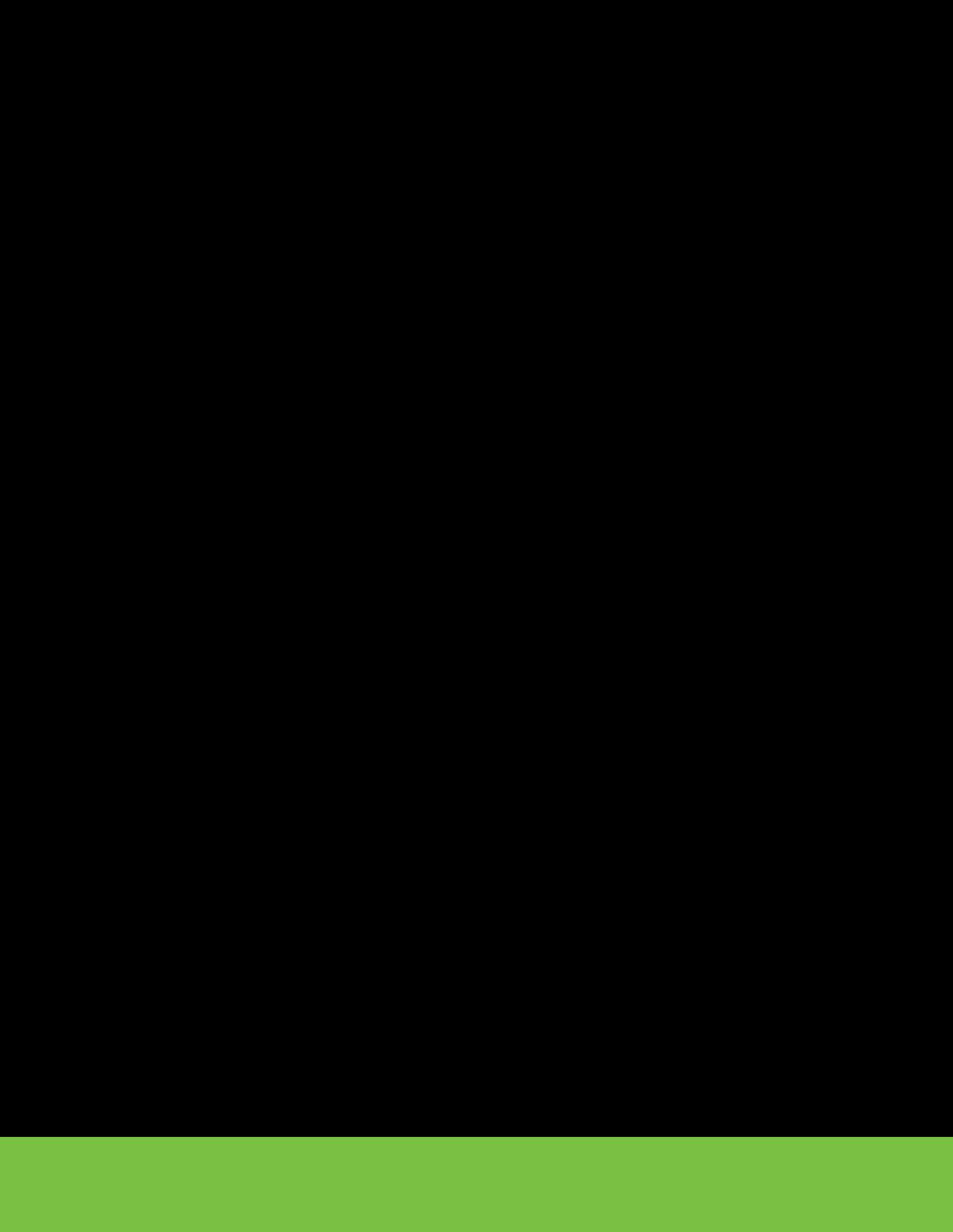
El contenido de esta guía proviene principalmente de la sistematización del Proyecto “Reacción en Cadena” implementado por CentraRSE en alianza con SECO y el Centro Guatemalteco de Producción

más Limpia del 2008 al 2009. Dicho proyecto estuvo dirigido a empresas que buscaban hacer más competitiva su cadena productiva al implementar Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de valor. CentraRSE contribuyó a mejorar las prácticas empresariales y en este programa. Su papel fue el de generar una plataforma de intercambio de actividades y servicios para desarrollar estrategias de RSE en las cadenas productivas de cuatro empresas "madre". La estrategia fue piloteada en un promedio de tres proveedores de las cadenas productivas de cada empresa madre.

Las empresas que completaron el programa fueron Industrias Licoreras de Guatemala, Mixto Listo, Agrocentro y CABCORP. Las mismas lograron impulsar estrategias de RSE en su cadena productiva que mejoraron el desempeño competitivo de las mismas y permitieron sistematizar las acciones del programa en una estrategia que la empresa luego impulsó con su cadena productiva. Inclusive, la empresa Industrias Licoreras de Guatemala fue acreedora del Premio CentraRSE 2009 por su labor en sistematizar la estrategia con todos sus proveedores principales.

Desafortunadamente, las empresas a menudo no pueden establecer una conexión entre las prácticas de sus proveedores y las estrategias responsables que aplican. Muchas empresas no son plenamente conscientes del alcance de su dependencia e impacto sobre sus cadenas productivas y sus posibles ramificaciones. Se espera que a través de esta guía varias empresas puedan no sólo comprender la importancia del manejo de la cadena productiva en su negocio, sino también diseñar modelos de gestión que maximicen el valor de contar con una Cadena Productiva Socialmente Responsable.





# CAPÍTULO I.

## QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA

---

- A. RSE en la Estrategia Empresarial
  - Qué es RSE
  - De lo Interno a lo Externo
  - Gestionando la RSE
  - Beneficios de la RSE
  - Compromiso Interno de la Empresa con la RSE
- B. RSE en la Cadena Productiva
  - Qué es una Estrategia de RSE en la Cadena Productiva
  - La Cadena Productiva
  - Motores hacia una cadena socialmente responsable
  - Beneficios de la estrategia de RSE en la Cadena Productiva
  - Los 15 Factores clave del éxito para implementar la RSE en la Cadena Productiva



Para el funcionamiento óptimo de una estrategia de Cadena Productiva Socialmente Responsable en la empresa deberá fluir un entendimiento y un compromiso profundo de toda la misma a impulsar la RSE en la estrategia empresarial. En esta estrategia global, la ejecución de las compras responsables participaría de una manera decisiva. También viable, aunque con efectos más limitados, es el establecimiento de una política de cadenas productivas responsables sin contar con un compromiso global de toda la empresa con la RSE.

Para la comprensión de estos conceptos se revisará primero el concepto de RSE y de cómo se genera una cultura de RSE en la empresa. Luego se explicarán las nociones generales sobre la Cadena Productiva Socialmente Responsable, detallando sus beneficios y factores claves para el éxito.

## A.RSE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### RSE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El concepto de RSE se ha venido desarrollando desde inicio de los años '80 pero aún no existe una definición mundial única aceptada del mismo. De todas las definiciones posibles de RSE se extraen los siguientes principios:

1. Es parte del estricto apego a la **LEY**: No se puede ser responsable si no se cumple con todas las leyes que se aplican a la empresa en el marco nacional e internacional.
2. La **ÉTICA** es el eje transversal de la conducta de la empresa: Principios y valores comunes deben regir las decisiones diarias de todos los que forman parte de la empresa.
3. La implementación de la RSE debe comenzar a lo **INTERNO**: Genera mayor productividad y legitimidad en la empresa al comenzar con prácticas hacia lo interno de la empresa.
4. La RSE es **CO-RESPONSABILIDAD**: Es decir que involucra a todos los que forman parte de una organización: Abarca desde el nivel más alto hasta el más bajo. A lo externo de la empresa representa la interacción de la misma con los públicos interesados en ella.
5. La RSE es **GANAR-GANAR**: Es hacer negocios que contribuyan a la **competitividad y sostenibilidad** de las empresas, que sean respetuosos de las personas, familias, comunidades y el medio ambiente y fomenten el desarrollo sostenible del país.
6. La RSE es pensar a **LARGO PLAZO**: Implica la toma de decisiones considerando las implicaciones

para todos los públicos interesados de la empresa en el futuro para asegurar esa sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

CentraRSE define la RSE de la siguiente forma:

La **Responsabilidad Social Empresarial** es una cultura de negocios basada en **principios éticos** y firme **cumplimiento de la ley**, respetuosa de las persona, familias, comunidades y medio ambiente, que **contribuye a la competitividad de las empresa**, bienestar general y desarrollo sostenible del país.

## DE LO INTERNO A LO EXTERNO

Para asegurar la implementación adecuada de la RSE se deberán priorizar las prácticas de lo interno de la empresa. La misma debe asegurarse de que está cumpliendo con la ley y mantiene una conducta ética guiada por los valores y la transparencia. El siguiente paso es la responsabilidad de la empresa con sus colaboradores, especialmente en potenciar el capital humano que hace posible el negocio. En otros términos refiriéndose a la pirámide de la RSE, cumpliendo con la Dimensión Interna.

Una vez que la empresa ha definido su estrategia de RSE para trabajo interno y de manera consistente, es momento que la misma empiece a proyectar hacia afuera en busca de mejorar sus procesos y relaciones con los públicos interesados que la institución haya podido identificar.

La Dimensión Externa se refiere a que la empresa debe continuar en busca de implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social desde lo interno hacia lo externo e incluso lejano de la misma. Es decir que se debe empezar a trabajar con los públicos interesados más cercanos a la empresa y su entorno.

La Dimensión Externa puede incluir la proyección familiar de los colaboradores, las comunidades en donde se encuentra inmersa la empresa (su círculo de influencia) y, finalmente, el país en general. En el enfoque de visión externa de la empresa se tiene claramente identificado cuáles son las empresas que los proveedores y clientes son elementos claves, los cuales deberán ser atendidos en busca de desarrollar esta estrategia conjunta de RSE.

Para ilustrar el orden en que debe abordarse de manera legítima la RSE, CentraRSE ha desarrollado la Pirámide de RSE. Dicha pirámide incluye, tanto la dimensión interna como la externa y se muestra a continuación:



## GESTIONANDO LA RSE

Al traducir la RSE a la estrategia empresarial, se habla de los 7 Ejes de áreas de RSE que son centrales para la comprensión de la teoría y su implementación en la gestión diaria de la empresa. Cada uno de los ejes delimita áreas de influencia o de impacto en el cual se pueden desarrollar las principales políticas y prácticas de RSE de las empresas.

Estos ejes engloban las prácticas que la institución debe gestionar en relación a los públicos interesados de la empresa: colaboradores, proveedores, clientes, comunidades, medio ambiente y política pública, entre otros. Gestionar estas relaciones de manera estratégica a través de políticas y prácticas genera sostenibilidad y/o competitividad para las empresas. Los 7 ejes mencionados son:

 Gobernabilidad

 Público Interno

 Proveedores

 Mercadeo

 Medio Ambiente

 Comunidades

 Política Pública

Impulsar la RSE en la cadena productiva responde principalmente a mejorar las prácticas en el eje de proveedores. Este eje tiende a ser el que tiene mayor oportunidad de mejora en empresas según IndiCARSE: Indicadores Centro Americanos de Responsabilidad Social Empresarial.

## BENEFICIOS DE LA RSE

La RSE genera beneficios tangibles e intangibles para las empresas. Algunos de los beneficios de la RSE se desarrollan a continuación:

### **BENEFICIOS INTERNOS:**

- Cumplimiento legal y apego al sistema jurídico nacional e internacional que reduce riesgos y optimiza relaciones con el estado.
- Gestión de lealtad de colaboradores satisfechos y orgullosos de su empleo.
- Mejor atracción y retención de colaboradores con interés en trabajar en empresas socialmente responsables.
- Preferencia por accionistas que buscan invertir en empresas con buenas prácticas.
- Manejo de riesgos y prevención de futuros riesgos con públicos interesados clave.

- Eficiencia y productividad interna de procesos productivos de la empresa al sistematizar operaciones en políticas y prácticas.
- Reducción de costos con búsquedas de mejora continua.

#### **BENEFICIOS EXTERNOS:**

- Satisfacción de clientes con productos y/o servicios de forma diferenciada de su competencia.
- Mejor manejo de expectativas de la comunidad internacional, organizaciones sin fines de lucro, entre otros públicos interesados.
- Inclusión de los criterios de iniciativas de RSE globales y regionales como: Global Compact, OECD Guidelines, WBCSD.
- Manejo de las regulaciones de los países y normas internacionales de fabricación de algunos productos.
- Acceso a fuentes de financiamiento respecto al desempeño ambiental y social.
- Respuesta a la creciente preocupación por problemas ambientales y sociales de parte de los gobiernos y la sociedad civil.
- Respuesta frente a la mayor preocupación e interés de los consumidores por conocer los orígenes y la trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena productiva.
- Respuesta ante la creciente preferencia de los consumidores por productos y servicios elaborados por empresas socialmente responsables.
- Iguales o mejores niveles de retorno sobre la inversión adoptando prácticas de RSE: Índices bursátiles especializados: DJSI, FTSE4Good, Domini 400.
- Reducción del creciente costo por mala conducta frente a temas relacionados con la RSE como pérdida de reputación, participación de mercado y fidelidad del cliente, entre otros.
- Requisitos para la escogencia de proveedores por parte de las compañías multinacionales que incluyen como condición la adopción de prácticas de RSE.

## **COMPROMISO INTERNO DE LA EMPRESA CON LA RSE**

Como punto de partida, la empresa debe contar con una estrategia interna de RSE de la cual se derive la creación de un plan de trabajo con los proveedores, en búsqueda de que ambos, empresa- proveedor estén alineados en sus prácticas de RSE y el trabajo conjunto.

La base de compromiso puede estar fundada en el Código de ética de la empresa, políticas de RSE, o bien en estándares internacionales de compromiso empresarial hacia la RSE tales como los 7 ejes de la RSE, Pacto Global<sup>2</sup> y Objetivos de Desarrollo del Milenio, entre otros.

Esta base es necesaria ya que sobre ella la empresa puede comenzar a interactuar con sus proveedores y otros públicos interesados en el cumplimiento de prácticas de RSE y éste será el elemento que norme las convergencias de prácticas con los públicos interesados.

Dicho compromiso pone en práctica la pirámide de RSE al asegurar el cumplimiento interno de la empresa

<sup>2</sup> UN Global Compact, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). El Pacto Global fue lanzado en julio 2000 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y está conformado por 10 principios elementales que abordan temas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y prácticas anticorrupción.

previo a proyectarse hacia el exterior de la misma e incluir a familiares, comunidades, medio ambiente, proveedores, clientes y otros.

## B. RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA

### ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA?

La selección de la cadena productiva como punto de interés a analizar se debe a la dualidad que tienen las empresas para identificarse como clientes de productos y servicios así como proveedores de clientes en otra dimensión, y que éstos pueden ser, al mismo tiempo, parte de una cadena o ser los consumidores finales.

Las Cadenas Productivas Socialmente Responsables deben ser sostenibles en el largo plazo, por lo que las acciones de cambio en la cadena productiva están buscando mejorar el desempeño empresarial de todas las empresas que conforman la cadena productiva en los 7 ejes de la RSE.

La implementación de prácticas de RSE dentro de la cadena productiva permite a la empresa innovar en sus productos y servicios, a la vez que logra formas más eficientes y rentables de operar, sean en empaque, transporte o reciclaje de los productos. Además se obtienen beneficios de estandarización de procesos y calidad, y transferencia de tecnología entre ambos (empresa-proveedor, proveedor-empresa).

El objetivo es lograr que las prácticas en la cadena de valor y las inversiones de la empresa estén plenamente integradas a las prácticas de RSE, de tal forma que sea difícil distinguir diferencias en prácticas entre una empresa y otra. Homologar prácticas sociales, laborales, ambientales y las prácticas de negocios en una sola estrategia involucra un fuerte liderazgo de la gerencia, compromiso de los colaboradores y hacer los ajustes necesarios dentro de la organización para que puedan responder apropiadamente a los nuevos retos y esquema de operación.

**RSE en la cadena productiva** consiste en la integración de los objetivos generales de negocio de la empresa, modelados por acciones que conlleva prácticas de RSE internas de la empresa a trasladarlas en los proveedores y clientes de la empresa.

### LA CADENA PRODUCTIVA

Por Cadena Productiva o de Suministro(en inglés, Supply Chain) se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

Aunque existe una clara diferencia entre “Cadena Productiva”, “Cadena de Suministro” y “Logística”, en la práctica diaria esa diferenciación se ha ido perdiendo, por lo que es común utilizar ambos términos

indistintamente. Sin embargo, es importante entender las definiciones precisas dadas por el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), la autoridad más importante en la materia a nivel mundial.

Internamente en una empresa, la Cadena de Suministro conecta a toda la Organización pero en especial a las que desempeñan las siguientes funciones:

- a) Comerciales (mercadotecnia, ventas, servicio al cliente)
- b) De insumos para la producción (abastecimiento)
- c) Productivas (control de producción, manufactura) y
- d) De almacenaje y distribución de productos terminados (distribución)

Esto se hace con el objetivo de alinear las operaciones internas hacia el servicio al cliente, la reducción de tiempos de ciclo y la minimización del capital necesario para operar.

## **MOTORES HACIA UNA CADENA PRODUCTIVA SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Los elementos que motivan a la empresa para la transformación de su relación típica con proveedores hacia una cadena productiva socialmente responsable se resumen a continuación.

La demanda de los consumidores por productos y servicios que han sido desarrollados responsablemente aumenta. Cada vez los consumidores están más conscientes del “dónde” y del “cómo” fueron desarrollados sus productos y demandan mayor información acerca de éstos. Los consumidores no quieren productos desarrollados por industrias contaminantes o que emplean sin ética a su mano de obra en su proceso productivo.

En segundo lugar, existen varias herramientas voluntarias de cumplimiento o de certificación que validan las distintas prácticas de las empresas. Estas herramientas, en algunas instancias son requeridas por clientes, en la mayoría de casos son un factor diferenciador que permite a las empresas demostrar los estándares (sociales, laborales y ambientales, entre otros) con los que fueron desarrollados sus productos o servicios. Las herramientas pueden ser de varios tipos la industria, país, o producto. Estas herramientas son desarrolladas por gremios, por países o por interesados en promover mejores cadenas productivas. Cada lector interesado podrá encontrar un listado completo de herramientas en los recursos de esta guía. En la industria del café se pueden observar una proliferación de herramientas voluntarias, sellos y certificaciones para guiar a los consumidores que quieren mayor información sobre sus compras.

Como tercer aspecto se puede mencionar que, algunos países ya cuentan con herramientas obligatorias como legislación acerca del etiquetado de los productos o legislación sobre la información a compartir en lo referente a las prácticas de la empresa, entre otros. Por ejemplo, en Francia es obligatorio para las empresas generar reportes de sostenibilidad.

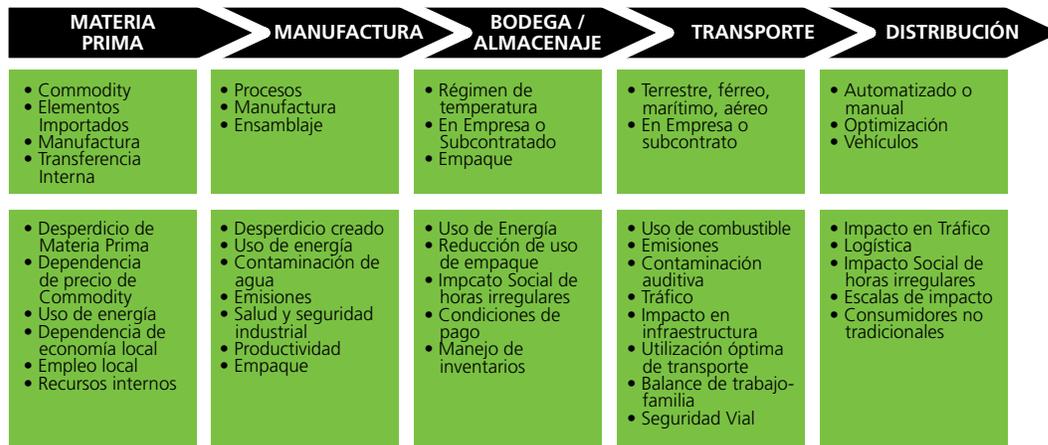
Un cuarto punto a exponer es que existen algunos instrumentos económicos como incentivos o subsidios que buscan impulsar cambios en cadenas de producción.

Un ejemplo tradicional es el esquema de depósitos y reembolsos de latas y envases de la industria de bebidas.

El quinto asunto a mencionar es que la prohibición de productos como pinturas tóxicas o de productos genéticamente modificados ha impulsado a varias empresas al manejo y control de sus cadenas productivas para asegurar el cumplimiento de dichas normativas de calidad entre sus proveedores.

<b>Demanda de Consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización de Consumidores</li> <li>• Campañas Informativas</li> <li>• Guías y reportes para consumidores</li> </ul>
<b>Herramientas Voluntarias (ver anexo 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetado ambiental Nacional (ej. Blue Angel en Alemania, Terra Choice en Canadá)</li> <li>• Etiquetado Sectorial (ej. FSC de Forestal, Fair Trade, Green Deal de Turismo)</li> <li>• Sistemas de Gestión y Certificación Responsable (ej. ISO 14000, SA 8,000)</li> <li>• Multinacionales (Starbucks, Wall-Mart, Gap, Levi's, Ford, J&amp;J )</li> <li>• Organismos internacionales (Pacto Global, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Protocolo de Kioto)</li> <li>• Específicas (Utz, 4C's, Rainforest Alliance)</li> </ul>
<b>Herramientas Obligatorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes de reportes sobre RSE (Ej. Francia, Argentina)</li> <li>• Obligaciones de etiquetado</li> <li>• Leyes de protección al consumidor</li> </ul>
<b>Instrumentos Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de compras Públicas (ej. El Salvador, Francia)</li> <li>• Impuestos, Incentivos, Subsidios</li> <li>• Esquemas de depósitos-reembolsos</li> </ul>
<b>Prohibición de Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinturas tóxicas</li> <li>• GMO's (Productos Genéticamente Modificados)</li> </ul>

Adicionalmente, se pueden identificar algunos motores que impulsan Cadenas Productivas Socialmente Responsables dependiendo de los retos y oportunidades particulares identificados con la etapa de la cadena en la que se encuentra la empresa. Algunos de éstos se mencionan en la gráfica siguiente:



Por último, siempre se identificarán riesgos y oportunidades individuales a la industria o ubicación geográfica de la empresa.

## BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA DE RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA

Impulsar la RSE en la cadena productiva es una decisión voluntaria que promueve varios beneficios, tanto internos para la empresa como externos para clientes, proveedores y otros.

Principalmente los beneficios empresariales son operativos, normativo-legales, de reputación, de mercado y producto o de financiamiento. De manera detallada se hacen tangibles los siguientes beneficios:

- Fortalecimiento de marca: tanto clientes como consumidores reconocen por sus prácticas, la marca con mayor fuerza.
- Productividad de la empresa: la regulación y estandarización de las prácticas en la cadena de valor podrán generar mayor productividad al contar con mejor calidad.
- Reducción de riesgos: disponer de información y verificación de las prácticas de los proveedores reduce los riesgos asociados con el incumplimiento por parte de proveedores.
- Lealtad de colaboradores: Contar con la asociación y colaboración de una empresa ética y comprometida con valores que superan la generación de utilidades genera un compromiso con la empresa.
- Apertura de unos mercados a otros con mayores exigencias de cumplimiento social, laboral y ambiental.
- Competitividad: consiste en generar diferenciación con otros competidores y permitir a la empresa maximizar sus ganancias en comparación con otras marcas.

Adicionalmente, a estos beneficios existen también otros en lo ambiental y social:

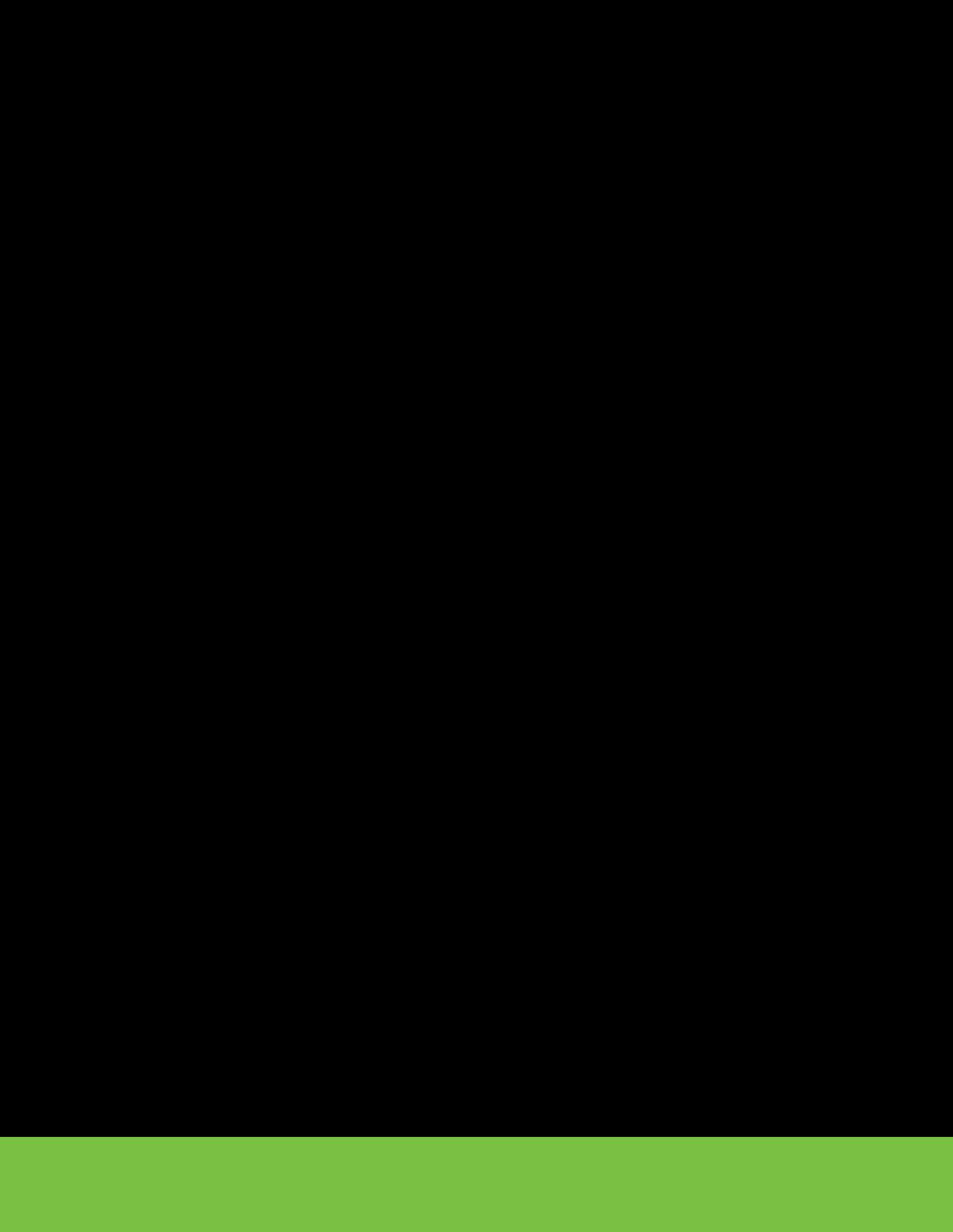
- Se reducen considerablemente los impactos ambientales negativos.
- Se impulsa la innovación en productos y servicios más amigables con el medio ambiente, al crear demanda por empresas.
- Se asegura un mejor trato a los colaboradores en las cadenas productivas.
- Se garantiza el respeto a los derechos humanos y laborales en la cadena productiva.

## LOS 15 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO PARA IMPLEMENTAR LA RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA SON:

1. Unificar los conceptos de RSE y la estrategia de negocios de la empresa.
2. Capacitar a los colaboradores en temas de RSE, considerando los 7 ejes.
3. Apoyar a los altos mandos y gerencia general de la empresa es vital para establecer la cultura de RSE.
4. Establecer un compromiso de empresa con la RSE en la cadena productiva que sea claro, visible y de impacto hacia los consumidores y la sociedad, reflejado este en sus acciones dentro de la cadena productiva.
5. Designar a una persona responsable de impulsar la RSE en la cadena productiva. Dicha persona debe estar comprometida con los objetivos de integrar las prácticas de RSE y la estrategia de negocios. El responsable de esta tarea debe gozar de la credibilidad de la Gerencia, la Junta Directiva así como del respaldo de los colaboradores para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa.
6. Formar un grupo multidisciplinario con el objetivo de diseñar e implementar la estrategia de RSE en la cadena productiva para asegurar que la primera se desarrolle con un espíritu participativo.
7. Compartir, sensibilizar y hacer de interés común de los colaboradores, las nuevas prácticas de RSE hacia la cadena productiva antes de abordar a los proveedores.
8. Alinear internamente las estructuras de la empresa en términos de procesos, procedimientos, comunicación y las políticas macro y específicas, que sustentan los nuevos compromisos adquiridos por la empresa.
9. Seleccionar los proveedores principales de la cadena productiva que serán el principal interés de la empresa para su transformación.
10. Iniciar el trabajo con proveedores con el aseguramiento del cumplimiento del régimen legal. El soporte de la asesoría legal en este proceso es vital para garantizar que se está cumpliendo con las leyes del país y con las demás políticas de la empresa y a la vez que se preserva el derecho de los accionistas.
11. Integrar los nuevos sistemas y procedimientos de Cadena Productiva Socialmente Responsable a los demás sistemas de gestión de la empresa.
12. Mantener el compromiso y motivación en el tiempo, para revisar las decisiones tomadas y las acciones implementadas, buscando una mejora continua y permanente en la cadena productiva.
13. Asegurar la existencia de mecanismos de supervisión y auditoría apropiados para la medición de prácticas responsables tanto de la empresa como demás partes de la cadena productiva. El reto inicia desde las formas de evaluación, hasta decisiones si se hace internamente la supervisión o se contrata a terceros imparciales para llevarlo a cabo.

14. Garantizar que los beneficios y retos de impulsar la RSE en la cadena productiva se comuniquen a los clientes y consumidores como un valor agregado.
15. Formar parte de una asociación que promueva la RSE, para estar involucrado en talleres, foros y otras actividades, donde se evidencien esfuerzos de otras empresas del medio o del mismo sector de la industria que están trabajando activamente para hacer cambios significativos en su forma de hacer negocios.





# CAPÍTULO II.

## PASOS PARA IMPULSAR LA RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA

---

Paso 1: Conformación del equipo de compras socialmente responsables

Paso 2: Diagnóstico

Paso 3: Definiendo la Política

Paso 4: Mecanismos de funcionamiento y Estrategia

Paso 5: Sistema de Gestión



Al analizar los múltiples beneficios que se derivan de elaborar una estrategia conjunta en la propia Cadena productiva de la empresa, se plantea la interrogante de cuáles son los pasos a seguir, cuáles son las primeras acciones a realizar, cómo debe hacerse el acercamiento con el proveedor, qué proveedores pueden ser seleccionados para trabajar, entre otras. Para todas estas interrogantes se plantean los 5 pasos para impulsar la RSE en la Cadena Productiva. Estos pasos claramente definidos llevan a establecer un sistema de gestión de cadena productiva con los proveedores en primera instancia.

Los 5 pasos que serán descritos a continuación son:

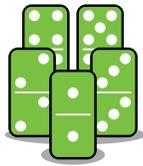
**Paso 1:** Conformación del equipo de compras socialmente responsables

**Paso 2:** Diagnóstico

**Paso 3:** Definición de la Política

**Paso 4:** Mecanismos de funcionamiento y Estrategia

**Paso 5:** Sistema de Gestión

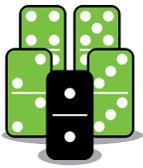


El esquema de implementación está conformado por cinco (5) pasos. Al llegar al último de los mismos se regresa a la etapa inicial, lo cual representa un compromiso permanente de la Alta Gerencia de velar por el cumplimiento de estas prácticas y por la mejora continua.

Esta guía no intenta dar una serie de pasos infalibles para contar con una cadena productiva socialmente responsable. La estrategia específica deberá ser definida por cada empresa tomando en consideración su propia estrategia empresarial. Además se recomienda que los colaboradores que impulsen estas iniciativas cuenten con el apoyo de un experto en el tema para revisar las estrategias.



Si la empresa es pequeña o mediana, podrá tomar como base estos pasos adecuándolos al tamaño de la misma. Podrá tener también como referencia el recurso 6: Ley Mipyme.



# PASO 1: CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE COMPRAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

La conformación del equipo de compras socialmente responsables es indispensable para asegurar que la estrategia sea desarrollada de manera participativa y contemplando los factores claves para el éxito de la misma. Para la conformación del grupo es necesario contar con una serie de actividades paralelas.

Las actividades contenidas en el paso 1 son:

- A. Compromiso de la Alta Gerencia
- B. Conformación del equipo de trabajo
- C. Alineación Interna
- D. Organización de Recursos
- E. Comunicación Interna y Externa Inicial

## A. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA

Implementar una Cadena Productiva Socialmente Responsable requiere un fuerte compromiso por parte de los accionistas, dueños, familiares socios de la empresa, directivos, gerentes o altos ejecutivos de la misma, pues de ellos debe emanar la iniciativa. Los mandos más altos de la empresa deberán estar comprometidos con la estrategia.

El compromiso debe hacerse público pues esto genera confianza en los colaboradores al percibir que se trata de una estrategia que involucra a los miembros y no solo a los subalternos. Se puede realizar una conversación, publicar una carta del gerente, u organizar una charla para posicionar el tema como importante. Es fundamental que el equipo gerencial y la Junta Directiva de la empresa se involucren porque su ejemplo infundirá entusiasmo y seguridad a todos los colaboradores<sup>3</sup>.

Con la anuencia de la Junta Directiva o altos mandos de la empresa, se dará inicio al proceso.

## B. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Es importante que la estrategia de RSE en la cadena productiva esté a cargo de una sola persona para asegurar la responsabilidad y la apropiación necesaria para la estrategia. La persona responsable podrá ser el encargado de RSE, encargado de compras, gerente general u otros. Sin embargo, la estrategia deberá ser una estrategia de empresa y por esta razón involucrará a varios colaboradores de la empresa.

La elaboración de una estrategia de trabajo con la cadena productiva que involucre los principios de la RSE adquiridos por la empresa es una tarea que debe partir del compromiso de los altos ejecutivos de la empresa a quienes corresponde ser conscientes de las implicaciones que tiene la integración de las

3 Guía para elaborar Códigos de Ética, CentraRSE, Guatemala 2006.

metas y objetivos empresariales dentro de un conjunto de instrumentos operativos internos, en busca de mejores prácticas en materia de la relación y acciones hacia los proveedores. Dicho grupo de trabajo tendrá que asignar a un representante de los altos mandos de la empresa.

El principio de participación y de inclusión de diversos puntos de vista en la estrategia de RSE en la cadena productiva es la base para la conformación del Equipo de Compras Socialmente Responsable. Es evidente que el grupo de trabajo requiere de las personas clave dentro del ciclo de vida del producto, personal de producción si la empresa es de tipo industrial, personal de compras, personal de recursos humanos y, en general, personas que formen parte de Comité de RSE de la empresa enfocado en los 7 ejes de impacto.

A continuación se presenta una lista de las posiciones dentro de la empresa, su relación con la cadena productiva y el impacto que pueden tener desde su función operativa hacia ésta al integrar el equipo. Podrá hacer referencia al Recurso 7: Integración del Equipo de Compras Socialmente Responsables.

<b>INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE COMPRAS</b>	<b>ACCIONES RELACIONADAS A LA CADENA PRODUCTIVA</b>
<b>JEFE DE COMPRAS</b>	Conocimiento de las políticas de compra de la empresa. Conocimiento de los proveedores. Relación directa con los proveedores.
<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN / PRODUCTO / DISEÑO</b>	Diseño y desarrollo de productos. Contacto directo con el rendimiento y uso de la materia prima e insumos de los diferentes proveedores. Manejo de políticas y prácticas de Medio Ambiente.
<b>GERENTE DE MERCADEO</b>	Innovación y beneficios de los productos finales para los clientes. Diseño de estrategias de venta y comunicación de valor agregado a clientes.
<b>GERENTE DE LOGÍSTICA</b>	Despacho, entrega y envío de los productos terminados hacia distribuidores y clientes.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	Evaluación del Riesgos y Rendimiento de todas las inversiones que realiza la empresa. Manejo de pagos y relaciones comerciales.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Representante de la empresa en materia de los compromisos de RSE adquiridos por la empresa. Encargado de prácticas de personal en la empresa, sean colaboradores directos, subcontratados, o de empresas externas.
<b>SOPORTE LEGAL</b>	Para garantizar a la empresa que su actuación y comunicación están en marco de la ley.
<b>GERENTE GENERAL O DIRECTIVO</b>	Para garantizar la visión estratégica con las metas de largo plazo de la empresa.



Para empresa PYME el gerente, dueño o gerentes pueden desempeñar varios de estos roles. Lo importante es que la colaboración en el equipo de trabajo traiga a la estrategia una participación diversa de los intereses de las distintas áreas de la empresa.

## C. ALINEACIÓN INTERNA

Es necesario que dentro de la estructura de la empresa existan los canales de comunicación que permitan relacionar las metas de venta, producción, compras y finanzas junto con políticas y estándares de compra que incluyan las prácticas de RSE tanto de la empresa como la exigencia hacia a los proveedores.

Las exigencias hacia los proveedores pueden ser diversas, de muchos departamentos de la empresa y con diferentes niveles de requerimientos, pero incluyendo principios de RSE que ya son parte de su estrategia de negocios. Es necesario para ello contar con la alineación interna estratégica y operativa antes de abordar a públicos externos. Esto va de acuerdo con la pirámide de RSE la cual requiere que el trabajo se lleve a cabo hacia lo interno de la empresa, antes de salir afuera.

Alineación Interna: Conjunto de compromisos, estrategias, políticas, procedimientos, sistemas y comportamientos de la empresa que apoyan de forma integrada las **decisiones de compra de los clientes**, basado en los compromisos éticos y desempeño de los proveedores comerciales<sup>4</sup>.

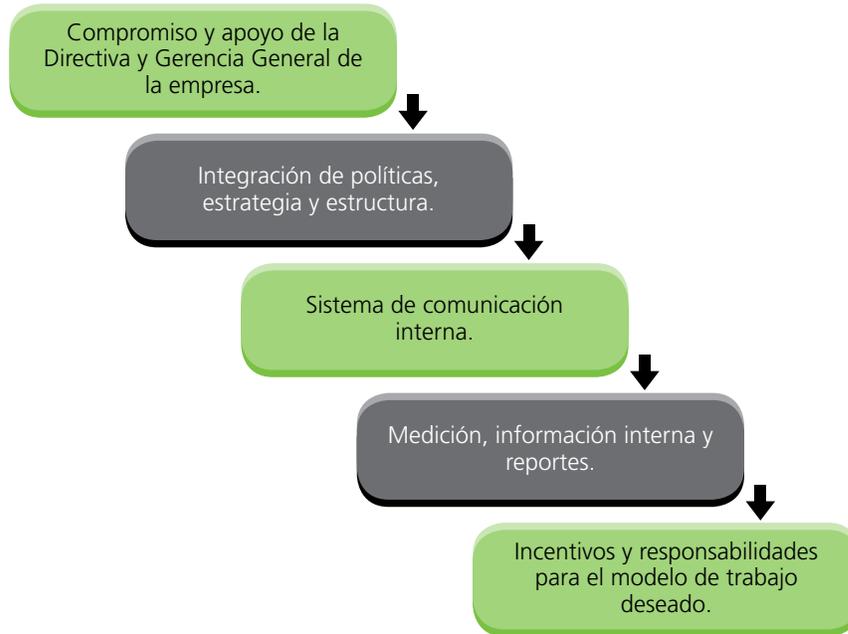
La alineación interna de la empresa y su relación con los proveedores debe asegurar que no haya metas contradictorias o que se contrapongan entre sí a través de un documento formal. Este aspecto también incluye prácticas de auditoría a los proveedores, la supervisión permanente o bien el monitoreo de ciertas áreas, todas enfocadas a la RSE y la sostenibilidad. Por ejemplo, que se solicite mayor apoyo técnico del área productiva a proveedores sin otorgar mayor disponibilidad de tiempo a dicha área para realizar esta labor.

Hace algunos años las áreas de manufactura, logística, ventas, mercadeo, compras y finanzas tenían sistemas independientes con agendas y objetivos separados. Sin embargo en la actualidad se ha llegado a reconocer el valor de manejar la cadena productiva como procesos transfuncionales de negocios, armonizando las metas y objetivos en metas comunes medibles y de mejor desempeño<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> BSR: Beyond Monitoring: Internal Alignment Trends Report

<sup>5</sup> Artículo: Se puede ser "verde" y rentable. Cadena de Suministro de CSCMP (trimestral), tercer trimestre de 2008

Componentes de un Sistema de Alineación Interna en la empresa<sup>6</sup>.



Recurso 5: Estudios de casos de Cadenas Productivas Socialmente Responsables: a continuación se presentan estudios de casos de las empresa Starbucks, Levi Strauss & Co y Ford Motor Company donde se expone ampliamente cómo se han implementado y logrado los procesos de alineación interna y su aplicación hacia la Cadena Productiva.

Esta guía se propone la creación de una política integral de cadenas productivas en la cual la empresa manifieste claramente su compromiso de hacer las transformaciones necesarias para lograr una Cadena Productiva Socialmente Responsable. Esta política integra los dos elementos antes mencionados, el compromiso formal de la empresa, y sus acciones para la alineación interna. La participación de diversas áreas de la empresa en la elaboración de la estrategia de cadenas productivas asegurará la alineación interna.

<sup>6</sup> Internal Alignment: An Essential Step to Establishing Sustainable Supply Chains. A Beyond Monitoring Trends Report. BSR Oct. 2008

## MEJORES PRÁCTICAS Y ALINEACIÓN INTERNA

Esta es una lista de las acciones concretas identificadas como mejores prácticas para la Alta Gerencia y para los colaboradores y las diferentes actividades requeridas dentro de la empresa para completar las mejoras hacia la Cadena Productiva.

### **Vigilancia de la Junta Directiva:**

1. La Junta Directiva es activa en velar por la existencia de políticas de RSE y Cambio Climático; asignando responsabilidades a miembros de la Junta y nombrando Comités específicos de supervisión de estos temas.

### **Gerencia General:**

1. El Gerente General debe asumir el liderazgo en la articulación y ejecución del cambio de políticas orientadas hacia la RSE, Cambio Climático y Cadena de Proveedores.
2. Altos ejecutivos y/o Comités Ejecutivos son asignados a dirigir las estrategias de RSE dentro de toda la organización.
3. Compensaciones para ejecutivos estarán ligadas al logro de metas y objetivos respecto a temas de RSE, Cadena Productiva y Cambio Climático.

### **Informes públicos:**

1. La información sobre nuevas emisiones de títulos valores (bonos o acciones) incluyen los riesgos y oportunidades en el tema de RSE, Cadena Productiva y Cambio Climático.
2. Redactar y publicar comunicados que ofrezcan una amplia y comprensible información acerca de las acciones realizadas en prácticas de RSE, Cadena Productiva y Cambio Climático.

### **Consultas hacia públicos interesados:**

Las empresas que tienen altos niveles de exposición pública, ya sea por el nombre de, sus marcas o productos en el mercado, deben considerar acercamientos a sus públicos de interés tales como: clientes, comunidad e instituciones de gobierno relacionadas. El objetivo es determinar la percepción que tienen estos hacia la empresa, sus productos, sus servicios, su publicidad y sus acciones en general que son visibles en el mercado, lo cual es importante incluir como parte de la estrategia global. Para ello, en el paso 2, diagnóstico de los riesgos de la cadena, se presenta el modelo y la hoja de trabajo que ayudan a determinar estos aspectos.

### **Mediciones:**

1. La empresa hace públicas sus mediciones con herramientas de diagnóstico de RSE proporcionados por un tercero. Para el caso de Guatemala y C.A. es a través de IndiCARSE.
2. La empresa tiene una línea base para sus mediciones de futuras emisiones de huella de carbono.
3. La empresa hace mediciones anuales de sus emisiones de GEI directas e indirectas y publica sus resultados.
4. La empresa utiliza verificación de terceros para evaluar el proceso y los datos de reportes de RSE y huella de carbono.

### **Planeación Estratégica:**

1. La empresa establece objetivos y metas claras de sus prácticas de RSE que deben implementarse a todo nivel de la empresa.
2. La empresa debe ejecutar un amplio plan a todo nivel de la compañía para mejoras en la eficiencia de la energía y sus operaciones internas y conjuntas con el proveedor.
3. La empresa hace uso de energía renovable y tiene metas de incrementarla en sus compras futuras de estos insumos.
4. La empresa define un plan de reducción de emisiones de GEI para las instalaciones, uso de energía, viajes de negocios y otras operaciones; dentro de un cronograma con objetivos bien definidos e integrados con los proveedores.

### **Involucramiento de colaboradores:**

Se ha visto que parte de la estrategia integral con la Cadena de Proveedores está incluir a los colaboradores internos en primer lugar y para ello el punto de partida es la capacitación en diversos temas relacionados con a RSE, huella de carbono, el Cambio Climático, Objetivos de Desarrollo del Milenio, etc.

## D. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS

Al contar con el equipo de trabajo, se deberá hacer un plan de trabajo y una asignación de recursos. En el Recurso 8 se presenta una hoja de trabajo de formato de cronograma para planificar los pasos y los recursos necesarios con el fin de impulsar la estrategia de compras responsables.

En esta etapa se deben establecer los recursos a disposición del proceso y validar con los altos mandos las herramientas que se disponen para asegurar que existe el compromiso de invertir tiempo y recursos a la iniciativa. Los recursos a contemplar son:

- Personas a trabajar en el equipo.
- Personas de apoyo al grupo de trabajo.
- Recursos para compras que podrán tener mayor precio con recuperación en el mediano o largo plazo.
- Recursos para impresión, capacitaciones y demás actividades del plan de trabajo.
- Otros recursos.

Es de suma importancia que tanto el comité como los altos mandos se comprometan a ejecutar estos recursos.

## E. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA INICIAL

Como parte del proceso inicial es necesario que la empresa comunique a nivel del personal de los departamentos involucrados que se ha iniciado un proceso de revisión del estatus de la cadena productiva y que, por lo tanto, se requerirá de la colaboración de todos, en sus diferentes departamentos proporcionando la información solicitada y brindando sus aportes al proyecto.

También se hará necesario elaborar comunicados iniciales destinados a los proveedores en los cuales se les informe que la empresa ha iniciado un proceso de revisión y mejora de la cadena productiva y que, por ser parte importante de la misma, le será requerida información para completar los diagnósticos iniciales. Además se les comunicará que posteriormente se ampliará la información para compartir las posibles estrategias de integración y mejora.

### **COMUNICACIÓN INTERNA:**

Al contar con el compromiso y con el grupo de trabajo, es necesario compartir el interés de la empresa de impulsar la RSE en la cadena con todos los colaboradores. Parte de la sensibilización se refiere a comunicar el compromiso de la empresa con la RSE, su comunicación e implementación ante todo hacia el sector interno. Este compromiso puede estar representado por una declaración de la empresa, un comunicado o un código de ética tal como se mencionó en el Capítulo I.

La sensibilización hacia los temas de RSE y la cadena productiva, específicamente hacia la relación con los proveedores se puede realizar a través de reuniones informativas o capacitaciones formales dirigidas

a todos los colaboradores, de forma que todos estén enterados de los beneficios de la nueva estrategia. Para esto se recomienda utilizar el material de RSE: “Una nueva mirada empresarial”, publicado por CentraRSE Guatemala el cual contiene los elementos conceptuales y de aplicación de la RSE en las prácticas de la empresa, específicamente a través del modelo de los 7 ejes de impacto descritos en la herramienta de IndiCARSE.

Además de la inducción a todos los miembros de la empresa, el equipo de compras deberá recibir una inducción profunda. Esta guía aporta los elementos suficientes que respaldan los retos internos y externos que la empresa enfrenta actualmente sobre sus prácticas con proveedores, los cuales deben ser de conocimiento de todo el Equipo de Trabajo seleccionado; a la vez se muestran los beneficios obtenidos como resultado de implementar la estrategia de RSE en la relación con los proveedores.

Se recomienda revisar las declaraciones y tendencias de RSE en la cadena de valor del sector y del país de la empresa. Se reconoce que a nivel internacional algunas de las empresas que implementan la RSE se apoyan en declaraciones ya establecidas como las del Pacto Global<sup>7</sup>. En el Anexo 5 se encontrarán los principios del Pacto Global y un ejemplo de aplicación de la empresa.

Una vez que todos los colaboradores, el Equipo de Trabajo, los miembros de la Junta Directiva y Gerencia General están conscientes del proceso que se llevará a cabo, se puede iniciar el plan de acción que debe estar consensuado por todo el grupo.

Para empresas que ya han iniciado actividades de RSE dentro de la misma, se redacta un comunicado para reforzar la idea de que la empresa ha decidido trabajar en el eje de proveedores y que, por lo tanto, se ampliarán las prácticas hacia éstos.

En cambio, para empresas que están iniciando su relación con las prácticas de RSE, se hace necesaria una introducción formal a lo que es la RSE tal como se describió en la introducción y para ello se puede utilizar el apoyo de CentraRSE con la finalidad de brindar las capacitaciones de formación en el tema.

### **El mensaje a transmitir:**

1. Se ha conformado un Equipo de Trabajo que trabajará en mejoras hacia la cadena productiva en la parte interna y con los proveedores de la empresa.
2. Se harán las evaluaciones de diagnóstico de la empresa en búsqueda de las principales áreas en las que se pueden establecer mejoras.
3. Se requiere de la colaboración en todas las etapas del proyecto, la inicial de evaluación, verificación y validación de la estrategia y puesta en marcha de la misma
4. Se valorará la importancia que tiene el proyecto para la Alta Gerencia y el compromiso que deben tener de participar en el proyecto como otra actividad más de sus labores regulares.
5. Se brindará especial atención al eje de proveedores por su impacto dentro de la empresa y hacia los consumidores finales. Para esto se presentó evidencia en el Capítulo I.

<sup>7</sup> UN Global Compact, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). El Pacto Global fue lanzado en julio 2000 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y está conformado por 10 principios elementales que abordan temas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y prácticas anticorrupción.

### **Medios de comunicación:**

Dependiendo del nivel, el tamaño de la empresa y los canales de comunicación ya establecidos, la comunicación hacia los colaboradores puede hacerse de la siguiente forma;

1. Cada miembro del Equipo transmite el mensaje a sus colaboradores del departamento.
2. Se redacta un correo electrónico o boletín institucional haciendo del conocimiento de todos, la nueva actividad a realizarse en la empresa.
3. Se convoca a una reunión informativa donde se transmite el mensaje mencionado anteriormente. Los participantes son seleccionados por los miembros del Grupo de Trabajo ya que serán las personas involucradas en el proyecto.
4. Si los colaboradores desconocen de temas de RSE, se hace necesario realizar una capacitación inicial acerca del tema previo a enfocarse sobre el eje de proveedores.

### **COMUNICACIÓN EXTERNA:**

El Departamento de Compras o la persona encargada debe transmitir a los principales proveedores o a los grupos de proveedores estratégicos, que la empresa ha iniciado un proceso de revisión de la estrategia de RSE en la cadena productiva; por lo tanto debe comunicarles, que se les solicitará información para el diagnóstico y posterior integración de una estrategia conjunta de mutuo beneficio. Se deben considerar las comunicaciones con clientes importantes y a otros públicos de interés para que puedan brindar un aporte significativo al proceso.

La comunicación con los proveedores implica:

1. Iniciar una conversación de dos vías sobre la relación actual de compra con el proveedor y el concepto de las acciones con responsabilidad social dentro de la relación actual. Es necesario indicar la manera más adecuada de hacerles observaciones o recomendaciones.
2. Compartir los intereses de la empresa, necesidades y política de la organización que se han ido desarrollando alrededor de los conceptos de la estrategia integral de RSE.
3. Comunicar los objetivos y normas.
4. Tomar tiempo para conocer quiénes son los proveedores y lo que hacen.
5. Pensar en los proveedores más estratégicos y sus productos, servicios y las prácticas de operación que manejan.
6. Iniciar un proyecto piloto de una encuesta simple sobre prácticas de RSE en las empresas proveedoras para sondear conocimientos e intereses.
7. Seleccionar a los principales proveedores según los criterios descritos en esta guía.
8. Describir las expectativas, "Líneas de trabajo y los Beneficios", que se tienen para los proveedores y cómo serán evaluados para garantizar que se pongan en marcha los nuevos procesos y procedimientos de trabajo que cumplan con acuerdos suscritos de mejores prácticas y de los objetivos de la estrategia de RSE en toda la cadena productiva.

Incluir a los proveedores en esta conversación los hace partícipes del desarrollo de la estrategia y esto podrá ser utilizado para obtener apoyo de su parte en el desarrollo de una estrategia más afinada a los requerimientos de ambos, la empresa y sus proveedores.

La RSE se basa en relaciones transparentes con los diversos públicos interesados, por lo que la apertura es indispensable. Incluir a proveedores y otros públicos desde un inicio busca que éstos luego puedan ser aliados de la implementación de la estrategia elegida.



Para empresas pequeñas o medianas esto puede realizarse a través de un correo o una llamada del Gerente a los proveedores principales.

### RESUMEN PASO 1.

Para completar este paso de la guía, se presenta el resumen de las actividades y resultados, con anexos y hojas de trabajo que servirán de apoyo para lograr objetivos.

SECCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	HERRAMIENTAS, ANEXOS Y HOJAS DE TRABAJO
A. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA	Comunicación de la Alta Gerencia hacia los colaboradores donde indica el nivel de prioridad y compromiso de la empresa hacia el proyecto de RSE en la Cadena Productiva.	Recurso 1: Definición de Cadena de Valor Recurso 2: Tabla de Certificaciones relacionadas con la RSE Recurso 3: Certificaciones y programas internacionales que promueven la RSE Recurso 4: Pacto Global
B. CONFORMAR EL EQUIPO DE TRABAJO	Integración del grupo de trabajo de Cadenas Productivas, idealmente conformado por el Gerente General o algún miembro del Consejo Directivo y un grupo multidisciplinario.	Recurso 7: Hoja de Trabajo Integración del Equipo de Compras Socialmente Responsables
C. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA ACTIVIDADES DE LA CADENA PRODUCTIVA	Determinar los puntos más importantes en que la empresa puede tener áreas de mejora hacia la cadena productiva y con esto revisar la conformación del equipo y asegurarse que estén las personas correctas involucradas.	Recurso 3: Certificaciones y programas internacionales que promueven RSE Recurso 9: Hoja de Trabajo: Identificación de los riesgos de la Cadena Productiva de la Empresa
D. ALINEACIÓN INTERNA	Mecanismos para asegurar que la estrategia este se encuentre alineado internamente.	Recurso 5: Estudios de casos de Cadenas Productivas Socialmente Responsables
E. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	Cronograma, plan de acción e identificación de recursos necesarios para la iniciativa.	Recurso 8: Hoja de Trabajo Formato de Cronograma
F. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA INICIAL	Estrategia de comunicación para colaboradores y miembros de la cadena productiva destacando la importancia del proyecto y solicitando su participación en el mismo.	



## PASO 2: DIAGNÓSTICO

Antes de diseñar la estrategia de RSE en la cadena productiva se deberá contar con un diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación a su cadena productiva: primero a nivel interno y luego con sus proveedores.

A nivel interno, se debe contar con mediciones iniciales del estado en que se encuentra la empresa con relación a sus proveedores, cuáles son los procesos, políticas y prácticas que tiene la empresa que rige su relación con proveedores. Sin contar con esta información no se puede planificar un conjunto de pasos dentro de una estrategia para lograr un cambio en la cadena productiva que pueda ser medido nuevamente con estas herramientas de diagnóstico interno.

Posteriormente a establecer la situación interna de la empresa respecto a su relación con proveedores, se debe ir hacia la parte externa, conocer a fondo con quién la empresa está haciendo negocios, qué prácticas utilizan hacia sus colaboradores, sus materias primas y otros aspectos de relevancia. Para esta etapa se brindan a la empresa una serie de herramientas de diagnóstico específico para la misma y sus proveedores.

Las acciones a desarrollar en el paso 2 son:

- A. Diagnóstico Interno de la Empresa
- B. Identificación de riesgos y oportunidades
- C. Diagnóstico y Clasificación de Proveedores
- D. Diagnóstico de la Legislación Existente

### A. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

El diagnóstico interno está enfocado a que la empresa reconozca sus prácticas, políticas y procedimientos actuales dirigidos hacia la relación con los proveedores. Con este diagnóstico la empresa tendrá una referencia de su estado actual y de las áreas que puede mejorar internamente.

En el Recurso 10: Hoja de Trabajo Diagnóstico Interno de la Empresa respecto a las Políticas y Prácticas del eje de proveedores, se incluye un formato de apoyo que fue parte del proyecto Reacción en Cadena, el cual fue desarrollado con base en la herramienta de IndiCARSE, específicamente sobre el eje de proveedores.

Se recomienda reconocer qué tipo de políticas y procesos existen formalmente y además identificar iniciativas o proyectos interesantes que pueden haberse trabajado en la empresa como excepciones o como casos aislados. Se reconoce que, en varias empresas, se han identificado iniciativas interesantes de impulsar y estrategias innovadoras relacionadas con RSE que responden a una necesidad puntual con un proveedor. Identificar estas iniciativas, puede ser un gran apoyo en el momento de generar posteriores normativas.

## B. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LAS ACTIVIDADES DE RIESGOS EN LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA PRODUCTIVA

Se presentan gran cantidad de oportunidades y riesgos para las empresas que buscan impulsar la RSE en la cadena productiva dependiendo de su industria, actividad económica o ubicación geográfica. Es importante por ello que cada empresa tenga claramente identificados los riesgos y las oportunidades que pueden ser aprovechadas por la misma al impulsar la RSE. Ello constituye el caso de negocios para la estrategia de RSE en la cadena productiva.

A continuación se muestra un cuadro que puede aplicarse para cualquier tipo y tamaño de empresa, en lo que respecta a los temas que deben ser de mayor atención al momento de tomar decisiones acerca de las compras que se realizan a proveedores. Es importante tomarse el tiempo necesario con el fin de identificar los riesgos y oportunidades puntuales para la empresa antes de iniciar la estrategia. Se puede encontrar un apoyo para esto en el Recurso 9: Identificación de los riesgos en la cadena productiva de la empresa.

SENSIBILIDAD EN ÁREAS DE MEDIO AMBIENTE, LABORAL Y SOCIAL	RIESGOS PARA LA EMPRESA
<b>Fuente de materias primas sostenible, incluidos todos los componentes.</b>	La cadena de suministro es incierta. Puede resultar en la preocupación del consumidor. Inhabilitación para ofertar al sector público y privado..
<b>Uso de productos químicos o sustancias peligrosas.</b>	Seguridad del producto. El principio de precaución que podría aplicarse en algunos países implica la retirada de productos.
<b>Ganadería: cría, alimentación, suministro de alimentos.</b>	Cierre del negocio porque la cadena de suministros no se puede probar. Dependencia de factores climáticos.
<b>Suministro a largo plazo.</b>	Agotamiento de la fuente que pone en peligro la viabilidad económica.
<b>Suministro de corto plazo.</b>	Producto insuficiente para satisfacer la demanda.
<b>Residuos y envases.</b>	El uso ineficiente de los recursos implica un mayor costo para las empresas.
<b>Normas del trabajo y prácticas se deben ajustar a normas de la OIT.</b>	Industrias con riesgos de incumplimientos de normativas laborales. Persecución de los Medios de Comunicación, Inelegible para las ofertas públicas / privadas.
<b>Dependencia de proveedores.</b>	La eliminación de un proveedor de la base de la oferta podría cerrar el negocio.
<b>Pago justo para los proveedores.</b>	La sostenibilidad de la oferta disponible de proveedores y el potencial de la publicidad negativa.
<b>Niveles de inventario.</b>	El impacto negativo en el flujo de caja.
<b>Oferta local o en el extranjero.</b>	Compra a proveedores locales pueden ser más costoso y puede traer problemas con el suministro continuo.
<b>Incremento de costos de suministro.</b>	La viabilidad económica de los productos o servicios.
<b>Contaminación de agua, del aire o del suelo.</b>	Efecto sobre la reputación en el área de trabajo y la comunidad en general. Costo de la reparación y el riesgo de demandas.

SENSIBILIDAD EN ÁREAS DE MEDIO AMBIENTE, LABORAL Y SOCIAL	RIESGOS PARA LA EMPRESA
<b>Impactos en la salud por las emisiones locales.</b>	Efecto sobre la reputación en áreas locales y comunidad en general. Costo de la reparación y demandas.
<b>Gestión de residuos.</b>	Aumento de los costos de la eliminación en vertederos.
<b>Equilibrio trabajo / vida de los colaboradores; horas no habituales.</b>	Retención de personal. Los costos adicionales de la contratación.
<b>Normas y estándares laborales Condiciones de trabajo y el salario Incremento del costo de combustible, energía, medios de entrega.</b>	La retención del personal, huelgas, el absentismo, las reivindicaciones.
<b>Aumento de los plazos de entrega debido congestión de tráfico</b>	La viabilidad económica de los productos o servicios.
<b>Ineficiencia de las operaciones / baja productividad / gastos generales.</b>	El aumento de los costos de los recursos, retrasos en el servicio al cliente, impacto en los conductores, accidentes de tráfico, etc.
<b>Impacto y la eficacia en el uso del producto</b>	La viabilidad económica de los productos o servicios; Mayores costos directos e indirectos con efectos sobre la competitividad.
<b>Costo de las materias primas aumenta. Necesidad de encontrar sustitutos.</b>	La publicidad adversa; boicot de productos, la reducción de la cuota de mercado.
<b>Fin del Ciclo de Vida. Recolección y eliminación.</b>	Impacto financiero de búsqueda.
<b>Trazabilidad del producto, los códigos de barras y etiquetas.</b>	La pérdida de cuota de mercado, falta de cumplimiento con la legislación local y en el mercado extranjero.
<b>Envases y materiales: necesidad de adaptar los envases a los requisitos del producto.</b>	Costoso retiro si no es posible identificar los lotes de producto.
<b>Demanda del cliente.</b>	Aumento de los costos de sobre-empaque; la legislación en algunos mercados que regulan los sistemas, programas de devolución, por ejemplo: latas y botellas.
<b>Aumento del costo de producto / servicio debido a los incrementos en materias primas, la energía, publicidad.</b>	Incumplimiento con estándares o compromisos con clientes. Pérdida de confianza. Pérdida de cuota de mercado.
<b>Aumento del costo de producto / servicio debido a los incrementos en materias primas, la energía, publicidad.</b>	Viabilidad de mercado, la pérdida de cuota de mercado.

### C. DIAGNÓSTICO Y CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES

El objetivo es conocer con qué públicos está haciendo negocios la empresa. Familiarizarse con sus proveedores, identificar sus fortalezas, puntos de coincidencia, áreas de mejora conjunta y futuras relaciones basadas en un nuevo entorno de negocios. Se deberá, para ello, asegurar que los proveedores

no lleven a cabo prácticas que pongan en riesgo a las empresas, según los riesgos identificados anteriormente. Con la finalidad de lograr este objetivo se presentan cuatro perspectivas para completar el diagnóstico de proveedores.

PERSPECTIVAS	RAZONES	RECURSO
1. Clasificación	Identificar a los proveedores nacionales y extranjeros.	Recurso 11
2. Nivel de certificación	Proveedores que ya cuentan con certificaciones nacionales o internacionales.	Recurso 12
3. Identificación del riesgo	Proveedores que se encuentren en sectores calificados de alto riesgo por el tipo de materiales, bienes o insumos que proveen a la empresa.	Recurso 13
4. Relación y dependencia	Determinar si es proveedor único, el nivel de negociación que se tiene y la dependencia que existe con el mismo.	Recurso 14

El proveedor, como parte de la cadena de valor, es sólo un eslabón en la preparación de los productos o servicios que entrega la empresa a los consumidores, por lo tanto se hace necesario asociar a este diagnóstico los productos y /o servicios que entrega la empresa al mercado. Estas no son las únicas perspectivas o elementos que se pueden considerar al generar el diagnóstico. Sin embargo, son las perspectivas elementales que se deberán tomar en consideración al conocer a los proveedores.

#### **Clasificación de proveedores:**

La clasificación del proveedor entre nacional y extranjero tiene la connotación dentro de la cadena de valor del nivel de compromiso y responsabilidad adquirida de sus países de origen, por lo tanto se asume que proveedores extranjeros en países desarrollados pueden tener un mayor nivel de responsabilidad y además haber incorporado ya prácticas de RSE dentro de su modelo de negocio.

#### **Certificaciones del proveedor:**

Existen proveedores nacionales o extranjeros que ya cuentan con una serie de certificaciones que garantizan la calidad del producto, servicio o procedimientos de desarrollo, además algunos ya incluyen prácticas ambientales dentro de sus procesos. Para una idea más amplia de los tipos de certificaciones que pueden tener diferentes proveedores se incluye el Anexo 7, con el detalle de las mismas.

La organización del futuro será aquella pionera en incursionar en la tendencia mundial que se avecina: la implementación y certificación futura de Sistemas Integrados de Gestión de Riesgos, la cual involucre los sistemas ISO 9000 (Calidad), ISO 14000 (Ambiente), OHSAS 18001 (Seguridad y Salud) y la ISO 26000 (Responsabilidad Social)

#### **Riesgo del proveedor, riesgo del producto:**

Los productos que suministra el proveedor pueden ser catalogados como productos no amigables con el ambiente o dañinos para la salud, sean estos químicos, aerosoles, derivados del petróleo, colorantes, tintes, etc. Todos estos productos necesarios para el producto o servicio final pueden afectar la perspectiva que el consumidor final tiene de la empresa.

Adicionalmente a los productos o materias primas, los proveedores pueden ser calificados de alto riesgo si estos pertenecen a países donde se identifican claramente condiciones no favorables para los colaboradores de dichos países y, por lo tanto, la relación con estos proveedores puede ser perjudicial para la cadena de valor en general. Ejemplo de estos son países como la China, India o algunos países del continente africano.

Para medir la relación del producto y/ o servicio que entrega la empresa con el mercado, se definirá una clasificación: la empresa es o no es ampliamente reconocida en el mercado, ya sea por sus marcas, por su servicio o por los productos que entrega en general.

Entre más reconocida sea la empresa o sus marcas en el mercado, mayor será el nivel de riesgo que tenga la empresa y toda su cadena de valor de estar en evaluación constante por parte de los públicos de interés y sociedad en general.

El nivel de riesgo de la cadena puede ser clasificado en:

- Muy Alto
- Alto
- Moderado
- Bajo
- Mínimo

El nivel de riesgo indica a la empresa qué medidas preventivas debe tomar ya que los factores que la llevan a un alto riesgo en su cadena, hacen a la misma más vulnerable en su posicionamiento de mercado. Por lo tanto, su porción del mercado (market Share) se ve influenciada por ello y esto finalmente afecta el nivel de ventas en general.

### **Relación y dependencia:**

En el modelo de competitividad industrial desarrollado en 1980 por Michael E. Porter en su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", se describen las cinco (5) fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Una de las fuerzas es llamada el "Poder de negociación de los proveedores": Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

De ahí, que una empresa debe establecer claramente cuál es la relación de poder de negociación con sus proveedores para lograr, de ese modo, un intercambio adecuado para todos los interesados.

Para identificar y clasificar a los proveedores con base en estas cuatro perspectivas se proponen tres formatos los cuales según el giro de negocios de la empresa, podrán ser adecuados a sus necesidades

(Ver tabla anterior para identificarlos). Teniendo en cuenta estos formatos u otros que podrán ser desarrollados por la empresa, se estará en capacidad para establecer un diagnóstico del estado de la empresa en cuanto a promover la RSE en la cadena y en cuanto al estado y concientización de sus proveedores.

Para hacer cambios y mejoras son necesarias las mediciones iniciales como línea base o punto de partida para luego, tener un parámetro de comparación de avance o retroceso en las nuevas acciones y planes de mejora.

## D. DIAGNÓSTICO DE LA LEGISLACIÓN EXISTENTE

Las empresas que buscan impulsar la RSE en su cadena productiva deberán comenzar por impulsar el cumplimiento del régimen legal de sus proveedores. Para ello será necesario asegurarse que en el proceso de compra se cumpla con la legislación y los acuerdos internacionales en lo laboral y ambiental –Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), protocolos internacionales en defensa del medio ambiente, entre otros, a lo largo de toda la cadena de valor.

Algunas de las convenciones fundamentales de la OIT son:

- Edad mínima de trabajo
- Trabajo infantil
- Trabajo forzado
- Igualdad de oportunidades
- Diversidad
- Libertad de asociación
- Consultas con pueblos indígenas

### RESUMEN PASO 2.

Para completar este paso de la guía, se presenta el resumen de las actividades y resultados, con anexos y hojas de trabajo que le servirán de apoyo.

SECCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	HERRAMIENTAS, ANEXOS Y HOJAS DE TRABAJO
A. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA	Determinar la situación actual de la empresa en la relación hacia los proveedores.	Recurso 10: Hoja de trabajo Diagnóstico interno de la empresa respecto a las políticas y prácticas del eje de proveedores.
B. DIAGNÓSTICO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Identificar los puntos más importantes en las áreas en las cuales la empresa puede mejorar hacia la cadena productiva y con esto revisar la conformación del Grupo de trabajo y riesgos de proveedores.	Recurso 9: Hoja de Trabajo: Identificación de riesgos en la cadena productiva de la empresa.

SECCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	HERRAMIENTAS, ANEXOS Y HOJAS DE TRABAJO
C. DIAGNÓSTICO Y CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES	Comprender la importancia del tipo de proveedor dentro de la cadena productiva. Establecer si es proveedor principal, clave, estratégico y su poder de negociación para la empresa.	Recurso 11: Hoja de Trabajo: Identificación de proveedores Recurso 12: Hoja de Trabajo: Identificación de Certificaciones de los proveedores Recurso 13: Hoja de Trabajo: Evaluación de Riesgos de Proveedores de la Cadena Productiva Recurso 14: Hoja de Trabajo: Áreas de alto impacto para mejoras en la cadena productiva
D. DIAGNÓSTICO DE LEGISLACIÓN EXISTENTE	Diagnóstico de la legislación laboral, ambiental y social existente.	Recurso 6: Leyes Mipyme



## PASO 3: ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y LA RSE EN LA PRÁCTICA

Luego de haber congregado al grupo correcto en el esfuerzo definido en el paso 1, de haber reunido los datos necesarios y construido la línea con base en el paso 2 se debe desarrollar la estrategia de RSE en la cadena de valor. Para ello se deberá hacer un análisis crítico de los elementos relacionados con la empresa y su cadena de valor.

Para el establecimiento de un plan de trabajo con líneas de acción concretas y específicas con la Cadena de Proveedores, se debe partir de las líneas estratégicas para llegar a las líneas operativas de acción.

Para ello resulta de vital importancia que ambas partes, empresa – proveedor, compartan los mismos valores, estándares de trabajo y cumplimiento de normativas, con el fin de asegurar un mutuo beneficio de largo plazo.

Se inicia con una definición estratégica que persigue la empresa donde combina sus expectativas de largo plazo con el trabajo conjunto en su Cadena Productiva. A continuación se presenta un ejemplo de estrategia que puede unir ambos conceptos.

Las actividades establecidas en el paso 3 son:

- A. Criterios de la Estrategia de RSE en la Cadena Productiva
- B. Política Integral de Compras
- C. Metas de Trabajo de RSE en la Cadena Productiva
- D. Validación de la Política
- E. Aprobación Organizacional

#### **A. CRITERIOS EN LA ESTRATEGIA DE RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA**

Los criterios necesarios para seleccionar la estrategia de RSE en la cadena productiva dependen de la identificación de riesgos y oportunidades y del diagnóstico de la empresa. Adicionalmente a los riesgos y diagnósticos ya desarrollados en los pasos anteriores de la guía, se presentan en este paso 3, los elementos que ayudan a definir la estrategia final de trabajo y para ello se utilizan criterios y elementos de apoyo.

- I. Optimizar el sistema actual y eliminar el desperdicio. Esto implica revisar el modelo actual de la cadena productiva empleando la línea base definida, buscar la optimización de todo el sistema, reflejando las metas de rentabilidad y sostenibilidad que se pretenden alcanzar. Las medidas a implementar deben guardar el equilibrio con los objetivos planteados. Los desperdicios pueden tener una mejor disposición final que, en muchos casos, sean fuente de rentabilidad para la empresa.
- II. Evaluar las reglas y suposiciones de negocios actuales. En toda empresa existen una serie de políticas, procesos y procedimientos establecidos en los diferentes departamentos de la misma, los cuales responden a un modelo de negocios establecido con metas y objetivos (crecimiento, rentabilidad, expansión, posicionamiento y market share, entre otros.). Al contar con el Equipo de Trabajo establecido en el paso 1, es posible revisar estas reglas de negocios que se interrelacionan o que son actividades funcionales a toda la organización y que puedan ser evaluadas nuevamente para un óptimo desempeño y mejora de la cadena productiva en alguna de las áreas definidas.
- III. Evaluar los cambios estructurales requeridos. En este punto se han agotado las soluciones de fácil intercambio de documentación y procesos de los diferentes departamentos. Los cambios estructurales están en función de considerar qué actividades pueden realizarse localmente o en el extranjero, qué nuevas inversiones son necesarias para reducir emisiones y consumos de agua, energía o qué estrategias son las más adecuadas para optimizar el uso de combustibles fósiles. Estas consideraciones pueden incluir también la apertura de nuevas bodegas que reduzcan significativamente la huella de carbono en el transporte del producto final al consumidor.
- IV. Evaluar los escenarios planteados y suposiciones futuras. Las posibles soluciones planteadas para mejoras en la cadena deben ser evaluadas como escenarios posibles basados en “supuestos” de negocios micro y macro económicos.

Estos supuestos pueden ser revisados a continuación:

- Aumentos en costos de energía eléctrica.
- Nuevas legislaciones (impuestos, precios tope, disposiciones ambientales).
- Cambios demográficos.
- Sensibilidad de la demanda.

## V. Homologar los criterios que guían la cadena productiva.

La estrategia de RSE en la cadena productiva nace del deseo de generación de una buena relación con la misma. El objetivo es la construcción de una relación sostenible en el largo plazo con proveedores y para ello, las empresas que operan sobre la base de la RSE exigen criterios que respeten sus lineamientos para toda su cadena productiva.

Esta relación con proveedores está basada en el intercambio transparente de información, tecnologías e ideas. En la medida que se beneficien mutuamente se generarán incrementos en la productividad, reducción de costos de transacción y se incrementará la ventaja competitiva; tanto para la empresa como para los proveedores.

La alianza entre proveedores y la empresa significa:

- Estandarizar la calidad y los procesos.
- Reducir costos.
- Realizar transferencia tecnológica y de conocimientos.
- Acelerar la innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Mejorar la capacidad de manejo de riesgo.
- Proteger la reputación y la marca de la empresa.
- Realizar un trabajo de manera sectorial en el cual se mejore la imagen de la industria.
- Comunicar de manera clara y a tiempo los precios de materias primas, servicios y otros, y los términos de la relación comercial.
- Establecer plazos de entrega y pago claros y realistas.

Criterios transversales de compra a proveedores a considerar para la estrategia:

- Gobernabilidad:
  - o Cumplimiento del régimen legal.
- Público Interno:
  - o Quiénes lo han hecho.
  - o Garantía del mantenimiento de condiciones laborales.
  - o Garantía de salud y seguridad ocupacional.
  - o Duración de contratos.
  - o Formación y desarrollo de colaboradores.
  - o Cumplimiento de la legislación sobre no discriminación, igualdad de oportunidades y accesibilidad.
  - o Cumplimiento de los acuerdos establecidos por la OIT.
- Proveedores
  - o Contratación de empresas pequeñas y medianas que favorezcan el empleo de personas

- o discapacitadas, personas excluidas o en riesgo de exclusión.
- o Política de RSE con proveedores.
- o Transparencia sobre el origen geográfico de los productos y trazabilidad a lo largo de la cadena.
- o Compra local o certificación.
- Medio Ambiente:
  - o Con qué materiales están hechos los productos.
  - o Composición y contención de productos tóxicos.
  - o Procedencia de los productos.
  - o Cómo serán finalmente desechados.
  - o Evaluación de la necesidad real del producto o si existen sustitutos de mejores condiciones.
- Comunidades
  - o Apoyo a formación de negocios innovadores y nuevas empresas
- Política Pública
  - o Cumplimiento de la legislación de transparencia y competencia.
  - o Cumplimiento de la legislación en casos de conflictos de interés.

## **VI. Otros Criterios puntuales de RSE en cadenas productivas**

Hay varios criterios puntuales o tendencias que han surgido como resultado de trabajar la RSE en la cadena productiva. Alrededor de éstos se encuentran los negocios inclusivos y la huella de carbono, entre otros.

- Negocios Inclusivos

Los Negocios Inclusivos vinculan al sector empresarial con hombres y mujeres de bajos ingresos, en busca de un beneficio mutuo. Los Negocios Inclusivos también son considerados otro tipo de estrategia hacia la Cadena Productiva. Alrededor de dos tercios de los habitantes del mundo viven en situación de pobreza. En muchos casos, estas personas carecen de acceso a servicios básicos y oportunidades para mejorar sus perspectivas económicas y sociales.

La pobreza es la mayor amenaza para el medio ambiente y para la capacidad de lograr un desarrollo sostenible. En la lucha global contra la pobreza, el sector empresarial es un factor clave como proveedor de soluciones, ofreciendo productos y servicios adecuados para los sectores más necesitados del país.

Un negocio inclusivo es una iniciativa empresarial, que sin perder el punto de vista de generar ganancia para la empresa, contribuye a la reducción de la pobreza a través de la incorporación de estas personas a la Cadena Productiva ya sea como proveedores o distribuidores de productos de la empresa o bien simplemente como consumidores de productos y servicios adecuados a sus necesidades y condiciones de vida.

Se debe identificar a personas, grupos, empresas emergentes que puedan convertirse en futuros proveedores de la empresa para compras posteriores. Estos pueden ser incluidos en todas las compras o en algunas particularmente. Ver textos de casos.

## CASO AMANCO

Un Estudio de Caso en Guatemala es el Amanco una empresa que se especializa en sistemas para el manejo del agua. En el año 2004 en su búsqueda de formas innovadoras para hacer que sus productos fueran accesibles a las comunidades agrarias de bajos ingresos, la empresa decidió suministrar sistemas de riego por goteo y letrinas para los cultivos locales.

Los sistemas de irrigación ayudan a los campesinos a reducir los costos y asegurar la disponibilidad de agua todo el año. Amanco espera lograr ventas de estos sistemas por un valor de 5 millones de dólares, con un cubrimiento de 2,500 proyectos en un período de tres a cinco años.

Amanco creó un sistema específico para las necesidades de los campesinos de escasos recursos. Consiste en un modelo de irrigación "4x4 todo terreno: 4 estaciones, 4 cosechas por año". También diseñó un proceso nuevo para llevar producto a un mercado diferente.

La agricultura es principal fuente de ingresos para el 87% de la población rural de Guatemala, pero muy pocas personas de este sector reciben asistencia técnica que les permite mejorar la productividad y elevar su estándar de vida.

Amanco está trabajando con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) de Guatemala, quien está financiando los sistemas de riego y suministrando asistencia técnica y formación. Adicional a esto están dos ONG's locales quienes están trabajando directamente con los campesinos, desarrollando mercados en el exterior para las nuevas cosechas que ahora se están cultivando.

El sistema de Amanco mejora el uso del agua logrando ahorro de hasta del 50% en la irrigación; la calidad del suelo también se beneficia ya que la técnica ayuda a prevenir la erosión y los campesinos han logrado incrementos superiores al 20% en su producción. También han mejorado significativamente su estándar de vida ya que han logrado casi duplicar sus ingresos.

Entre otros beneficios que se tiene de esa nueva tecnología y asistencia técnica es que fomentan la competitividad rural, mejoran la calidad de los productos, estabilizan los despachos de productos hacia la exportación y ayudan a asegurar contratos de largo plazo con los compradores internacionales

### • Huella de Carbono

En los últimos diez años se ha incrementado la atención hacia la Cadena de Proveedores en el tema específico de la huella de carbono o monitoreo de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI (En inglés: Greenhouse Gas - GHG). Estas emisiones son resultado de la extracción de materia prima, producción, transporte y empaque, de allí que se derive la gran importancia que tiene la Cadena de Proveedores en los temas de Sostenibilidad dentro del marco de la RSE.

El resultado de esta evaluación del total de emisiones de GEI se denomina efecto de la "huella de carbono", la cual está presente dentro de la Cadena de Suministros. Una huella de carbono es "la totalidad de gases de efecto invernadero<sup>8</sup> (GEI) emitidos por resultado directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto" (UK Carbon Trust 2008).

Para muchas empresas las emisiones de la huella de carbono de su cadena de valor les cuenta a su registro total de huella de carbono y es por eso que inversionistas y consumidores están cada día más atentos a la evaluación completa del ciclo de vida de los productos.

McKinsey & Co. estima que las compañías de bienes de consumo tienen entre el 40% y 60% del total de su huella de carbono en su cadena superior de suministros y para las empresas de venta al menudeo llega al 80%. Esto es respecto a la extracción de materias primas y energía, uso del transporte, almacenaje y empaque<sup>9</sup>.

En la parte de Logística y Distribución, las empresas tienen grandes oportunidades de hacer

<sup>8</sup> Se denominan gases de efecto invernadero (GEI) o gases de invernadero a los gases cuya presencia en la atmósfera contribuye al efecto invernadero. Los más importantes están presentes en la atmósfera de manera natural, aunque su concentración puede verse modificada por la actividad humana, pero también entran en este concepto algunos gases artificiales, producto de la industria.

<sup>9</sup> Chris Brickman and Drew Ungerman. Climate Change and Supply Chain Management. July 2008. McKinsey Quarterly.

## CASO WALL MART

En enero de 2008, Wall-Mart anunció su compromiso de construir la "Cadena de Suministro del Futuro". Este anuncio es correspondiente a su "Carbon Disclosure Project" programa piloto, lanzado en septiembre de 2007 para la medición de uso de energía y las emisiones de toda la cadena de proveedores de 7 productos que incluyen: cerveza, leche, jabón, pasta de dientes, DVD's y aspiradoras. Wall-Mart planea usar esta información para desarrollar una estrategia de eficiencia de energía y emisiones para la cadena de estos productos.

Adicionalmente anunció la medición con "tarjetas evaluación de huella de carbono" de sus proveedores y productos.

mejoras en su Cadena de Proveedores orientándola hacia una menor huella de carbono. Esto se puede lograr a través de cambios de procedimientos tales como consolidación de envíos, fuentes de localización de los recursos, fuentes de información alternativa para empleados, optimización en la red general de distribución.

## B. POLÍTICA INTEGRAL DE COMPRAS RESPONSABLES

Es importante que la empresa defina su política de Cadenas Productivas Socialmente Responsables, de manera que sea evidente el compromiso y se cuente

con un trabajo claro y transparente a todo nivel de la empresa. Según la jerarquía documental de la empresa y la cultura de la misma, es posible que el compromiso reciba otro nombre como código de proveedores, directriz o mandato guía entre otros.

Esta política debe contar con varias características importantes:

- Ser clara y concisa.
- Constar en el compromiso de los altos mandos.
- Permitir flexibilidad de uso.
- Identificar a puestos responsables y procesos de actuación.
- Formar parte todo el sistema de gestión de la empresa.
- Ser afirmativo y hacer alusión a la estrategia de la empresa.
- Incluir los criterios anteriormente identificados como importantes para la empresa.
- Tener en cuenta la definición de qué es una cadena productiva socialmente responsable para la empresa.
- Considerar metas, indicadores u objetivos. (ver a continuación)

La empresa debe desarrollar una política integral para el cumplimiento de los nuevos planes de trabajo internos, las acciones y nuevos códigos hacia proveedores. En los anexos se proporciona un ejemplo del Código de Principios y Actuación de Proveedores (CPAP) modular para empresas, ver Recurso 16.

Este incluye varias líneas estratégicas:

1. Se deben desarrollar los planes de trabajo hacia la cadena productiva con objetivos medibles y cuantificables monetariamente en cada departamento y área involucrado.
2. Los planes de trabajo de cadenas productivas deben estar plenamente integrados a los demás sistemas de gestión de la empresa.
3. Promover el uso de mejores tecnologías, mejores prácticas internas y hacia proveedores.
4. Establecer los mecanismos para alcanzar los objetivos planteados tanto internos como mecanismos de apoyo a proveedores.

5. Partir de cumplir con toda legislación aplicable actual y futura en términos de calidad, medio ambiente, laboral, salud y seguridad ocupacional, entre otros.
6. Considerar en la política mecanismos de comunicación y capacitación para asegurar cumplimiento.
7. Establecer en la política mecanismos de control y verificación de ésta política y sus derivados.
8. Estudiar los registros y documentos necesarios para aplicar las nuevas políticas.
9. Considerar cómo se promoverá el cumplimiento de la normativa por proveedores.
10. Establecer cómo se velará por el fiel cumplimiento de todos los proveedores.

## CASO TELEFÓNICA

Telefónica, consciente de la importancia de actuar con rigor, objetividad, transparencia y profesionalidad en la función de compras, difunde esta nueva versión del Manual de Estilo en la que se recogen los principios y pautas que deben regir todas las actuaciones con los proveedores. Este Manual, por tanto, forma parte del Modelo de Compras de Telefónica, complementando los procesos y metodología recogidos en el Manual de Funcionamiento de Compras.

### PRINCIPIOS GENERALES

**Lealtad.** En todas nuestras actuaciones relacionadas con las compras, deben prevalecer los intereses del Grupo Telefónica frente a los ajenos.

**Prioridad del interés general sobre el particular.** En el desarrollo de la función de compras debemos tener presente que los intereses globales del Grupo prevalecerán frente a los de empresa, salvaguardando siempre los intereses de los accionistas minoritarios, y los de empresa sobre los de las áreas.

**Orientación a resultados.** La orientación a la mejora de los resultados debe estar siempre presente en el desarrollo de nuestra actividad.

**Satisfacción del cliente.** La Satisfacción del cliente debe ser nuestra prioridad. A través del desarrollo de la función de Compras debemos contribuir a conseguirla, proporcionando al cliente un mayor valor añadido: calidad, servicio, precio, innovación, etc.

**Eficiencia en los procesos.** Se debe alcanzar la mayor eficiencia posible en los procesos de compra de forma que nos permita reducir costes y ser más competitivos.

**Colaboración y vocación de servicio.** Se debe colaborar con las distintas áreas y empresas del Grupo, cuando se requiera para el desarrollo de nuestra actividad o de la de otras áreas, y se mantendrá una vocación de servicio hacia las áreas o funciones que son nuestros clientes internos.

**Cumplimiento de compromisos.** Debemos garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros proveedores y clientes internos.

**Transparencia en los procesos de compra.** Se deben utilizar todos los mecanismos que favorezcan la transparencia en la gestión de las compras, especialmente en la negociación con los proveedores y en la toma de decisiones de adjudicación de las compras.

**Igualdad de oportunidades a los proveedores.** Se debe garantizar la igualdad de oportunidades a todos los proveedores que oferten en un proceso de compra determinado.

**Objetividad en las decisiones.**

La selección de proveedores y la toma de decisiones deberá basarse en criterios objetivos.

**Desarrollo profesional.**

Se debe facilitar y favorecer el desarrollo profesional de las personas de las áreas de compras ofreciéndoles oportunidades de evolución de su carrera profesional y desarrollo de su potencial.

**Salvaguardar la imagen de Telefónica.** Debemos asegurarnos de que en todas nuestras actuaciones quedan salvaguardadas la reputación y la imagen de Telefónica.

**Contribución al desarrollo de la sociedad.** Debemos contribuir con nuestra actividad al desarrollo económico y social de los países en los que operamos.

<https://compras.telefonica.com/ESP/index.html>

## C. METAS DE TRABAJO DE RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA

La empresa debe definir objetivos o metas para la iniciativa de Cadenas Productivas Socialmente Responsables. Las metas serán razonables pero retadoras para cada empresa. También se considerará desarrollar un plan de transformación de insumos y establecer las metas a un año plazo para lograr su evaluación.

Algunas metas podrán ser:

- % de proveedores a incluir en la estrategia de compras responsables.
- % del presupuesto del total de las compras a ser de proveedores catalogados como responsables.
- % de productos o servicios comprados que cuentan con criterios de RSE, en su descripción del producto o servicio.
- Otros.

### **META DE % PROVEEDORES RESPONSABLES CON QUIENES TRABAJAR**

Impulsar la RSE en la cadena productiva es un reto continuo y es casi imposible abarcar todos los criterios en todas las áreas de la cadena a la vez. Se recomienda, por ello, marcar objetivos a reforzar en cada una de las áreas de la cadena productiva y no intentar trabajar en toda la cadena al mismo tiempo. Los criterios a utilizar para seleccionar una o varias áreas de trabajo con proveedores son:

- Crear un mayor impacto visible y de beneficio para los consumidores o clientes finales.
- Aumentar el impacto en el área social, ambiental, laboral o ética.
- Considerar los costos de implementación de la mejora.
- Innovar en productos y servicios basados en nuevas tecnologías y capacidades del proveedor.
- Incrementar la productividad (mismo nivel de recursos con mayor y mejores resultados).
- Considerar el nivel de riesgo en que se encuentra la cadena.
- Tener en cuenta a los públicos interesados que pueden estar siendo afectados.
- Lograr la capacidad de implementar las mejoras en un plazo no mayor a 1 año.
- Conseguir la misma rentabilidad pero acompañada de un mejor desempeño ante los consumidores y demás públicos interesados.
- Mejorar en la planificación de mediano plazo en compras, desarrollo, producción y ventas, basado en la certeza y compromisos con proveedores.
- Disminuir riesgos (operativos, estratégicos, tácticos, mercado, costo, sobreproducción).

En cualquiera de estos criterios, para que la empresa implemente mejoras, la base que oriente las decisiones debe ser el costo / beneficio. Es importante considerar el costo / beneficio de mediano y largo plazo, ya que muchas de estas acciones no representan un beneficio monetario en primera instancia, sino que son fruto de mejores ventas resultado de un mejor servicio, o de una calidad perfeccionada, de mayores ventas o de un nuevo tipo de consumidor más consciente de su entorno.

Se deberá hacer la salvedad que el costo no es el precio del producto, ya que el costo podrá ser asociado con otros costos directos e indirectos del producto o servicio. En muchas ocasiones la opción que parece más barata en el primer momento, resulta más cara si se realiza un seguimiento a lo largo de toda la vida útil del producto o servicio.

Criterio Financiero: En cualquiera de los casos, los beneficios esperados deben ser cuantificados contra los gastos de inversión inicial y los gastos futuros de esta implementación. Finalmente, la decisión puede ser tomada con base en un análisis del valor del dinero en el tiempo (valor presente neto) en el cual se determina si los “beneficios netos marginales” descontados a una tasa mínima de retorno o costo de capital, superan la inversión inicial.

### **META DE % DE PRODUCTOS RESPONSABLES A ADQUIRIR**

Se puede iniciar con una lista de Productos amigables con el medio ambiente. Esto se logra buscando en las etiquetas del producto o con mayor información del proveedor sobre certificaciones de sus productos tales como ISO 9000, ISO 14000, Ecológico, Energy Star, Green Leaf, LEED, Fair Trade, Orgánico, etc. Ver anexo 7: Certificaciones.

Lista de productos en los cuales se puede hacer prácticas de compras responsables:

- a) Papel de oficina<sup>10</sup>
- b) Aparatos eléctricos<sup>11</sup>
- c) Suministros de oficina
- d) Insumos de consumo tales como café, té y otros comestibles (etiquetados como amigables)
- e) Muebles de oficina
- f) Energía eléctrica (bombillos ahorradores, apagadores automáticos, etc.)
- g) Suministros de limpieza
- h) Manejo de eventos / conferencias / reuniones. Existen diferentes prácticas sobre la comida, transporte, desperdicios, basura, insumos, etc.
- i) Viajes de negocios
- j) Regalos y artículos promocionales
- k) Vestuario institucional (camisas, gorras, uniformes, etc.)

Las empresas de servicio pueden integrar una estrategia de RSE dentro de su cadena productiva con un enfoque hacia temas de colaboración con los miembros de su cadena productiva. Dado que una cadena productiva es aquella que toma recursos (naturales, humanos, financieros y de insumos en general) para transformarlos y entregar un producto o servicio final al consumidor; la estrategia puede ser a través de un enfoque de colaboración mutua.



Para empresas catalogadas como Pequeñas y Medianas (PyMEs – SMEs) la relación con los proveedores deberá priorizar las exigencias de cumplimiento de prácticas de RSE, por lo tanto, las áreas de en las que la empresa puede destacar son el cumplimiento legal. La cualidad de ser una pequeña y mediana empresa que trabaja con otras pequeñas y medianas empresas la destaca como una empresa con criterios óptimos para otras que quieren mejorar sus prácticas en la cadena de valor.

En la medida que la PyME se surte de proveedores internacionales y su relación de negocios es de largo plazo, se puede ir tomando la estrategia de innovación conjunta en aspectos tales como:

<sup>10</sup> Ver anexo 8A: Criterios ambientales para compras de papel.

<sup>11</sup> Ver anexo 8B: Criterios ambientales para compras de aparatos eléctricos.

- Empaque y embalaje
- Disposición final de los productos
- Material reciclable de los mismos
- Materiales de empaque reciclables
- Diferentes tipos de empaques, más ecológicos, menor espacio y cantidad
- Certificaciones de los proveedores en producción, procesos, productos, huella de carbono y de RSE en general que puedan hacer públicas hacia los consumidores finales.

## D. VALIDACIÓN DE LA POLÍTICA

Es necesario realizar cuatro tipos de validaciones de la estrategia. La primera está dirigida a los departamentos involucrados en implementar las mejoras y nuevas políticas de la empresa, la segunda debe ser la validación de tipo legal, para garantizar el fiel cumplimiento de las leyes de país en general, la constitución legal de la empresa y el marco legal de las acciones y actuaciones de la empresa hacia la sociedad y demás entes públicos interesados. Tercero, se sugiere hacer una validación con proveedores de confianza y cuarto se recomienda realizar una validación con expertos conocedores del tema como CentraRSE, ya que su experiencia puede enriquecer el proceso.

### **VALIDACIÓN INTERNA:**

Los resultados de las acciones que se trabajarán conjuntamente con los proveedores seleccionados, deben ser validados en su aplicación, funcionamiento y articulación con otras políticas de la empresa, que además de garantizar contribuyan al logro del Plan Estratégico vigente de la empresa.

Para realizar la validación intra empresa se recomienda:

- Distribuir copias de las nuevas políticas de compras a otros departamentos involucrados aparte del departamento de compras.
- Entregar copias a varios consejeros externos del nuevo Código de Actuación de Proveedores (código de ética para proveedores) con la finalidad de recibir recomendaciones y opiniones al respecto.
- Compartir el nuevo Código de Proveedores con los proveedores de la empresa y recibir retroalimentación de los mismos, previo a la suscripción formal de los mismos.
- Validar las nuevas políticas de compras con clientes estratégicos que puedan aportar sugerencias al mismo.

La validación incluye los aspectos de costo / beneficio del departamento financiero que debe corroborar los estimados de inversiones y retorno de la misma, según los criterios de los departamentos involucrados en la mejora.

Una vez validadas las políticas, nuevos procesos y los códigos de ética a implementar, se procede a elaborar los documentos finales para aprobación del departamento o asesoría legal, previa a la aceptación final por parte de la Gerencia.

### **VALIDACIÓN LEGAL:**

Los resultados a implementar deben ser expuestos a la empresa, principalmente a los departamentos involucrados y a todos los participantes del equipo de trabajo, en términos de políticas de cumplimiento.

Estas políticas que involucran acciones internas así como acciones hacia los proveedores y comunicados oficiales que se harán, deben estar respaldadas por la supervisión legal de la empresa o bien, contratar una asesoría específica que garantice la plena articulación de procesos y procedimientos dentro del marco legal del país.

### **VALIDACIÓN EXTERNA CON PROVEEDORES Y OTROS:**

Se recomienda consultar con proveedores de confianza acerca de los beneficios que han obtenido al trabajar la RSE en alianza con la empresa y revisar si la implementación de estrategias se puede mejorar, agilizar o potencializar. Se podrán incluir también a clientes y otros públicos en esta validación.

#### **BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS QUE FORMAN PARTE DE LA CADENA (PROVEEDORES)**

- Aumento en los contratos de largo plazo.
- Estabilidad financiera que permite planificar de mejor forma las actividades del proveedor.
- Incremento en la productividad.
- Rentabilidad asegurada dada la existencia de contratos de largo plazo.
- Prioridad de contrato frente a ofertas de otros proveedores.
- Reducción del costo de capital.
- Potencia la innovación y la mejora continua en los procesos internos del proveedor.
- Incremento de la motivación del proveedor y sus empleados al tener mayores expectativas de trabajo.

### **REVISIÓN EXTERNA CON EXPERTOS:**

Es recomendable validar la estrategia con entes externos como CentraRSE, otras empresas, otros clientes de la empresa, organizaciones como el Centro Guatemalteco de Producción más Limpia, entre otros para verificar la necesidad de impulsar mejoras en la estrategia de trabajo de la empresa. Inclusive, se pueden validar partes de la estrategia con técnicos conocedores de temas puntuales de medio ambiente, entre otros.

## **F. APROBACIÓN ORGANIZACIONAL**

Como último paso, después de las validaciones respectivas, la Gerencia y Junta Directiva deben dar su aprobación final de la política y su estrategia de implementación. Éstas, con las aprobaciones debidas, se harán de conocimiento de toda la empresa.

La comunicación hacia los colaboradores será solemne y pública, anunciada previamente a celebrarse. El mensaje de la comunicación debe ser el de la importancia que estas políticas y códigos representan para

la empresa, transmitiendo el ánimo y la motivación para cumplirlos, expresando los beneficios de largo plazo que trae para la empresa contar con una Cadena Productiva Socialmente Responsable.

La forma de comunicación hacia los colaboradores y públicos interesados debe tomar en cuenta la cultura organizacional existente, de manera que estos comunicados sean parte integral de su estrategia de comunicación y que sigan los lineamientos ya establecidos en la empresa.

Se recomienda que los colaboradores directamente involucrados en los procesos de implementación de las políticas y códigos de proveedores, firmen un documento que haga notar su pleno conocimiento, consentimiento y aplicación. Es necesario asegurarse de que el Equipo cuente con el conocimiento necesario para implementar esta política. También es importante coordinar capacitaciones para asegurar la aplicación adecuada, en temas como legislación laboral, ambiental, identificación de impactos ambientales, entre otros.

No se comunicará dicha estrategia a personas externas a la empresa hasta que no exista un pleno conocimiento y compromiso interno de la empresa con la misma.

### RESUMEN PASO 3.

Para completar este paso de la guía, se presenta el resumen de las actividades, resultados, con anexos y hojas de trabajo que servirán de apoyo.

SECCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	HERRAMIENTAS, ANEXOS Y HOJAS DE TRABAJO
A. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA	Establecer criterios que puede aplicar la empresa para definir las áreas de trabajo con proveedores de RSE.	Recurso 9: Hoja de Trabajo: Identificación de los riesgos en la Cadena productiva de la empresa. Recurso 13: Hoja de Trabajo: Evaluación de riesgos de proveedores de la cadena productiva.
B. POLÍTICA INTEGRAL DE COMPRAS RESPONSABLES	Definición de la política integral de compras responsables que guía la actuación de la empresa en relación a su cadena productiva.	Recurso 16: Código de Principios y actuación de proveedores –CPAP-
C. METAS DE TRABAJO DE RSE EN LA CADENA PRODUCTIVA	Desarrollo de metas u objetivos de trabajo realistas pero rigurosos que motiven a la mejora continua de la empresa en sus prácticas con proveedores.	
D. VALIDACIÓN POLÍTICA	Validación de la política con colaboradores y públicos interesados que corresponda a los nuevos principios. Aprobación del nivel más alto de la empresa y	Recurso 17: Hoja de Trabajo Productos Sujetos a prácticas de compras responsables.
E. APROBACIÓN ORGANIZACIONAL	comunicación oficial de la Gerencia a todos los colaboradores del espíritu de la nueva política a impulsar.	Recurso 5: Estudios de caso de Cadenas Productivas Socialmente Responsables.



## PASO 4: PLAN DE TRABAJO

Una vez establecido el marco estratégico con criterios de RSE a impulsar en la cadena productiva y habiendo estipulado las áreas en que se impulsará la RSE en la cadena de valor, la empresa deberá convertir estos criterios en herramientas y un plan de acción con proveedores para que se cumpla la política.

Corresponde a la empresa, además, tomar la decisión sobre qué pasos concretos debe dar para empezar a hacer su transformación de la cadena productiva y para ello en este paso 4, se aportan los lineamientos de negocios que ayudarán a integrar la estrategia de RSE al plan de negocios.

Las actividades del paso 4 son:

- A. Establecimiento de Herramientas
- B. Implementación

### A. ESTABLECIMIENTO DE HERRAMIENTAS

La estrategia con proveedores no debe limitarse únicamente a impulsar una política a ser cumplida, sino que se deberá generar una visión de trabajo en conjunto con varias acciones que busquen gestionar una visión que vaya más allá del cumplimiento entre la empresa y sus proveedores. Una cultura de trabajo mejor y conjunta.

Para ello será necesario desarrollar las herramientas concretas que se usarán en la empresa y con los proveedores. Dichas herramientas podrán incluir procesos, formatos y formularios, entre otros, para implementar la política puntual establecida anteriormente. Algunas herramientas a considerar son:

**Campaña de Comunicación y Concientización.** La empresa debe capacitar y concientizar a la cadena productiva sobre la RSE, el alcance e impacto de buenas prácticas. Muchas empresas aún no conocen la RSE y la confunden con filantropía, por lo que, de ese modo, las empresas no pueden asumir conocimiento del tema. Entrenamiento y capacitación a proveedores en RSE, producción más limpia o en áreas específicas identificadas en forma conjunta con el proveedor, recomendación al proveedor de adherirse a CentraRSE, capacitación de la empresa al proveedor utilizando la guía “RSE: Una nueva mirada empresarial”, la cual incluye todos los aspectos relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial. Capacitación en aspectos de sensibilización y retos que enfrenta la Cadena Productiva como se detalló en el capítulo 1, también los aspectos de Motivadores de RSE hacia la Cadena Productiva, capacitación en temas de Producción más limpia (P+L), ya sea a través del Centro Guatemalteco de Producción más limpia (CGP+L)<sup>12</sup> u organizaciones similares.

Con este fin, es aconsejable utilizar el código de ética de proveedores o la política de proveedores para dar a conocer la filosofía de RSE de la empresa. Algunas empresas como Industrias Licoreras piden a sus proveedores firmar un compromiso de cumplir el código de proveedores como requisito para ser proveedor.

<sup>12</sup> <http://www.cgpl.org.gt/>

**Criterios de logística y empaque.** El empaque y embalaje son áreas que pueden tener un impacto negativo importante en el medio ambiente y éste podrá ser reducido trabajando con proveedores para que ellos envíen sus productos de una manera más eficiente, y hablando con clientes para que estos reciban los productos de una manera más eficiente. Esta acción puede tener un efecto significativo en la huella ambiental de la empresa.

**Criterios de Negocios Inclusivos.** Identificar las áreas y criterios de negocios inclusivos que va a considerar la empresa para ir tomando en consideración a proveedores que no tienen accesos a mercados continuos. Puede ser en el área de regalos corporativos, limpieza, transporte o cualquier otra área en particular o bien, una política integral para ofrecer oportunidades a nuevas empresas.

**Criterios de compras ambientales.** Desarrollo de criterios de compra de artículos, insumos o electrodomésticos. Esto se revisó en el paso anterior en el que se pudieron establecer algunos artículos puntuales como papel o electrónicos. Ver recurso 17.

**Criterios de negocios y financieros.** Se definirán criterios de negocios tales como imagen, porción de mercado, estrategia y también se brindará un elemento de evaluación financiera de las decisiones a tomar en conjunto. Se podrá asimismo definir una estrategia de posicionamiento de marca en conjunto con un proveedor para ser responsable. Se tendrá la oportunidad de realizar un estudio de perfectibilidad de inversión en una iniciativa en conjunto al contar con un análisis en común para compartir riesgos.

**Inclusión de criterios en el contrato.** Es posible introducir criterios de sostenibilidad en cualquier tipo de contrato, ya sea de consultoría, de obras o servicios. Esto puede ser incluido en:

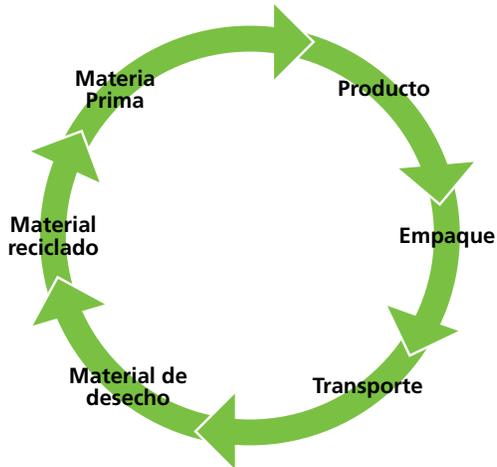
- Título de contrato.
- Especificaciones técnicas o términos de referencia.
- Criterios de selección y evaluación.
- Criterios de ejecución del contrato.

Una forma para informar la importancia de criterios de RSE es incluir el término en el título del contrato. La inclusión del término y concepto se deberá considerar desde el inicio de la conceptualización de la necesidad, ya sea en los términos de referencia o especificaciones técnicas. Por ejemplo, poder identificar que se necesita un producto con cierta certificación, etiquetado, etc. Al incluir el concepto en las especificaciones, éste se traslada a ser incluido en los criterios de selección y evaluación. Por ejemplo, se puede establecer que se excluirán a empresas que no cumplan con la legislación laboral. Tercero, se podrá incluir en el proceso de adjudicación de un contrato. Informar al proveedor seleccionado que en base a los criterios de RSE entre otros, se tomó la decisión de elegirlo entre otros proveedores.

#### EJEMPLO. COMPARACIÓN DE OFERTAS DE PAPEL

VARIABLE	PAPEL OPCIÓN 1	PAPEL OPCIÓN 2	PAPEL OPCIÓN 3
PRECIO	100	125	150
PUNTAJE POR PRECIO	90%	65%	50%
CONTENIDO DE PAPEL RECICLADO	50%	80%	100%
PUNTAJE POR PAPEL RECICLADO	5%	8%	10%
PUNTAJE TOTAL	95%	78%	60%

Por último, se pueden establecer los criterios de RSE en los criterios de ejecución del contrato y de qué forma se deberá poner en marcha.



**Revisión del Ciclo de Vida del producto.** En cada una de estas etapas es necesario revisar la relación con los proveedores buscando alcanzar mejoras en cada una, tomando en cuenta la lista de continuación<sup>13</sup>:

- Uso de materiales reciclados
- Uso de materiales reciclables
- Uso de materiales menos tóxicos
- Reducción peso/volumen de producto
- Optimización del transporte
- Menor consumo de energía
- Menor generación de desechos
- Menos empaque
- Logística de entrega más eficiente
- Menos consumibles
- Optimización del tiempo de vida útil
- Reutilización del producto
- Facilidad de reparación

**Identificar componentes de sus materias primas si están dentro los 6 GEI estipulados en el protocolo de Kioto<sup>14</sup>.** Identificación de los 6 elementos de GEI descritos en el protocolo de Kioto. Identificación de otros materiales químicos o aerosoles utilizados en la producción. Investigación de materiales alternativos si es posible. En caso no se pueda reemplazar tratar de obtener una medición de las emisiones de GEI de estos elementos en términos de CO<sub>2</sub>e (equivalentes de dióxido de carbono)

**Reporte voluntario de aplicación de prácticas de RSE, IndiCARSE o algún estándar ético reconocido.** Se recomienda que la empresa proveedora se integre a CentraRSE con lo cual deberá llegar al sistema de diagnóstico de RSE denominado IndiCARSE en el que, el proveedor obtendrá una mejor perspectiva de su situación actual de RSE y de ahí, partir hacia la presentación de informes de RSE y sostenibilidad. Adicionalmente, se pueden utilizar estándares como el Pacto Global de Naciones Unidas entre otros.

<sup>13</sup> Manual para implementación de Compras Verdes en el sector público de Costa Rica. CEGESTI, 1er. edición mayo 2008.

<sup>14</sup> El Protocolo de Kioto sobre el Cambio Climático es un acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases provocadores del calentamiento global: dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), gas metano (CH<sub>4</sub>) y óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), además de tres gases industriales fluorados: Hidrofluorocarbonos (HFC), Perfluorocarbonos (PFC) y Hexafluoruro de azufre (SF<sub>6</sub>), en un porcentaje aproximado de un 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones al año 1990. Por ejemplo, si la contaminación de estos gases en el año 1990 alcanzaba el 100%, al término del año 2012 deberá ser del 95%. Es preciso señalar que esto no significa que cada país deba reducir sus emisiones de gases regulados en un 5%, sino que este es un porcentaje a nivel global y, por el contrario, cada país obligado por Kioto tiene sus propios porcentajes de emisión que debe disminuir.

**Programas de colaboración con los proveedores en diseño, producción, materiales, reutilización de productos, desperdicio, empaque y sistemas de entrega.** Los programas de colaboración entre empresa y proveedores pueden tomar como base los siguientes elementos que deben incluir:

- Área de trabajo (materia prima, reciclaje, empaque, logística, etc.)
- Objetivo de la empresa con el proveedor.
- Fecha final del proyecto.
- Fechas intermedias de revisión de avance el programa.
- Monto estimado de las inversiones totales (proveedor y empresa).
- Apoyo financiero al proveedor (búsqueda de fuentes de financiamiento conjuntas).
- Asignación de responsables.
- Consecución de fondos.
- Resultados esperados.
- Implementación de la mejora o sustitución de productos o materiales.

**Establecer el sistema de comunicación cliente-proveedor que agilice los procesos de toma de decisión.** Se busca establecer un sistema para agilizar los procesos de comunicación en ambas vías. La comunicación debe incluir información:

- Requerimientos de la empresa hacia el proveedor.
- Avances de los programas que se estén implementando con el proveedor.
- Solicitudes del proveedor.
- Solicitudes de la empresa.
- Niveles de productos o servicios adquiridos en periodos de tiempo específicos.
- Reporte de quejas de ambas partes.
- Reporte de acciones ejecutas a las quejas recibidas.

La empresa puede construir un “portal de proveedor” como un sistema sobre internet que facilite el acceso a ambas partes, en cualquier punto de trabajo, planta o fábricas.

**Identificar oportunidades de Negocios Inclusivos dentro de la cadena de valor.** Empresas que buscan innovar y crecer benefician de realizar alianzas con proveedores.

- Buscar los productos o servicios de la empresa que se puedan adaptar a un mercado de personas en situación de pobreza.
- Definir el producto o servicio de forma rentable para la empresa que permita desarrollar esta nueva iniciativa de forma sostenible.
- Establecer puntos de la cadena donde pueden ser incluidos como proveedores o distribuidores de los productos actuales y /o nuevos productos.
- Definir áreas internas de la empresa que tendrán a su cargo el proyecto.
- Lanzar un programa piloto de los nuevos productos y servicios.

**Identificar oportunidades de apoyo técnico.** Revisión de oportunidades para apoyo técnico o compartir oportunidades de conocimiento entre empresa y proveedores y clientes potenciales.

- Buscar capacitaciones conjuntas.
- Compartir apoyo de expertos internos o externos.
- Intercambiar información de mercados o de oportunidades conjuntas para el futuro.

**Identificar oportunidades de apoyo financiero.** Si la empresa está en capacidad de apoyar a sus proveedores con opciones financieras para crecimiento y mejora de los mismos, podrá hacerlo para generar, de esa manera, una mayor lealtad de parte de los proveedores.

- Apoyar en casos el desarrollo de proveedores a través de adelantos de pagos o créditos con la empresa.
- Motivar con cartas de pagarés que funcionen para obtención de crédito en el sistema bancario formal.

**Seguimiento y auditorías.** La empresa debe considerar además, como elemento importante y clave de su política, si realizará auditorías o evaluaciones a proveedores para asegurar el cumplimiento de los compromisos de RSE. La cadena productiva responsable, hará auditorías y/o supervisiones a los proveedores en sus plantas de trabajo, con la finalidad de garantizar el cumplimiento del código suscrito, además de corroborar que las condiciones pactadas de trabajo, productos, materia prima y transferencia de recursos tanto técnicos como financieros, están siendo bien utilizados.

Algunas empresas como Starbucks y Levis entre otras utilizan a organizaciones externas de certificación para asegurar el cumplimiento de sus requerimientos hacia proveedores.

## B. IMPLEMENTACIÓN

Para implementar la política de compras responsables es importante comenzar por medio de una prueba piloto con proveedores importantes. Será necesario seleccionar los proveedores con quienes se quiere trabajar una prueba piloto. Este grupo puede ser de tres proveedores como se trabajó en el programa de Reacción en Cadena o un grupo más amplio de 10 o de 50 proveedores, dependiendo del alcance de la empresa. Para cumplir este fin será necesario seleccionar al grupo de proveedores según los criterios acordados por el equipo. Estos pueden ser los de mayor riesgo según el diagnóstico o si se considera oportuno se pueden seleccionar proveedores de confianza con quienes iniciar el intercambio.

Es oportuno además, elegir las herramientas o estrategias que se utilizarán con los proveedores para comprometerlos mejor hacia la estrategia de un trabajo conjunto tomando la misma visión de hacer negocios.

La prueba piloto tiene como objetivo revisar las reacciones a la política y la estrategia por parte de los proveedores y la cadena productiva así como también por parte de la empresa. Se deberán monitorear la respuesta y las consecuencias de impulsar esta política a lo interno de la empresa.

#### RESUMEN DEL PASO 4.

Para completar este paso de la guía, se presenta el resumen de las actividades, resultados, con anexos y hojas de trabajo que servirán de apoyo para lograr el mismo.

SECCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	HERRAMIENTAS, ANEXOS Y HOJAS DE TRABAJO
A. HERRAMIENTAS DE TRABAJO	Herramientas concretas que se empleen en la empresa y con los proveedores. Las herramientas podrán incluir procesos, formatos, formularios entre otros para implementar la política puntual establecida anteriormente.	Recurso 16: Código de Principios y Actuación de Proveedores –CPAP-
B. IMPLEMENTACIÓN	Implementación de una prueba piloto de la política y estrategia de RSE en la cadena productiva.	



## PASO 5: HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

La empresa deberá documentar toda la implementación de la estrategia de RSE en la Cadena Productiva Socialmente Responsable para poder verificarla en el futuro, mejorar las prácticas y crear bases de datos para futuras compras.

Al crear el sistema de gestión se debe revisar entre el comité y los altos mandos de la empresa, la estrategia y su implementación. Se recomienda analizar inicialmente cada seis meses para verificar el cumplimiento de la misma y posteriormente hacer una revisión anual.

Puntualmente, los temas a revisar son:

- Conformación adecuada del equipo de trabajo.
- Mantenimiento o cambio de diagnóstico de proveedores.
- Mantenimiento o cambios a la política de cadenas productivas.
- Avance sobre metas y cambios de metas.
- Cumplimiento de la estrategia de comunicación.
- Nuevas necesidades de capacitación para el equipo.
- Temas a mejorar para asegurar alineación interna.
- Recomendaciones de públicos externos interesados.

Es indispensable incluir en estos procesos a las otras áreas de la empresa que reciben insumos o aportan información del proceso de compras responsables. Ello facilitará la alineación interna de la empresa con las compras responsables.

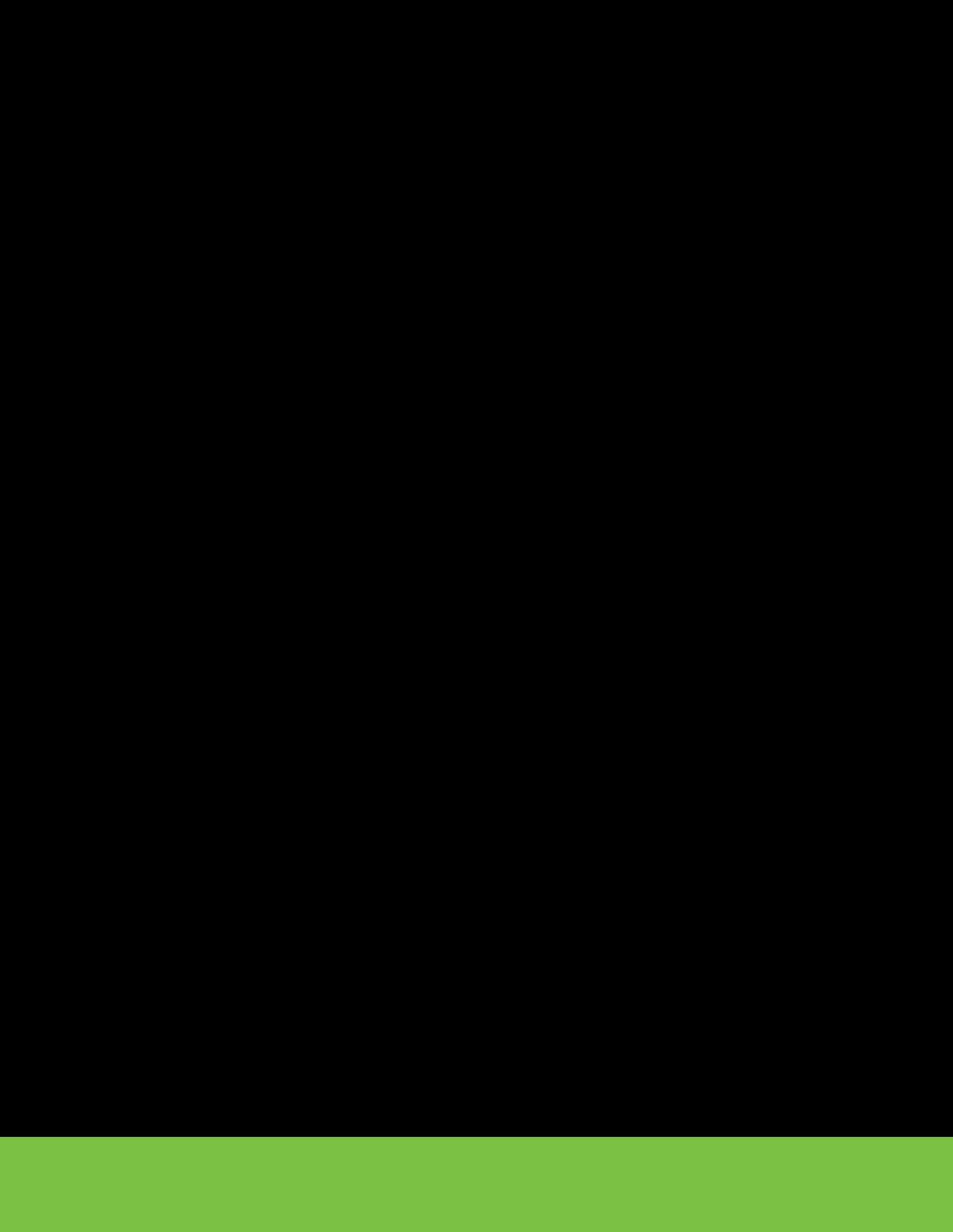
Se debe recordar que la participación de todos los públicos interesados en la revisión de la estrategia es importante para definir los próximos pasos a seguir. Ya que es una estrategia que incluye a toda la cadena productiva, esta deberá ser contemplada como tal.

A lo largo de esta guía se han incluido todos los elementos necesarios para que la empresa pueda desarrollar su propio sistema de gestión integral de Cadenas Productivas.

### RESUMEN PASO 5.

Para completar este paso de la guía, se presenta el resumen de las actividades, resultados, con anexos y hojas de trabajo que le servirán de apoyo para lograr el mismo.

SECCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	HERRAMIENTAS, ANEXOS Y HOJAS DE TRABAJO
A. SISTEMA DE GESTIÓN DE CADENA PRODUCTIVA	Compromiso de la Alta Gerencia por escrito y de carácter público dentro de la empresa. Asignación de responsables. Aprobación del proyecto de transformación de la Cadena Productiva.	Recurso 7: Integración del Equipo de Compras Socialmente Responsable Recurso 8: Hoja de Trabajo: Formato Cronograma



# RECURSOS Y HOJAS DE TRABAJO.

---

- Recurso 1: Definición de Cadena de Valor
- Recurso 2: Tabla de Certificaciones relacionados con la RSE
- Recurso 3: Certificaciones y programas internacionales que promueven la RSE
- Recurso 4: Pacto Global
- Recurso 5: Estudios de casos de Cadenas Productiva Socialmente Responsables
- Recurso 6: Leyes MIPYME
- Recurso 7: Hoja de Trabajo Integración del Equipo de Compras Socialmente Responsables
- Recurso 8: Hoja de Trabajo: Formato de Cronograma
- Recurso 9: Hoja de Trabajo: Identificación de los Riesgos en la Cadena Productiva de la Empresa
- Recurso 10: Hoja de Trabajo: Diagnóstico Interno de la Empresa respecto a las Políticas y Prácticas del Eje de Proveedores
- Recurso 11: Hoja de Trabajo: Identificación de Proveedores
- Recurso 12: Hoja de Trabajo: Identificación de Certificaciones de los Proveedores
- Recurso 13: Hoja de Trabajo: Evaluación de Riesgos de Proveedores de la Cadena Productiva
- Recurso 14: Hoja de Trabajo: Áreas de alto impacto para mejoras en la Cadena Productiva
- Recurso 15: Hoja de Trabajo: Criterios a incluir en especificaciones de Compras Responsables
- Recurso 16: Código de Principios y Actuación de Proveedores – CPAP
- Recurso 17: Hoja de Trabajo: Productos Sujetos a prácticas de Compras Responsables



## RECURSO 1: DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido por Michael Porter<sup>15</sup>. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad<sup>16</sup> relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

La cadena de valor clasifica las actividades que producen valor agregado en una empresa en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio post-venta; pueden también a su vez diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): abarca el procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: consiste en el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: son las actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio de post-venta o mantenimiento: agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto mediante la aplicación de garantías.



### ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

<sup>15</sup> Michael E. Porter: *Ventaja Competitiva*, New York, Free Press, 1985.

<sup>16</sup> Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible, de no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).

- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología: investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales, materias primas y suministros.

Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos; producción de valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

## RECURSO 2: TABLA DE CERTIFICACIONES RELACIONADAS CON LA RSE

A continuación se encontrará una tabla que hace una comparación entre las certificaciones en temas sociales, ambientales y de calidad con las que son de proceso, de sistema o de producto. Hay una proliferación de certificaciones relacionadas con la RSE, cada una orientada a resolver temas puntuales.

	SOCIAL	AMBIENTAL	CALIDAD
PROCESO	Comercio justo		
		Orgánico	
	AA 1000 (Stakeholders Engagement Standard)		
SISTEMA	SA 8000		
		ISO 14000	
			ISO 9000
PRODUCTO	WALL-MART (Índice de Sostenibilidad)		
	C.A.F.E. Practices (Starbucks)		
	Utz Kapeh		
	EUREP GAP		
	Rainforest Alliance		
		Amigable con las aves	
			Certificación de origen

## RECURSO 3: CERTIFICACIONES Y PROGRAMAS INTERNACIONALES QUE PROMUEVEN LA RSE

### **AA1000 Framework**

Desarrollado en 1999 por el Instituto para el Control Social y Ético (Account Ability), el AA1000 Framework fue diseñado para asistir a las empresas, públicos de interés, auditores y consultores en relación con las mejores prácticas en control, auditoría y reporte social. [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

### **AENOR Medio Ambiente**

Creada en 1993 es una marca de conformidad con las normas UNE de criterios ecológicos, concebida para distinguir aquellos productos o servicios que tengan una menor incidencia sobre el medio ambiente. Dispone criterios para 11 categorías de productos y servicios, relativos a su ciclo de vida. Es miembro de la GEN. [www.aenor.es](http://www.aenor.es)

### **Blue Angel (Ángel Azul)**

Alemania instauró en 1978 un sistema de eco-etiquetado, pionero en el mundo, que adoptó el símbolo Ángel Azul, empleado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). En Europa existe una gran cantidad de marcas de papel con este sello. En el caso del papel, este sello garantiza que el mismo es 100% reciclado, blanqueado sin cloro (TCF), sin blanqueadores ópticos y cantidades mínimas de formaldehído y PCBs. Además de sus altas exigencias ambientales, también es un sello muy estricto en cuestión de calidades técnicas del papel. Por ejemplo, el papel de fotocopiadora debe cumplir las normas de calidad sobre durabilidad del papel y las normas para aptitud de impresión en fotocopiadoras. <http://www.blauer-engel.de/willkommen/willkommen.htm>

### **Clean Clothes Campaign (CCC)**

Es una red europea voluntaria fundada en 1990 cuya meta es mejorar las condiciones de trabajo en la industria de la ropa y confección en general. Asimismo, busca eliminar la opresión, explotación y abuso hacia los trabajadores en esta industria. CCC toma los principales estándares laborales de la OIT, SA8000 entre otros. [www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)

### **Distintivo de Garantía de Calidad Ambiental**

Es un sistema de etiquetado ecológico que se creó a través del Decreto 316/1994, de la Generalitat de Cataluña. Inicialmente, el alcance del mismo se concretaba a garantizar la calidad ambiental de determinadas propiedades o características de los productos, aunque desde 1998 se amplió al ámbito de los servicios. [www.gencat.net/mediamb/qamb/cast/distintiu.htm](http://www.gencat.net/mediamb/qamb/cast/distintiu.htm)

### **Eco-Mark India**

En 1991 se implantó en la India el sistema de etiquetado ecológico Eco-Mark para productos de consumo. Este sistema de certificación lo gestionan el Ministerio de Medio Ambiente y Bosques del Gobierno de la India. Su logotipo representa una vasija de arcilla reciclable, que aún se utiliza para el transporte de productos básicos como el agua en ese país.

El programa de certificación Eco-Mark se basa en criterios como: consumo de recursos renovables y energía y producción de residuos. <http://envfor.nic.in/cpcb/ecomark>

### **Eco-Mark Japón**

El programa Eco-Mark se estableció en febrero de 1989, a través de la Japan Environment Association (ONG) bajo la guía de la Agencia de Medio Ambiente Gubernamental. Eco-Mark evalúa por separado las fases del ciclo de vida total del producto, y se basa en los siguientes criterios: Mínimo impacto ambiental en la fase de uso, mejora del medio ambiente durante el uso, mínimos efectos medioambientales en la fase posterior a la utilización (residuos), contribución a la conservación del medio ambiente, entre otros. La certificación se puede obtener si el producto cumple las especificaciones en solo uno de estos ámbitos, motivo por el cual, el sistema no es muy riguroso con el medio ambiente. <http://www.jeas.org>

### **EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)**

Desarrollado en 2001 por el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. EMAS es una iniciativa voluntaria que busca promover el mejoramiento del desempeño ambiental de las organizaciones de manera continua. EMAS sugiere a las organizaciones tomar una serie de acciones en materia ambiental y publicar regularmente un reporte sobre su desempeño en este campo que debe ser verificado por un certificador independiente. [www.europeas.eu.int/](http://www.europeas.eu.int/)

### **Energy Star**

Se trata de un logotipo creado por la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de Estados Unidos que especifica los límites de consumo máximo de electricidad de diferentes electrodomésticos y aparatos electrónicos. La etiqueta es muy conocida, aunque ha recibido críticas por sus normas relativamente débiles. Tiene acuerdos con la Unión Europea para conceder dicha etiqueta. <http://www.eu-energystar.org/es/>

### **Environmental Choice Canada**

La eco-etiqueta Environmental Choice de Canadá es una marca registrada por el Environment Canada's Independent Technical Agency, que comenzó con la iniciativa del Ministerio Federal de Medio Ambiente en 1988. Certifica productos y servicios basándose en cinco principios: uso racional de los recursos renovables, uso eficiente de los recursos no renovables, reducción y reciclado de residuos, protección de los ecosistemas y la diversidad biológica, porcentaje de productos químicos en la composición de los productos. <http://www.environmentalchoice.com>

### **Ethical Trading Initiative (ETI)**

Fundada por el departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido en 1998 su objetivo es mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores en las cadenas globales de suministros mediante la identificación, promoción e implementación de códigos de conducta corporativos. [www.ethicaltrade.org/](http://www.ethicaltrade.org/)

### **European Ecolabel**

Funciona desde 1992. Los criterios son unificados y válidos para todos los Estados miembros de la Comunidad Europea. Éstos se basan en los efectos medioambientales de un producto durante su ciclo de vida. Existen 23 categorías de productos. Su gestión es competencia del Comité de etiqueta ecológica de la Unión Europea (CCEUE) con el apoyo de la Comisión Europea. Es miembro de la GEN. <http://www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel>.

### **Fair Labour Association (FLA)**

Organización sin fines de lucro que combina los esfuerzos del sector privado industrial, ONGs, colegios y universidades para promover la adopción de estándares laborales internacionales y mejorar las condiciones de trabajo en todo el mundo. Esto se hace a través de acreditar auditores independientes para inspeccionar fábricas, empresas, sistemas de monitoreo internos y asegurar el cumplimiento del código de conducta de la FLA. [www.fairlabor.org/](http://www.fairlabor.org/)

### **FSC (Forest Stewardship Council, Consejo de Administración Forestal)**

El sistema de certificación forestal del FSC, creado en 1993 en Canadá y apoyado por la mayoría de las organizaciones sociales y ecologistas, garantiza que la gestión forestal de los bosques y plantaciones se ha realizado según los criterios sociales y ambientales más exigentes.

En el caso del papel, el sello FSC garantiza que la fibra virgen procede de bosques gestionados de manera sostenible y que el blanqueo es totalmente libre de cloro (TCF). Se puede obtener más información del Forest Stewardship Council <http://www.fsc.org/esp>

### **Global Ecolabelling Network (GEN)**

La Red Mundial de Etiquetado Ecológico (GEN) fue fundada en 1994 como una asociación sin ánimo de lucro que agrupa organizaciones de etiquetado de desempeño ambiental por tercera parte, con el fin de mejorar, promover y desarrollar el etiquetado ecológico de productos y servicios. La GEN fue creada para brindar un foro destinado al intercambio de información y cooperación entre organizaciones que operan programas de etiquetado ecológico. Asimismo participa en ciertas organizaciones internacionales con el propósito de promover el ecoetiquetado y la demanda de estos productos. <http://www.gen.gr.jp/>

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

Desarrollado en 1997 por la iniciativa CERES junto con el Instituto Tellus. El GRI ha sido la iniciativa pionera en dar guías para elaborar reportes de RSE que sirven como marco para la presentación de información en las áreas económica, social y ambiental. [www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)

### **GREEN SEAL / Estados Unidos**

Fundada en 1989 como una organización sin fines de lucro, Green Seal provee certificaciones ambientales basadas científicamente, creíbles, transparentes y esenciales en un creciente mercado cada vez más educado y competitivo. Con estos estándares ayudan a productores, compradores y consumidores finales a tomar decisiones responsables que generen un impacto positivo en el comportamiento del negocio y promuevan una adecuada calidad de vida. Su mercado lo componen compradores institucionales como agencias de gobierno, universidades e industria en general, a los que dan asistencia para lograr que sus compras, operaciones e instalaciones tengan características ambientales. [www.greenseal.org](http://www.greenseal.org)

### **Hong Kong Green Label Scheme**

Una de las ecoetiquetas de Hong Kong. Se encarga de ella el Consejo Verde (Green Council), y se creó en 2000. Es miembro de la GEN. <http://www.greencouncil.org>

### **ISO 14001 – Gestión Ambiental**

El ISO 14001 fue lanzado en 1996 por el International Organization for Standardization (ISO), con el

objeto de incorporar los aspectos ambientales en las prácticas gerenciales. El ISO define un sistema gerencial ambiental que incluye todas las actividades de la empresa dirigidas a minimizar el impacto negativo en el ambiente generado por las actividades de la empresa y a su vez lograr el mejoramiento continuo en su desempeño ambiental. [www.iso.ch](http://www.iso.ch)

### **ISO 26000 – Responsabilidad Social**

La ISO 26000, será una guía internacionalmente considerada para la responsabilidad social, ofrecerá mejores prácticas a las organizaciones que la utilicen y estará en concordancia con las declaraciones y convenciones relacionadas a la temática de la responsabilidad social realizadas por las Naciones Unidas y sus instituciones. Se espera que comience a regir a mediados de 2010.

### **Korea Environmental Labelling Association (Kela)**

El sistema de etiquetado ecológico se estableció en 1992 por el gobierno coreano. Su logotipo representa la naturaleza y en la parte superior aparecen las palabras “Más limpio y más verde”. Se certifican productos que reducen la polución y que ahorran energía durante todo el proceso de producción. <http://www.kela.or.kr>

### **Korean Eco-Label**

Creada en 1992, es una de las ecoetiquetas de Corea del Sur. Se desarrolla entre el Ministerio de Medio Ambiente y el Instituto de Ecoproductos de Corea (KOECO). Es miembro de la GEN. <http://www.koeco.or.kr>

### **LA ETIQUETA ECOLÓGICA DE LA UNIÓN EUROPEA**

La etiqueta ecológica europea es un sistema para identificar los productos que tienen un impacto ambiental reducido, certificado oficialmente y respaldado por la Unión Europea. Controla la emisión de contaminantes durante la fase de producción, la gestión ambiental de las empresas productoras y la procedencia de la materia prima. El papel puede proceder de fibras recuperadas, de madera certificada o de otro material. No admite el blanqueo de la pasta con cloro gaseoso, aunque sí cloro elemental. Para más información, se puede acceder a Etiqueta Ecológica Europea: <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/l28020.htm>

### **Milieukeur Holanda**

La ecoetiqueta Milieukeur es desarrollada y dirigida por el Stichting Milieukeur (fundación de carácter público). La Fundación Milieukeur fue creada en 1992 a iniciativa del gobierno de dicho país. El objetivo de la etiqueta Milieukeur es animar a los productores y a los consumidores a favorecer un comercio respetuoso con el medio ambiente. <http://www.milieukeur.nl>

### **New Zeland Environmental Choice**

La ecoetiqueta de Nueva Zelanda, impulsada por su gobierno. Opera desde 1990 y tiene convenios de reconocimiento mutuo con las etiquetas de Japón, Corea, Taiwán, Tailandia y China. Es miembro de la GEN. <http://www.ianz.govt.nz>

### **NF Environment**

Ecoetiqueta francesa creada en 1992 que implica que el producto tiene un menor impacto sobre el medio ambiente, a la vez que alcanza el mismo nivel de servicios de otros productos en el mercado. Las

industrias que desean resaltar sus esfuerzos ambientales pueden adherirse voluntariamente al uso de la ecoetiqueta en sus productos.

La certificación se basa en un enfoque multicriterio, con un variado número de categorías de productos, incluyendo pinturas, bolsas para basura y enfriadores para automóviles. Un Comité de Ecoetiqueta, compuesto por participantes de asociaciones ambientales y de consumidores, la industria, distribuidores y el gobierno, propone una serie de criterios ambientales generales y la selección de nuevas categorías. Un grupo de decisión, compuesto por industriales involucrados en el sector y miembros del comité, utilizan un enfoque consensuado para proponer criterios específicos para cada línea de productos. Una vez definidos se publican los requisitos ambientales de cada nueva categoría. <http://www.afnor.fr>

### **Nordic Swan (El Cisne Nórdico)**

Es un certificado de los países escandinavos que establece criterios ecológicos para productos y categorías de productos como textiles, muebles, materiales de construcción, etc. En el caso del papel y el cartón, los criterios de este sello se refieren a la procedencia de las materias primas y a las emisiones producidas durante la producción del papel. Esta certificación no garantiza que el papel esté blanqueado sin cloro ni que contenga fibras recicladas. Es más, habitualmente se trata de papel no reciclado y cuando es libre de cloro lo indica expresamente aparte. <http://www.svanen.nu/Eng/default.asp>

### **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**

Fundada en 1961, es una organización que agrupa a 30 países y fomenta políticas que contribuyen al crecimiento económico y desarrollo sostenible. Son recomendaciones de los gobiernos hacia las empresas y tiene una amplia cobertura en casi todos los temas de la RSE. [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)

### **OHSAS 18001 – Seguridad y Salud Ocupacional**

La especificación OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) nació en 1999 por la creciente demanda de la comunidad internacional por disponer de un estándar que permitiera armonizar los requisitos existentes en seguridad y salud ocupacional.

El resultado fue una herramienta que facilitó la integración de los requisitos de Seguridad y Salud Ocupacional a los requisitos de calidad (ISO 9000) y a los de gestión ambiental (ISO 14001). Las OHSAS cuentan con exigencias que permiten a una organización controlar sus riesgos en seguridad y salud ocupacional y a su vez dar confianza a quienes interactúan con la organización respecto al cumplimiento de dichos requisitos.

### **PEFC (Programa para el Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal)**

El PEFC surge en 1998 como una iniciativa voluntaria del sector privado forestal, basada en los criterios e indicadores emanados de las conferencias interministeriales de Helsinki (1993) y Lisboa(1998), para la protección de los bosques de Europa. Se puede encontrar mayor información en el Programa para el reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal: <http://www.pefc.es/> y en Observatorio PEFC. <http://www.pefcwatch.org/>

### **Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

Lanzados en 1971, la Declaración Tripartita de Principios está dirigida a las empresas, gobiernos y

asociaciones de empleados. Comprende aspectos relacionados con la promoción del empleo, igualdad de oportunidades, salud y seguridad ocupacional, entrenamiento, libertad de asociación, salarios y beneficios, manejo de quejas, etc. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

#### **Qualidade ABNT Ambiental**

Esta etiqueta certifica productos conforme con los criterios ambientales establecidos para una determinada categoría de los mismos. Por tanto, identifica aquellos productos con menor impacto ambiental en relación a otros disponibles en el mercado. <http://www.abnt.org.br>

#### **Singapore Green Label**

Opera desde 1992, fue iniciado por el Ministerio de Medio Ambiente. Se aplica a muchos productos excepto comidas y medicamentos. Tampoco certifica servicios o procesos. Es miembro de la GEN. <http://www.sec.org.sg>

#### **Social Accountability 8000 (SA8000)**

El SA8000 establecido en 1998, fue el primer sistema de control social desarrollado por Social Accountability International (SAI); está basado en los principios de la OIT y la Declaración de los Derechos Humanos y se diseñó para hacer más humanos los lugares de trabajo. [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

#### **Taiwan Green Mark**

Se creó en 1992 por la Administración de Protección Ambiental. Tiene reconocimientos mutuos con varias ecoetiquetas. No impone criterios excesivamente exigentes. Es miembro de la GEN. <http://www.greenmark.itri.org.tw>

#### **TCO '04**

La TCO Development sueca, además de certificar material informático y teléfonos móviles, también lo hace con mobiliario de oficina. Esta categoría es aplicable a sillas y mesas de oficina de altura ajustable y accionamiento eléctrico. En estos productos también se tiene en cuenta aspectos ergonómicos, ecológicos, energéticos y relativos a emisiones electromagnéticas. <http://www.tcodevelopment.com>

#### **TCO Development**

Se trata de una ecoetiqueta sueca creada por la Asociación Sueca de Sindicatos. Tiene criterios muy exigentes para material informático y teléfonos móviles, lo que la convierte en una de las más prestigiosas del mundo. Dichos criterios comprenden aspectos ergonómicos, ecológicos, consumo de energía y emisiones electromagnéticas. Es miembro de la GEN. <http://www.tcodevelopment.com>

#### **The Austrian Ecolabel**

Se implantó en 1994 por iniciativa de la Agencia de Medio Ambiente y el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Juventud y Asuntos Familiares de Austria. El sistema de etiquetado ecológico austriaco considera aspectos como el consumo de materias primas y energía, uso de sustancias tóxicas, embalaje, transporte y distribución, residuos, calidad, seguridad, durabilidad y facilidad de reparación. <http://www.bmu.gv.at>

## **OTRAS CERTIFICACIONES PARA CULTIVOS Y EXCLUSIVAS DEL CAFÉ**

Exclusivas para cultivos de café:

- Starbucks – C.A.F.E. Practices
- Bird Friendly
- Utz Kapeh
- CCCC (Common Code for Coffee Community)

Café y otros cultivos:

- Rainforest Alliance
- Orgánico
- Eurep-gap
- Fair Trade (Comercio Justo)

## RECURSO 4: PACTO GLOBAL

### DERECHOS HUMANOS

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
- Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

### NORMAS LABORALES

- Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
- Principio 5: Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
- Principio 6: Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

### MEDIO AMBIENTE

- Principio 7: Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales
- Principio 8: Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

### LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

- Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

### EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL PACTO GLOBAL (CONTINÚA TABLA EN LA SIGUIENTE PÁGINA)

ÁREA	PRINCIPIOS EL PACTO GLOBAL	COMO LO APLICA A LA EMPRESA
DERECHOS HUMANOS	Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.	Cuenta con un Código de Ética y Conducta que brinda el marco referencial de cómo la empresa conduce sus negocios. Este Código. Incluye una norma específica que manifiesta el compromiso de la empresa con el Pacto Global.
	Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.	Publica anualmente un reporte de Sostenibilidad que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos. Promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores. Comparte con sus proveedores el cumplimiento de derechos humanos, laborales, y criterios de cuidado ambiental.
NORMAS LABORALES	Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;	Promueve la libertad de asociación sindical entre sus trabajadores.
	Principio 4: Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.	No contrata a personas bajo condiciones de trabajo forzoso u obligatorio ni consiente el empleo de menores de edad.
	Principio 5: Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.	Participa de instancias multisectoriales para discutir la problemática del trabajo infantil y promover su erradicación.
	Principio 6: Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.	Ofrece a sus empleados condiciones de trabajo seguras. Posee un sistema de gestión de desempeño que promueve la transparencia y la equidad.

ÁREA	PRINCIPIOS EL PACTO GLOBAL	COMO LO APLICA A LA EMPRESA
NORMAS LABORALES		Implementa canales de comunicación participativos y transparentes.
MEDIO AMBIENTE	Principio 7: Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.	Desarrolla todas sus actividades según los siguientes lineamientos que brinda la ecoeficiencia: 1. Reducir la dispersión de sustancias tóxicas 2. Disminuir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios 3. Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios 4. Mejorar o implementar el reciclaje de los materiales 5. maximizar el uso sostenible de recursos renovables 6. Extender la durabilidad de los productos 7. Incrementar prácticas de calidad y servicio
	Principio 8: Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	
	Principio 9: Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.	
LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	Implementar sus principios éticos en un código de Ética que promueven una conducta íntegra entre los miembros de la organización y otros públicos con los que interactúa

## RECURSO 5: ESTUDIO DE CASOS DE CADENAS PRODUCTIVA SOCIALMENTE RESPONSABLES

A continuación se presentan una serie de estudios de casos de empresas nacionales e internacionales que impulsan la RSE en la cadena productiva. Estos servirán para conocer qué otras empresas están impulsando estrategias de RSE con proveedores y de qué manera lo han hecho.

Los casos presentados son:

- Casos Internacionales
  - Starbucks
  - Levi Strauss & Company
  - Ford Motor Company
  - Wall-Mart
  - Nestlé
- Casos Nacionales
  - Cabcorp
  - Industrias Licoreras de Guatemala



### CASOS INTERNACIONALES

#### Starbucks<sup>17</sup>

Starbucks mantiene relaciones con miles de proveedores de productos agrícolas, manufacturados y a detalle para todos los productos vendidos y usados en sus operaciones corporativas y de comercial al detalle. Mientras la compañía inicialmente enfocaba su actividad de abastecimiento ético en el café y los productos alimenticios, el alcance de este programa se extendió en el 2006 para incluir también servicios y productos manufacturados que son vendidos en locales de Starbucks y usados en las operaciones de la compañía.

La compañía desarrolló Estándares para Servicios y Productos Manufacturados (Standards for Manufactured Goods and Services) y un programa de Responsabilidad Social del Proveedor (Supplier Social Responsibility – SSR- por sus siglas en inglés) que requiere que el desempeño del proveedor relacionado con esos estándares sea integrado en decisiones de compra. Actualmente no hay mecanismos sistemáticos ni formales para asegurar que el desempeño de sostenibilidad del proveedor sea incorporado en decisiones de adquisiciones. El estudio de este caso ilustra el rol que compradores pueden tener de encontrar soluciones innovadoras y efectivas para mejorar el desempeño social del proveedor, y examina los varios factores que facilitan el empoderamiento del comprador. También resalta los desafíos en aplicar y reforzar la cuentadancia o “accountability” a través de la cadena productiva.

#### ¿Quién está involucrado?

El estudio de este caso se centra en dos individuos en Starbucks: un comprador de productos manufacturados y un gerente de Compra Ética.

<sup>17</sup> Este caso fue traducido del reporte de BSR “Internal Alignment: An Essential Step to Stablishing Sustainable Supply Chains.” Para leer el caso en su forma original, favor de visitar a [http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR\\_Internal\\_Alignment\\_Trends\\_Report.pdf](http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR_Internal_Alignment_Trends_Report.pdf).”

Los compradores de Starbucks y el equipo de Compra Ética trabajan juntos, y los compradores son responsables de la implementación del programa de SSR y el desempeño del proveedor. El equipo de Compra Ética proporciona experiencia acerca del tema y ve la administración de la programación para el programa de SSR. Los compradores están entrenados en asuntos de cumplimiento del proveedor y cómo dirigirlos, y tienen acceso a todos los informes de evaluación del proveedor realizados para Starbucks. Toda comunicación con proveedores viene de compradores, y el Equipo de Compra Ética interactúa regularmente con compradores con respecto a evaluaciones del proveedor, y asuntos de cumplimiento y remediación. El entrenamiento, el acceso a información y la comunicación son todos coordinados para equipar a compradores con los instrumentos para incorporar el desempeño social del proveedor en las decisiones adquisitivas.

Los compradores de Starbucks están ubicados dentro de la organización de Global Procurement y grupos de categoría de mercancía pero mantienen la responsabilidad del desempeño de SSR a pesar de la ubicación. El Equipo de Compra Ética siéntase encuentra dentro de la organización Global de Responsabilidad, el cual trabaja con cada unidad de negocio para desarrollar iniciativas conjuntas de negocio y metas alineados.

### **¿Cuál es el problema?**

El desafío destacado en este caso está relacionado con incorporar un proceso de remediación apropiado y efectivo dentro de una relación comercial de varios niveles. En este caso, Starbucks compró un producto en bulto a un proveedor que lo había en vez conseguido de un fabricante tercero. La política de cumplimiento de Starbucks requiere que el estándar social de cumplimiento sea aplicado en donde es fabricado el producto a ser adquirido. A través del proceso de evaluación de fábrica, el comprador individual aprendió que el fabricante de terceros tenía infracciones de tiempo extra y salario mínimo, entre otros asuntos de incumplimiento. El Equipo de Compra Ética y el comprador revisaron el informe de evaluación de terceros y concordaron que ninguna orden sería colocada hasta que el proveedor se comprometiera a un plan de mejora mutuamente aceptado.

Dado a que la preocupación primaria era la infracción de salario mínimo, el comprador preguntó directamente al proveedor si el precio que Starbucks pagaba era suficiente para garantizar que gastos de producción serían cubiertos y los trabajadores recibirían el salario mínimo legal. Cuando el proveedor confirmó que el precio era insuficiente, el comprador invitó al proveedor a calcular un nuevo precio que tomara en cuenta el pago de salario mínimo y remediación de otros asuntos de cumplimiento, y al mismo tiempo permitiendo al proveedor cubrir costos y mantener un margen de utilidad razonable. Bajo este modelo de libros abiertos, el proveedor propuso un precio más alto y proporcionó un desglose transparente del costo con el comprador, permitiendo al comprador evaluar y justificar la subida de precio que había sido solicitado. Starbucks aceptó pagar la diferencia y enmendó el contrato para incluir el acuerdo del proveedor que garantizaba el pago de salario mínimo y remediación de otros incumplimientos sobresalientes.

Es práctica estándar de Starbucks amarrar cumplimiento del proveedor a la continuación de negocio y estas condiciones aplican a ambos proveedores nuevos y ya existentes. Aunque el departamento de compras siempre ha apoyado esta práctica, esto marcó la primera vez que emitió e un aumento de precio para permitir el cumplimiento social.

Ajustar el precio fue necesario para permitirle al proveedor pagar salario mínimo y cumplir con condiciones sociales, pero incrementar costos de bienes por sí solo resultó ser insuficiente para asegurar el cumplimiento completo. El personal del equipo de Ética de Compra visitó la fábrica del proveedor planteó la preocupación que la fábrica no había estado mejorando. Starbucks entonces ejerció su derecho contractual de enviar un auditor terciario a la fábrica a verificar subsiguientemente que las mejoras no habían sido hechas. Pareció ser que el proveedor había concordado con Starbucks que la fábrica haría mejoras en el pago de salario mínimo, pero que la comunicación se había deteriorado entre el proveedor y la fábrica.

Para asegurar la emisión completa de salarios atrasados, el comprador y un gerente del Equipo de Compra Ética fueron a la fábrica a presenciar el acontecimiento. Esto fue un momento muy poderoso para ambos el comprador y el gerente del Comité al ver de primera mano el impacto positivo de cumplimiento en la fuerza de trabajo. La presencia de ambos en la fábrica envió al proveedor y la fábrica el mensaje que negocios y el cumplimiento social son inextricables para Starbucks.

### **Innovadoras Soluciones Propuestas**

#### **Empoderar al Comprador**

Este caso ilustra la importancia del empoderamiento individual del comprador para identificar e implementar soluciones de integración de cumplimiento de estándares y discusiones comerciales para mejorar el desempeño social del proveedor. También ofrece la oportunidad de revisar los componentes y facilitadores claves para el empoderamiento del comprador.

Solicitar que proveedores compartan sus costos con compradores puede ser un asunto sensible, pero puede ser una solución efectiva, con tal que los compradores tengan la voluntad, la autonomía y el apoyo desde arriba para cambiar los términos del contrato—como en este caso. Atar condiciones de remediación del proveedor a negociación de contrato fue un paso importante en integrar formalmente el desempeño social de los estándares sociales y objetivos empresariales, y adjuntando la responsabilidad mutua. El comprador fue proactivo en hacer las preguntas correctas para encontrar una solución efectiva y fue empoderado en los siguientes aspectos importantes:

- **Acceso a Entrenamiento/Información:** Los compradores trabajan de cerca con el equipo de Compra Ética y son entrenados en criterios, asuntos, y la remediación de compras éticas. Ellos también tienen acceso a todos los reportes de evaluación del desempeño social del proveedor que son parte de las evaluaciones de Starbucks, para que sean conscientes de cualquier hecho importante de cumplimiento de reglas y normas.
- **Contacto con Proveedor Individual:** Los compradores sirven como el punto único de contacto para proveedores, y reciben y comunican información del Equipo de Compra Ética con respecto a evaluaciones de desempeño y asuntos de remediación referente al proveedor. El hecho que esta información y comunicación pase a los compradores asegura que ellos estar en conscientes de asuntos de cumplimiento del proveedor y tendrán la información que necesitan para comenzar a tomar acción si lo consideran oportuno. Esto también ayuda a asegurar que los proveedores participen en discusiones acerca de la sostenibilidad porque son inextricables de otras discusiones de negocios.

- Ayuda interna / Cultura corporativa: Los compradores enfatizan que la práctica estándar y filosofía de Starbucks son caracterizados por la conexión entre valores éticos y sus actividades diarias. Aunque los compradores actualmente carecen de incentivos oficiales o sistemas de evaluación para asegurar la integración de criterios éticos de compra dentro de sus decisiones adquisitivas, ellos son empoderados por el compromiso de Starbucks a la RSE y no sienten presión para priorizar ahorros sobre el cumplimiento.

Los compradores empoderados con información, comunicación simplificada, apoyo de experiencia y liderazgo están en mejores posiciones para apalancar sus relaciones, para proponer y ejecutar soluciones que alinean desempeño social del proveedor y objetivos empresariales. Teniendo a la vez experiencia en asuntos de cumplimiento y poder de decisión sobre la solicitud de pedidos pone al comprador en la posición única de integrar ambas dentro de la misma negociación—de un punto de vista de remediación y procesos de negocios.

La pregunta de costo (y si el precio siendo pagado es un impedimento al cumplimiento de estándares) está al centro de cualquier negociación de venta o decisión de compra, y no una que es típicamente preguntada por auditores o personal de cumplimiento. En este caso, el modelo de libros abiertos fue una solución innovadora provocada por el comprador para asegurar que el proveedor tenía suficientes recursos para satisfacer los estándares de Starbucks, pagar saldo mínimo y también recibir la información que ella necesitaba para justificar el aumento de precio solicitado.

## **Retos**

Crear Incentivos Endorsando Responsabilidad a través de la Cadena Productiva: Todas las fábricas deben satisfacer los estándares de cero tolerancia de Starbucks para ser considerados para hacer negocios, lo cual asegura que las condiciones de la fábrica impacten decisiones adquisitivas a un nivel básico. Más allá de de esta línea base), existe el reto de crear incentivos y sistemas de evaluación formales para asegurar que compradores otorguen sus negocios a las fábricas con el “mejor” desempeño en diferentes criterios, incluyendo la sostenibilidad. Starbucks actualmente está trabajando en desarrollar e implementar estos sistemas.

Coordinación A Través De Funciones de Negocio: Mientras los compradores y los equipos de Compra Ética están en comunicación constante, alineados muy de cerca y enterados de asuntos de cumplimiento del proveedor, un reto constante es incrementar la conciencia en general de la empresa de cómo las decisiones y el comportamiento en diferentes partes de la empresa afectan el desempeño del proveedor. Los departamentos y colaboradores que no están involucrados diariamente en asuntos de compras a menudo encuentran desafiante extrapolar cómo sus decisiones afectan ciertas condiciones más abajo en la cadena productiva. Sin una conciencia más holística e integrada del rol de cada departamento e individual y como este impacta a los proveedores, es desafiante para los colaboradores determinar cuáles comportamientos pueden cambiar para contribuir con un impacto positivo al desempeño del proveedor, e inclusive cómo hacerlo.

Para promover la comprensión e integrar las prácticas responsables de la toma de decisiones arriba en la cadena productiva, Starbucks ha participado en un proyecto muy a fondo para investigar el ciclo

vital y los puntos clave de la toma de decisiones de tres productos con un enfoque laboral, de ética y el ambiente inherente al diseño, la producción, el uso y la disposición final de ese producto. El objetivo de la investigación es sensibilizar y educar a compradores de Starbucks, encargados de mercancía y gerentes de producto/categoría acerca de los impactos de sus decisiones, y expandir sus opciones y mejorar su capacidad de apoyar a los proveedores mientras ellos buscan soluciones sostenibles para problemas pertinentes al Código de Conducta.

*Negociaciones con Proveedores:* Aunque en este caso el comprador pudo negociar exitosamente con el proveedor para incluir los criterios sociales de cumplimiento, dirigir tal situación es más difícil cuando los departamentos y los individuos de cumplimiento social y de compras no están alineados. Como el Comité de Ética está enfocado en desempeño de cumplimiento del proveedor y asuntos de remediación, y el comprador negocia separadamente términos de precio y entrega, la pregunta que si el precio del comprador es suficiente para asegurar que los proveedores puedan pagar salario mínimo y conformarse con otros criterios sociales no es hecha usualmente. Con actualizaciones al proceso de petición de propuesta este también estará cambiando y será incluido en el proceso de negociación.

### **Facilitadores (Ej. Incentivos, coordinación)**

*Compromiso Ejecutivo:* Starbucks ha hecho un compromiso muy fuerte a la compra ética al nivel corporativo/ejecutivo el cual se ha traducido al establecimiento tanto de las políticas como las prácticas en ciertas áreas y a la aplicación de estos principios de compra en cualquier situación. Sin embargo, un desafío en común es asegurar que el compromiso se convierta en acción. En este caso, el comprador se sentía muy cómodo integrando cumplimiento social en discusiones de negocio con el proveedor y abordando creativamente la remediación dado al compromiso corporativo tan fuerte a la compra ética.

*Compromiso a la Construcción de Relaciones del Proveedor:* El compromiso de Starbucks de construir relaciones a largo plazo con proveedores le permite ligar el cumplimiento social con incentivos de negocio. Esto es un factor facilitador clave para compartir información que de otro modo sería considerada sensible y para entrar en conversaciones difíciles.

### **Lecciones Aprendidas:**

El estudio de este caso ofrece las siguientes lecciones:

*Coordinación* - El comprador y gerente de compra Ética mantuvieron papeles distintos y complementarios que les permitieron coordinar sus actividades y su comunicación efectivamente. El comprador fue instrumental en asegurar que un precio apropiado fuese pagado (consiguiendo recursos financieros necesarios para asegurar cumplimiento con condiciones sociales, y manejar comunicación con el proveedor), y la contraparte de compra ética jugó igualmente un papel integrante en asegurar que el proveedor llevara a cabo los términos del contrato y hacer cumplir con la resolución. El Equipo de Compra Ética jugó un rol muy definido en proporcionar la experiencia y guía en asuntos de proveedores, entrenar y empoderar a compradores, y quedarse fuera de situaciones de cumplimiento hasta que fuera necesario para imponer remediación. Este ejemplo ilustra la necesidad de la comunicación y la alineación entre los dos partidos para amarrar efectivamente responsabilidad e incentivos para el cumplimiento social y éxito empresarial.

*Integración/Causa principal* – Dado a que el Equipo de Compra Ética no está directamente involucrado en discusiones comerciales ni negociaciones, y los compradores no dirigen típicamente asuntos de cumplimiento en sus interacciones, la pregunta que si el precio que está siendo pagado es suficiente para asegurar el cumplimiento con los estándares sociales de suministro del cliente no entra naturalmente al diálogo al menos que las funciones estén alineadas. Incrementar la capacidad individual de las personas con ambas perspectivas comerciales y de cumplimiento social es crucial en hacer las conexiones entre incumplimientos y cómo resolverlos efectivamente. A partir de esto, Starbucks está actualizando documentos estándar para asegurar que el tema de compra ética sea tocado al inicio de una relación con cualquier proveedor.

*Transparencia* - Transparencia en el proceso de evaluación reveló vacíos significativos entre las prácticas de la fábrica y los Estándares de Starbucks. Una lección aprendida crítica fue que además de primas financieras pagadas, la cuentadancia o “accountability” deben estar distribuidas a través de la cadena de producción. Incluir términos de remediación en el contrato enmendado fallas demostró ser crítico en garantizar transparencia y en complementar el compromiso al cumplimiento y la comunicación efectiva, ya que el consentimiento para pagar primas adicionales por si sólo no puede resolver incumplimientos.

### **Levi Strauss & Company** <sup>18</sup>

Levi Strauss & Co. (LS&CO) tiene actualmente relaciones de manufactura con aproximadamente 900 proveedores externos en más de 50 países. Fue la primera compañía en lanzar un código completo de conducta para proveedores (sus Términos de Compromiso o Terms of Engagement; TOE (por sus siglas en ingles) en 1991. LS&CO maneja las relaciones con proveedores y vigila adherencia al TOE por un grupo dentro de su Organización Global de Compra llamado el Grupo de Cadena Productiva Sostenible Ambientalmente y Socialmente. La compañía ha tomado pasos proactivos para alinear internamente departamentos y actividades relacionadas con producción para minimizar los mensajes mezclados a sus proveedores.

LS&CO tiene un proceso detallado y específico para conseguir producto y llevarlo al mercado (el Go-to-Market o el proceso de GTM(por sus siglas en ingles)) que involucra varias funciones dentro de la compañía. Con el tiempo, el calendario y procesos de GTM se comprimieron y los plazos para envío inmediato se aceleraron. La expectativa de la compañía era que los proveedores acelerarán su proceso productivo también, sin ceder calidad. Cuándo el personal de LS&CO comenzó a ver repetidamente resultados pobres de evaluación que no podían ser atribuidas al desempeño del proveedor solamente, ellos reconocieron que era posible que hubiera un vinculo entre las prácticas empresariales de LS&CO y asuntos de cumplimiento de los proveedores. En efecto, la retroalimentación que la compañía les solicitó a sus proveedores sugería que en ciertos momentos los procesos de la compañía contribuían al incumplimiento de los proveedores. Este breve estudio revisa una iniciativa de “Integración de Negocio” que la compañía emprendió para emprender en los desafíos encarados al asegurar el éxito de todo el proceso de GTM—desde la planificación y el diseño hasta la producción y entrega.

### **¿Quien está involucrado?**

La iniciativa de integración empresarial en LS&CO involucro a cuatro grupos primarios incluidos en el proceso GTM en cada temporada:

<sup>18</sup> Este caso fue traducido del reporte de BSR “Internal Alignment: An Essential Step to Establishing Sustainable Supply Chains.” para leer el caso en su forma original, favor de visitar a [http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR\\_Internal\\_Alignment\\_Trends\\_Report.pdf](http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR_Internal_Alignment_Trends_Report.pdf).”

- *Sostenibilidad Social y Ambiental (SES)*: El Vicepresidente Senior de la Organización Global de Compra (GSO) es responsable de asegurar que la producción sea colocada en manos de proveedores que cumplen con el TOE, y que el producto sea entregado en el lugar, tiempo, calidad y precio correcto. El desempeño en base al TOE por parte del proveedor es un factor clave para determinar a que proveedores usa la compañía. Dentro del GSO, el Vicepresidente de SES trabaja con las cabezas de desarrollo de productos y compras para establecer la estrategia global de compras de la compañía.
- *Diseño de Producto y Mercancía*: Basado en San Francisco, este grupo forma parte de la organización comercial de marcas y es responsable de traducir el estudio de mercado al diseño del producto y surtidos de producto pertinentes al cliente.
- *Gestión de Producto (P.M.)*: Basado en San Francisco, forma parte de GSO y responsable de tomar un diseño de producto y produciéndolo masivamente, mientras tanto asegurando la integridad del diseño del producto en los ciclos del desarrollo y la comercialización de producto.
- *Fabricación y Operaciones (MO)*: Basado en el país o la región donde son ubicadas las instalaciones del proveedor, MO forma parte del GSO y es responsable por la calidad, entrega y el mantenimiento de la relación con los proveedores. Este grupo también trabaja con el equipo de SES para asegurar adherencia al TOE.

El personal de Diseño de Producto y Mercancía y P.M. trabajan juntos en equipos virtuales organizados por marca y por línea de productos, como “Dockers’ ® men’s bottom’s”, “Levi’s® women’s top’s”, etc. Los equipos virtuales trabajan con MO para desarrollar productos y para aprobarlo para producción.

### **¿Cuál es el problema?**

LS&CO utiliza un calendario Go-To-Market para asegurar los procesos de desarrollo a tiempo, la comercialización, el planeamiento y los procesos de producción. Sin embargo, a veces, la adherencia al calendario puede ser inconsistente. La falta de adherencia estricta al proceso de GTM e hitos puede afectar la capacidad de los proveedores a cumplir estrictamente con los requerimientos de la marca, inclusive plazo de entrega, calidad o cumplimiento del TOE. El incumplimiento más común del TOE descubierto en estas circunstancias se relaciona con horas de trabajo y/o subcontratación no autorizada.

El calendario de GTM es utilizado por los equipos virtuales y por el MO. Para cada una de las etapas de desarrollo, comercialización, planeamiento y fases de producción hay hitos específicamente definidos. Los hitos indican cuando cada fase debe ser completada para permitirle a las fases subsiguientes suficiente tiempo de ejecución. Al poner expectativas abiertamente acerca de plazos y responsabilidades, el calendario compartido le da al equipo virtual y al grupo MO la habilidad de monitorear su progreso y hacer ajustes como lo vean necesario, de este modo evitando cambios de última hora, pedidos apresurados innecesarios o más gastos.

Este sistema fue diseñado originalmente para definir plazos, roles y las responsabilidades necesarias para llevar el producto al mercado eficientemente. Sin embargo, sin adherencia apropiada y consistente al GTM por los equipos virtuales y el personal de MO, los proveedores de LS&CO encuentran retos en

cumplir con todos los aspectos de sus Términos de Compromiso. Esta retroalimentación fue dada a asesores por parte de los proveedores mientras ellos realizaban evaluaciones rutinarias del TOE y fue el impulso para el desarrollo de la iniciativa de Integración de Negocio.

### **Soluciones Innovadoras Propuestas**

#### **Iniciativa de Integración de Negocio**

El grupo de Sostenibilidad Ambiental y Social empezó un análisis sobre el efecto que el proceso de GTM estaba teniendo en la adherencia al TOE por parte de los proveedores. El enfoque desarrollado identificó los procesos específicos de GTM que estaban impactando las habilidades de los proveedores para cumplir con los requerimientos del TOE.

El análisis empezó con entrevistas con más de 65 personal de P.M., representantes de la marca y miembros del MO. Después de analizar los resultados de las entrevistas, fue claro que no era el sistema de GTM que necesitaba ser revisado. Más bien, el desafío se encontraba en cómo este proceso se estaba (o no estaba) implementado en puntos clave en el proceso de GTM: desarrollo (haciendo prototipos) y comercialización (muestras y preproducción). El mismo calendario de GTM no proporcionaba pautas para conductas, lo cual resultó en retos como:

- No mantener al día a los proveedores respecto a los requerimientos de desarrollo
- Cambios de producto siendo comunicados por múltiples fuentes
- Decisiones tardes respecto a componentes y paquetes de desarrollo entregados tarde o incompletos a proveedores con expectativas que los proveedores pudieran absorber directivas de última hora

Aunque los roles e hitos habían sido delineados claramente, una mirada más cercana al desempeño del personal reveló que las conductas de ciertos individuos dirigían, en algunos casos, a retos al nivel del proveedor, incluyendo:

- Cambios de especificaciones del producto que venían de varios departamentos (gestión de producto, diseño, etc.) envés de únicamente por medio del contacto de MO
- Desviación del protocolo de prototipo y falta de atención a plazos establecidos, como solicitando más muestras de lo permitido, lo cual tomaba más tiempo que no estaba tomado en cuenta en el calendario

Fue determinado que el calendario de GTM era un excelente instrumento para entregar producto, pero que las conductas individuales verdaderamente esperadas por parte del personal de LS&CO necesitaban ser claramente definidas, comunicadas y medidas. Subsiguientemente, las mejores prácticas fueron identificadas y documentadas.

Para el ciclo actual de desarrollo, todo equipo virtual y de MO ha recibido capacitación sobre estas conductas. Un proceso para identificar adherencia a estas conductas también está en lugar. Equipos virtuales y de MO se retroalimentan el uno al otro por escrito con información que es compartida con sus respectivos líderes y utilizado en evaluaciones de desempeño. Cierta retroalimentación también es comparada con el desempeño del proveedor del TOE para evaluar el impacto del programa en la capacidad del proveedor para cumplir con el TOE.

Mientras el proceso y calendario de GTM atienden la necesidad de alinear en general actividades y roles de compra, la iniciativa de Integración de Negocio atiende a la necesidad de responsabilizar a individuales para realmente implementar conductas de negocio socialmente responsables dentro de sus actividades de trabajo diario.

## **Retos**

*Retroalimentación Honesta:* Aunque inicialmente la retroalimentación no fue atribuida a los individuos que la proporcionaron, los resultados fueron la base para discusiones abiertas y cooperativas. Sin embargo en el futuro, la retroalimentación será directa. Un desafío ha sido conseguir que personas hablen abierta y honestamente acerca del desempeño de sus compañeros. Proporcionar retroalimentación personal acerca del desempeño de compañeros y ser receptivo a la retroalimentación externa va más allá de la implementación objetiva del calendario de GTM. Sin embargo, esta iniciativa revela el rol crucial que cada individuo juega en integrar la estrategia interna de alineación en prácticas empresariales diarias.

*La Presión Continua del Mercado:* Es cada vez más importante acentuar el hecho que los valores y las directivas de la compañía no son negociables en un ambiente financiero global desafiante.

## **Las Claves del Éxito**

*Apoyo Ejecutivo:* Un imperativo del lanzamiento y éxito de la iniciativa de Integración de Negocio ha sido, y sigue siendo, el apoyo por parte de los directores y ejecutivos. El Vicepresidente de Compra Global supervisa los dos grupos involucrados y juega un rol activo en apoyar este proceso y asegurar que su importancia es acentuada en los niveles apropiados reiterando esto a aquellos que reportan a él. El Presidente regional, responsable por los equipos de diseño y comercialización de la marca, también ha sido un partidario activo del trabajo. Ambos enviaron un memorándum en conjunto a todas las partes involucradas introduciendo la iniciativa de integración de negocio y nuevas conductas a todos los colaboradores. El director general afirma continuamente la importancia de este trabajo a todos los grupos de interés como una parte integral del enfoque en los valores de la compañía basado

*Estructura:* El Grupo de Cadena de Producción Sostenibilidad Ambiental es parte de la Organización Global de Compra y tiene un silla en el Equipo de Liderazgo de GSO. Esta estructura asegura integración continua de P.M. y líderes de MO. Enés de que el equipo de SES entrenara a la empresa en esta iniciativa, propietarios de negocios lo aceptan, ven la ventaja del negocio, y emprenden en el entrenamiento e implementación ellos mismos.

*Conocimiento del Negocio:* La iniciativa fue dirigida por un colaborador que llevaba mucho tiempo en LS&CO que era muy familiar con los procesos de producción y sus desafíos y tenía relaciones internas con muchos de los grupos de interés clave. Esto le permitió conseguir información honesta y sincera sobre el proceso de GTM y conductas que impactan el cumplimiento del proveedor, lo cual de otro modo pudo haberse quedado invisible.

## Lecciones Aprendidas

Beneficios Significativos para el Negocio: Un hallazgo significativo fue que, aunque esto empezó como una investigación supuesta a mejorar la adherencia del proveedor al TOE, muchos de los problemas salieron a luz y soluciones siendo implementadas están rindiendo beneficios de negocio a través de costos reducidos de super desarrollo. Concentrándose en racionalizar procesos internos y mejorar la eficiencia de comunicación mejorará la habilidad de la compañía para cumplir con fechas topes y vender—y para hacer ambos más responsablemente. Estos resultados están directamente alineados con la visión de LS&CO de evolucionar hacia prácticas empresariales sostenibles que promueven sin problemas ambos desempeño financiero sano y adherencia responsable a estándares del TOE.

### Ford Motor Company<sup>19</sup>

La Compañía Ford Motor tiene relaciones con más de 2.000 proveedores de producción que operan en más de 5.500 sitios industriales que producen 130.000 partes de vehículos que la compañía vende. Además, Ford compra otros suministros que no usa para producción, incluyendo servicios, servicios de mercadeo, construcción, computadoras, materias industriales, asistencia médica y maquinaria de más de 9.000 proveedores. En términos generales, la compañía gasta más de \$90 mil millones globalmente por año en compras para producción y no-producción.

Ford cuenta con un Código de Condiciones Básicas de Trabajo al que espera que todos los sitios propios y operados por la empresa así como todos los proveedores se adhieran a él. La compañía ha establecido programas para comunicar las expectativas en varios niveles, proporcionar entrenamiento de cumplimiento al nivel de fábrica, y para evaluar el desempeño de proveedores. Sin embargo, ambos el tamaño de Ford y la descentralización de las funciones de compra plantean un reto para la alineación interna. Este estudio de caso discute las medidas que están siendo implementadas así como los múltiples desafíos para efectivamente alinear las estrategias y actividades del grupo de Cadena de Producción Sostenible y las unidades regionales de negocio responsables de compras locales.

### ¿Quién está involucrado?

El grupo de Cadena de Producción Sostenible (Supply Chain Sustainability; SCS) se ubica dentro de la organización Global de Compra y establece los objetivos de desempeño de la cadena de Producción de Ford, busca y asegura el compromiso del liderazgo de la empresa, y continúa dirigir el desarrollo con respecto al desempeño social y ambiental. Este grupo es responsable de proporcionar capacitaciones y evaluaciones de las fábricas para sitios globales de suministro, dirigir el compromiso a nivel corporativo con proveedores estratégicos, y manejar colaboración entre la industria acerca de condiciones de cadena de producción a través de la participación en el Grupo de Acción de la Industria Automovilística (AIAG).

El grupo de SCS incluye cuatro colaboradores de tiempo completo centralizados en la sede, y cuatro personas globales basadas dentro de las unidades regionales del negocio. Estos puestos regionales son rotatorios y son ocupados por personal con experiencia en compras tradicionales como compradores, ingenieros de calidad y gerentes de proyectos.

<sup>19</sup> Este caso fue traducido del reporte de BSR "Internal Alignment: An Essential Step to Establishing Sustainable Supply Chains." para leer el caso en su forma original, favor de visitar a [http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR\\_Internal\\_Alignment\\_Trends\\_Report.pdf](http://www.bsr.org/reports/beyond-monitoring/BSR_Internal_Alignment_Trends_Report.pdf).

El grupo de SCS interactúa con proveedores para tratar temas relacionados a los derechos humanos, condiciones de trabajo y capacitaciones, pero no está directamente involucrado en el aspecto comercial de las relaciones con proveedores. Las decisiones de compra y las evaluaciones de la calidad del proveedor son conducidas por los contactos comerciales y la organización de calidad del proveedor.

### **¿Cuál es el problema?**

El problema principal es la división de roles, responsabilidades y la rendición de cuentas entre el grupo de SCS y los directores comerciales que hacen las decisiones de compra. SCS interactúa y evalúa a proveedores acerca del cumplimiento de las condiciones de trabajo. Sin embargo, aunque ellos tienen la oportunidad de llamar la atención hacia los resultados de las inspecciones de terceros, actualmente no son capaces de integrar la discusión del desempeño del proveedor en cuanto a estos criterios en revisiones rutinarias de negocio y en la toma de decisiones en la empresa de una manera coherente y globalmente progresiva. Actualmente, SCS es responsable del desempeño de objetivos, pero es limitado en su habilidad de integrar el cumplimiento en la cadena de producción consistentemente con otras consideraciones de negocio. Los ingenieros de compras y calidad tienen el mayor contacto con los proveedores y a menudo no participan en la evaluación del desempeño de un proveedor contra las expectativas de condiciones de trabajo. La falta de participación se debe a una variedad de factores, incluyendo falta de objetivos alineados y por consiguiente la incapacidad de ver la relevancia de la métrica de desempeño de condiciones de trabajo a la relación empresarial. El grupo de SCS ha identificado la necesidad de integrar sus objetivos en procesos de compra, la toma de decisiones y la evaluación.

Subrayando este problema hay varios desafíos:

- El reto de un pequeño grupo de SCS proporcionando/participando en supervisión de una población tan grande de proveedores. De los 5.500 proveedores de producción, cerca de 2.000 sitios están ubicados en mercados considerados de alto riesgo en relación incumplimientos a derechos humanos y condiciones de trabajo. El grupo SCS de Ford ha designado cuatro colaboradores dedicados a manejar estos sitios con un promedio aproximado de 500 sitios por director. Por ende, el grupo enfrenta desafíos internos en relación a la capacidad, recursos escasos y falta de automatización óptima de los procesos. Estos desafíos operativos aumentan la ocurrencia de gestión por excepción y la necesidad para la priorización, especialmente para llamar atención necesaria a las preocupaciones más urgentes.
- Un desafío más amplio existe en relación a la alineación de objetivos y de las actividades correspondientes entre departamentos funcionales y oficinas regionales dentro de cualquier organización grande y global. En este caso, éstos desafíos surgen principalmente por un desajuste de objetivos internos entre la gerencia ejecutiva y regional, lo cual luego afecta la función de SCS y el proceso de compra operacional.

### **Soluciones Innovadoras Actuales y Propuestas**

*Marco Empresarial Alineado:* El Marco Empresarial Alineado (ABF por sus siglas en inglés) es el nombre del nuevo modelo de compras de la empresa Ford. Lanzado en el 2005, acuerdos del ABF establecen modelos de negocio de trabajo para ambos Ford y los proveedores seleccionados. Los acuerdos

comprendivamente y formalmente delinear las prácticas empresariales diseñadas para incrementar futura colaboración, incluyendo el pago abierto y progresivo de costos de ingeniería y desarrollo, compra extendida y transparencia de datos. Como parte del acuerdo, Ford incrementa el volumen de negocio con ciertos proveedores. Desde su lanzamiento, Ford ha identificado 46 proveedores ABF de producción y 19 proveedores ABF de no-producción.

“Desarrollamos la estrategia de ABF para encontrar una mejor manera de trabajar con nuestros proveedores,” dijo Tony Brown, vicepresidente del grupo de Ford, Compra Global. “En el último año nosotros hemos continuado expandiendo el número de compañías en nuestra familia de ABF, y al mismo tiempo implementando los principios de ABF a través de toda nuestra organización”.

El acuerdo de ABF procura facilitarle a los proveedores socios de Ford tomar mayor responsabilidad en el aseguramiento de condiciones de trabajo apropiado y sistemas ambientales de gestión a través de su cadena de valor. Este enfoque “macro” de los proveedores al desarrollar sistemas y procesos de gestión permitirá que Ford vigile los programas de condiciones de trabajos de los proveedores en lugar de que Ford maneje al detalle el desempeño del proveedor a través de capacitaciones y monitoreo en sitios individuales de suministro.

El acuerdo de ABF es un paso innovador de la posición anterior de Ford de “promover” a los proveedores a que estos adoptarán e imponer un código similar de prácticas alineados con el Código de Ford de Condiciones Básicas de Trabajo a “esperar” que los proveedores adopten un código de condiciones de trabajo (parecido al de Ford) y desarrollar capacitaciones y sistemas de cumplimiento para sus instalaciones internas y cadenas de suministro. Cada proveedor identifica a un ejecutivo para dirigir el desarrollo de su código y procesos. Es la responsabilidad del ejecutivo de reportar a Ford el progreso corporativo respecto a la métrica establecida. Durante todas las fases de desarrollo del proveedor Ford proporciona ayuda, contactos y materiales para ayudar al proveedor a desarrollar su propio programa.

A través de ABF, Ford avanza significativamente en mejorar sus relaciones de trabajo con proveedores en una escala global. Además ha proporcionado una oportunidad para alineación con respecto a condiciones de trabajo y liderazgo ambiental. Esta alineación se extiende hacia los proveedores, pero debido a la métrica manejada por el grupo de SCS y el propietario de la relación comercial, también crea alineación de objetivos internamente.

*Pares:* Un enfoque para lograr mayor alineación interna que Ford dirigió con sus departamentos de desarrollo de productos y compras es el sistema de Pares. En este sistema, no sólo están alineados los dos departamentos, sino miembros de cada departamento son emparejados con un miembros del otro para que las decisiones también sean tomadas en conjunto desde el principio. Este enfoque aumenta la colaboración desde el diseño del producto hasta contratación del proveedor, y simplifica la comunicación al reducir los puntos de contacto para cada uno de los productos. La alineación de los dos departamentos significa que ellos comparten un objetivo común de costo y mejora la interacción con proveedores al permitirles directamente abordar en el nivel correcto. Por ejemplo, la retroalimentación por parte del proveedor acerca de dificultades relacionadas con manufacturar ciertas partes o cumplir con especificaciones puede ir directamente al equipo que tomó esas decisiones y que tiene la habilidad de ajustar las directrices.

El sistema de Pares ya ha rendido mejoras substanciales en la eficiencia interna y en la relación con los proveedores para el diseño del producto, y es efectivo en manejar expectativas de ambos lados mientras tanto permitiendo comunicación clara y coherente. Basado en los resultados positivos a la fecha, este enfoque proporciona una oportunidad ideal para asegurar que los mensajes sean coherentes y claros para proveedores en todos los puntos de contacto dentro de Ford. También puede proporcionar una oportunidad para alinear objetivos entre un grupo de colaboradores más amplio en Ford.

*Reportes y Revisión:* La asistencia de entrenamientos en fábrica, el desempeño y la retroalimentación, así como los resultados completos de auditorías por parte de terceros, son usualmente revisados sólo por el proveedor y los directores regionales de SCS. El equipo de SCS comparte informes en asuntos de alto riesgo, progreso específico de proveedores puntuales y tendencias observadas con la gestión en el país, al igual que la gestión gerencial en general mensualmente o como sea solicitado. Los resultados regionales acumulados también son revisados por todo el equipo gerencial trimestralmente en la revisión del Global Purchasing Operating Committee. Estas revisiones de desempeño regional del proveedor establecidas periódicamente son instrumentales para generar diálogo y conocimiento alrededor de cuestiones mayores de desempeño social por parte del proveedor. El intercambio progresivo de información y la discusión son importantes para facilitar mayor aproximación a la identificación de prioridades funcionales y establecer objetivos.

*Evaluación del Proveedor:* La enmienda de la evaluación de calidad de proveedor para incluir los criterios sociales es una solución potencial para asegurar integración progresiva y consistente de SCS y los objetivos de negocio en la revisión de desempeño del proveedor y gestión de la relación. Todas las unidades de negocio evalúan regularmente a proveedores basados en calidad, desempeño de entrega y costo. Estos criterios de calidad son revisados con frecuencia y son instrumentales en hacer futuras decisiones de compra. Los proveedores son actualmente evaluados separadamente en derechos humanos y desempeño de condiciones de trabajo y esta información es utilizada por el equipo de SCS principalmente para empezar diálogo con proveedores respecto a las condiciones de trabajo en la cadena de producción.

La solución propuesta es integrar los criterios de SCS en el tanteador del proveedor para asegurar que el desempeño del proveedor en estas áreas sea tomado en consideración al tomar decisiones de compra. Esta propuesta enmienda el formato de evaluación del proveedor y enviaría un mensaje claro a los proveedores que criterios de negocio y sostenibilidad van de la mano, así como reforzar la alineación de SCS y objetivos de unidad de negocio. Para justificar aún más la inclusión de desempeño social al formato de evaluación de calidad, estudios actuales están siendo explorados para examinar la correlación entre la calidad del producto y las condiciones de trabajo. Con una correlación estadística entre los dos aspectos de desempeño del proveedor, el cumplimiento con el Código de Condiciones Básicas de Trabajo de Ford y los requerimientos legales tendría un impacto consistente en la capacidad de un proveedor para hacer negocios con Ford.

## **Retos**

*Ambiente Empresarial:* Un desafío actual para aplicar estas iniciativas de alineación es el ambiente externo empresarial y la extrema presión financiera que esta situación ha colocado en ambos la compañía y sus proveedores. Con las compañías, como Ford, que tratando de maximizar eficiencia y minimizar costos,

el cumplimiento con reglas y normas en la cadena de producción puede ser percibido como un estorbo al hacer negocio, no como un facilitador.

*Proponiendo e Incorporando Objetivos:* Un desafío continúa siendo integrar metas de SCS en todos procesos pertinentes al negocio. La alineación de prioridades al tomar decisiones y de actividades es más difícil cuándo objetivos no están alineados a través de las funciones de la empresa. En este caso, integrar prioridades de SCS en prácticas de la compañía quizás comience con el alinear los objetivos a través de la estructura adquisitiva entera y asegurar que esos objetivos se transporten a las unidades regionales de negocio. Poner metas es el primer paso hacia determinar los roles y los impactos que individuos tienen en cumplir esos objetivos y asegurar que estos son comunicados efectivamente y son integrados en sus responsabilidades diarias. El formato de evaluación del proveedor podría ser una táctica de reafirmación de que estos objetivos son adheridos constantemente.

## **Facilitadores**

Factores importantes han facilitado el progreso en construir el programa para la cadena de producción sostenible.

*Apoyo Ejecutivo:* El compromiso de los líderes de la empresa a acciones ha sido crucial en ganar recursos, reconocimiento y apoyo, lo cual contribuyen a la expansión y el éxito de SCS. El liderazgo ha atraído atención interna y externa a la relevancia de actividad de SCS y ha posicionado el cumplimiento de valores al centro de la compañía. La comunicación directa de ejecutivos a proveedores en relación este asunto durante reuniones y otras oportunidades de encuentro ha sido especialmente significativa.

*La Gestión de Información del Proveedor Centralizado:* La generación de una base de datos centralizado y la generación de una métrica consistente para el cumplimiento de los proveedores son claves para asegurar la validez y accesibilidad de datos. Esto reduce ineficacias y confusiones potenciales acerca de criterios de evaluación, la fuente/legitimidad de datos, y asegura que la misma vigilancia este siendo aplicada a todos los proveedores. Hay, sin embargo, desafíos en facilitar flujos actualizados y consistentes de información entre unidades descentralizadas de negocio, que se ven agravadas por la falta de utilización óptima de tecnologías de la información. Ford ha empezado el proceso de gestión de información centralizado y con recursos apropiadamente asignados, continuará desarrollando este sistema internamente e integrando a sistemas ya existentes de gestión de información del proveedor.

*Rotación de Personal y Construcción de Experiencia:* La Estructura de Compras de Ford apoya la rotación interna de personal para que individuos tengan la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y compartir su experiencia con otros departamentos. El SCS y grupos compradores regionales tienen a colaboradores que vienen de o van a departamentos diferentes, y a los dirigentes regionales de la unidad de SCS también rotan posiciones. Esta movilidad interna permite mayor intercambio de información, comunicación y colaboración en ambos un nivel individual y departamental. Los dirigentes regionales del SCS se benefician de tener las perspectivas y las relaciones dentro del negocio.

*Estructura:* Al tener personal de SCS regionalmente y centralmente posicionados reportando a la sede central de Compras Globales se asegura que los dirigentes regionales tengan una voz para dar a conocer

sus asuntos con proveedores. Ellos ven su presencia local y su conexión a la sede como esencial para su capacidad de realizar sus trabajos efectivamente.

*Comunicaciones Claras y Consistentes:* El departamento de SCS se esfuerza por gestionar comunicación consistente y clara acerca del programa, como se manifiestan los asuntos a través de la cadena global de suministro, y la importancia en general de la estrategia de Ford. Esto aumenta la fuerza de su mensaje, permitiéndolo que este sea oído y recibido mejor por ambas audiencias internas y externas; SCS siempre es visto como el experto en el tema. Ambos el apoyo de la gestión y la posesión de una fuente estandarizada y completa de información contribuyen a la posición de la organización como experta de confianza. Esto también aplica a la materia de entrenamiento generada para y repartida a todos los proveedores globales. El personal regionalmente ubicado de SCS acentúa la importancia de utilizar los mismos mensajes y material de capacitación.

*Relaciones a Largo Plazo con Proveedores:* Ford firma acuerdos relativamente de largo plazo con proveedores de ABF, lo cual induce a aumentar la confianza, diálogo y una actitud de asociación. Sin el temor de que un incumplimiento podría significar el fin de los pedidos de Ford, los proveedores están más abiertos a discutir desafíos y trabajar juntos hacia soluciones.

La naturaleza de relaciones con proveedores dentro de la industria automovilística en general—y específicamente con Ford—ocasionó un programa de cumplimiento social basado en el entrenamiento y capacitaciones. Esto a su vez ha evitado el desarrollo de una reacción de “juegos” por parte de los proveedores. Evaluaciones son utilizadas por Ford con el fin de muestreo sólo para comprender mejor las condiciones en el sitio y, aunque este es usado para asegurar el cumplimiento en las fabricas, son consideradas como una parte del desarrollo del proveedor. Este enfoque es reforzado aún más por esfuerzos actuales de negocio para reducir el número de proveedores y desarrollar relaciones profundas y transparentes con un menor número de proveedores a largo plazo.

## **Lecciones Aprendidas**

*La Conexión Entre Condiciones de Trabajo y Calidad:* Hay evidencia preliminar anecdótica que las fábricas con condiciones de trabajo buenas también manejan otros aspectos de su negocio bien. Ford está explorando la correlación entre calidad y condiciones de trabajo para demostrar un caso de negocio más fuerte para la gestión de una cadena de producción sostenible.

*Los Beneficios y los Desafíos de un Programa Descentralizado:* Este estudio de caso destaca las tensiones y oportunidades presentes al trabajar en un ambiente global y descentralizado. Considerando unidades de negocio regionales que operan autónomamente y el desafío de integrar objetivos de SCS en las decisiones de compra, SCS está tratando de vencer barreras geográficas y funcionales a través de su estructura, barreras administrativas, otros esfuerzos internos de alineación e instrumentos de evaluación.

Líderes regionales de SCS que están bien relacionados al grupo central de SCS y que están completamente integrados en sus unidades de negocio ofrecen una posibilidad extraordinaria de asegurar que las metas de SCS tienen a un campeón regional— y uno que pueda traducir esas metas y la estrategia de otro departamento. Igualmente, los líderes regionales se sienten empoderados por su conexión a la sede y

reasegurados que sus preocupaciones no irán desatendidas. El desafío permanece, sin embargo, en mantener el equilibrio óptimo de actividades en dos departamentos distintos con dos diferentes líneas de cobertura y conjuntos de prioridades. Los líderes regionales de SCS ganan una valiosa perspectiva completa, pero no están autorizados para hacer los cambios que ellos ven necesarios.

## Wall-Mart

El anuncio de Wall-Mart de su nuevo Índice de Sostenibilidad (Julio 2009) marca el amanecer de la era de la transparencia ecológica en el mercado. Esto no sólo es una especulación ociosa; Wall-Mart ha señalado que los proveedores que no cumplan los requisitos de transparencia ecológica se convertirán en “menos relevantes” para ellos. En otras palabras, los proveedores pueden, un día, competir por espacio en las estanterías, sobre la base de la transparencia en el impacto ecológico de sus productos.

El minorista con 100.000 proveedores provenientes de todo el mundo, tendrá que calcular y presentar el coste total de sus productos ecológicos y todos estos datos se reducirán a un único número que los compradores que observarán, en el envase del producto, al lado de la etiqueta del precio. Para los consumidores, se reducirá a cero el “costo de esfuerzo” de encontrar los impactos ecológicos de un elemento, que hoy en día a menudo significa excavar a través confusos sistemas de certificación en Internet y luego tratar de recordar esta información mientras se pasea por los pasillos de la tienda.

Como las encuestas de consumidores han demostrado durante años, solamente una pequeña parte, quizá diez por ciento (10%) de los compradores toman sus decisiones basados en sus valores y en general solo alrededor del 25 por ciento (25%) le dan importancia a otros aspectos. Dos tercios (2/3) de los clientes dice que pueden basar su compra en criterios de valores ecológicos si no se tiene que hacer ningún esfuerzo adicional y si los precios son comparables; y Wall-Mart tiene la habilidad para mantener costos bajos.

El Índice de Sostenibilidad será construido a partir de las respuestas a las preguntas detalladas acerca de los impactos que van, desde las emisiones de gases de efecto invernadero de la empresa y los objetivos de reducción de residuos sólidos, hasta los salarios de los trabajadores, los derechos humanos y las contribuciones positivas a la comunidad local. Certificaciones de terceras partes se construirán en el sistema.

A medida que presiona más a sus proveedores por productos más ecológicos, la empresa también contempla invitar a otros grandes minoristas como Target y Cosco para adoptar el mismo Índice de Sostenibilidad, lo cual simplificaría las cosas tanto para los proveedores como para los consumidores. A medida que haya mayor cantidad de grandes minoristas participando, las empresas se verán forzadas a mejorar continuamente el impacto ecológico de los productos de consumo.

El concepto de cadena de valor se mide en cada paso del ciclo de vida de un producto, el aumento de su valor; pero dicho valor puede ser visto desde otro ángulo, tal como se contempla en el índice: salud ambiental y los impactos sociales del producto durante todo su ciclo de vida. Al crear un único estándar para la evaluación, Wall-Mart abre una ventana a los productos que revela lo negativo - lo que podría llamarse la “cadena de devaluar” - y los pone en juego competitivo.

El valor estratégico de estos indicadores es que cada valor negativo ofrece un potencial de mejora, ya que cada actualización incrementa la puntuación total de dicho elemento. Evaluar las ventajas y desventajas ecológicas en todo el ciclo de vida del producto ofrece una medición de las decisiones empresariales que impulsará las ventajas y disminuirá las desventajas.

Las nuevas métricas que Wall-Mart impone a sus proveedores sugieren un nivel de rendimiento de los impactos ecológicos a lo largo de la cadena de suministro y en todo el ciclo de vida del producto. Esto reinventa el concepto de “verde” como un proceso y no sólo como una etiqueta estática, un verbo en lugar de un adjetivo. Para seguir siendo competitivas en este ámbito, las empresas deben pensar en sí mismas como “verdes o ecológicas”, buscando continuamente maneras de mejorar su huella ecológica. Andy Ruben fue nombrado por Lee Scott, CEO de Wall-Mart como el primer vicepresidente de la iniciativa de la sostenibilidad de la empresa, quien describe que el potencial de crecimiento del negocio es enorme y está en las innovaciones. “Esta es la mayor de las oportunidades estratégica de la empresa que se verá en los próximos 50 años. Este es el momento más excitante de hacer negocios, con oportunidades para crear un cambio en el mundo sin precedente”.



El grupo Nestlé ha compartido “tips” con empresas proveedoras acerca de cómo ser más responsables en México. Han invertido cerca de 20.5 millones de pesos en apoyo a los productores cafetaleros del país; el fondo FUNSALUD dio más de 80 mdp<sup>20</sup> en 16 años para la investigación sobre nutrición en México. <sup>21</sup>

Juan Carlos Marroquín, presidente ejecutivo de Nestlé México, expuso la filosofía de Creación de Valor Compartido en un foro coordinado en alianza con la ONU.

Ciudad de México — “Grupo Nestlé tiene claro algo: Le importa ser socialmente responsable, pero le interesa más que este título se lleve a la práctica, es por ello que da a conocer su modelo de “Creación de Valor Compartido”.

Esta creación de valor va ligada con la interdependencia de los distintos eslabones de la cadena de suministro de la empresa, los cuales deben ser impulsados a través de inversiones en innovación y competitividad, así como a través de la transmisión de las buenas prácticas, dice el presidente ejecutivo de Grupo Nestlé, Juan Carlos Marroquín.

La firma, de origen suizo, ha colaborado en México a través de sus programas en torno a desarrollo rural, agua y nutrición, por considerarlos bases fundamentales de su negocio. A través de “Creación de Valor Compartido”, el Grupo Nestlé refuerza su compromiso con el país al compartir conocimientos de expertos para mejorar las prácticas empresariales en términos de nutrición, salud y bienestar de los mexicanos. Esto es una tradición que ya lleva 80 años en México y más de 140 años a nivel mundial”, afirma el señor Marroquín al ser entrevistado.

En ese sentido, Nestlé ha lanzado iniciativas en conjunto con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) desde 1993 en apoyo a productores de café en Chiapas, Oaxaca, Puebla y Veracruz, invirtiendo cerca de 20.5 millones de pesos en innovación y asistencia técnica, además de contar con 2.4 millones de plantas.

<sup>20</sup> mdp: millones de pesos mexicanos (tipo de cambio del peso con 1 dólar de USA al Octubre 2009: \$12.90 x US\$1.00

<sup>21</sup> Por: Isabel Ferguson CNNExpansión.com- Publicado el 19 de Octubre 2009

“Ésta es la naturaleza de conexión por el sentido de nuestros negocios, tenemos una conexión muy importante con los productores de cacao, café y leche en México porque está asociada con los valores intrínsecos de nuestras marcas y productos y nuestro compromiso de salud, nutrición y bienestar con el consumidor”, dijo el directivo. La empresa también ha buscado apoyar la conservación de recursos con reducciones de 46% en uso de agua y 39% en energía en 7 años, lo que equivale a darle energía a una población de 21,000 habitantes”, de acuerdo con Marroquín.

El directivo además afirma que fueron la primera compañía que externó su compromiso para el bienestar y la salud de los mexicanos hace 16 años, con una inversión de más de 80 millones de pesos en el Fondo Nestlé para la Nutrición de FUNSALUD dedicado a impulsar la investigación científica y la formación de médicos en el sector.

La Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) dijeron que 1,020 millones de personas -aproximadamente 100 millones de personas más que el año pasado- sufrieron de desnutrición durante el año 2009, el número más elevado en cuatro décadas. En México, casi 20 millones de personas viven en pobreza alimentaria, lo que significa que no perciben los ingresos mínimos para adquirir los alimentos de la canasta básica.

Recientemente Nestlé llevó a cabo el foro “Creación de Valor Compartido” en la Ciudad de México en coordinación con la Organización de Naciones Unidas para dar a conocer esta filosofía e invitar a otras empresas mexicanas a sumarse a ella.



## CASOS NACIONALES

### CABCORP<sup>22</sup>

The Central America Beverage Corporation –CABCORP– mejor conocida como Pepsi Guatemala, fue una de las empresas ganadoras del Premio CentraRSE 2007 en el eje de Proveedores. CABCORP, con el objetivo de garantizar el abastecimiento, la calidad y el precio de envase PET (botella plástica para las bebidas), en el año 2002, replanteó el esquema de compra y suministro del mismo. Estableció un modelo de fabricación de envase PET soplado “in house”, es decir el proveedor (Platiglass) instaló dentro de la planta de CABCORP, su proceso productivo.

CABCORP es un buen ejemplo de aplicación y mejora en los 7 ejes de impacto de la RSE, partiendo desde la Gobernabilidad, para lo cual la empresa cuenta con un Código de Ética avalado por la inspección de trabajo. A través de éste, CABCORP divulga sus valores y el arraigo de los mismos a todos sus colaboradores, desde el proceso de inducción en la empresa.

En el eje de proveedores, en el año 2001, CABCORP reestructuró el departamento de Compras orientándolo a satisfacer las necesidades de área de manufactura, ventas, mercadeo y administración.

<sup>22</sup> (6 casos de buenas prácticas: Las empresas en Guatemala son Responsables, CentraRSE).

De ahí que se vislumbraba que una administración más estratégica de los proveedores aseguraría una mayor optimización de la cadena de valor, aceptando que la responsabilidad de la empresa va más allá de su organización y que ésta debe involucrarse en su cadena productiva.

CABCORP identificó que, para que su producto final alcanzara los niveles óptimos de calidad y de procesos de RSE, debería trabajar en conjunto con sus proveedores y por tal motivo impulsó una iniciativa de fortalecimiento de su trabajo con la cadena productiva.

El impulso de CABCORP va alineado con el interés de optimizar procesos productivos y de satisfacer la demanda de diversos públicos interesados por el conocer más sobre el proceso de producción de los productos y servicios.

Se realizó una cuidadosa selección de proveedores por medio de una licitación invitando a los tres proveedores que abastecían a la empresa de envases PET. Para la elección del proveedor, la empresa panameña Plastiglass, CABCORP requirió del involucramiento del área técnica de PepsiCo en el desarrollo de pruebas, requerimientos de equipos de laboratorio y el estudio del proceso de fabricación, debido a que el envase PET es considerado de “alto impacto” por tener contacto directo con el producto y por ser el más utilizado por CABCORP debido a la alta demanda que existe de este producto en el mercado.

En el año 2002, CABCORP y Plastiglass suscribieron un contrato de suministro con una duración inicial de cinco años, por medio del cual se garantizaba: a) suministro b) cumplimiento de las leyes del país, c) prestaciones laborales al personal contratado, d) normas de seguridad industrial e higiene, e) mecanismos de solución de problemas de calidad y asistencia técnica, f) comunicación formal sobre los pedidos y volúmenes de compra y g) ajustes al precio, de ser necesario, mediante una fórmula que reflejara la realidad del incremento en los costos.

Plastiglass asume las responsabilidades de: a) mantener el stock adecuado de preformas, b) dar el mantenimiento a equipos de envase PET, c) contratar y administrar a su personal de operaciones y d) asignar los turnos de trabajo de su personal.

Debido a las mejoras en la capacidad instalada, oportunidad de mercado, eficiencia y aumento de la productividad resultado de este acuerdo con el proveedor, el contrato fue renovado en el año 2007 por tres años más, lo cual le otorga una vigencia hasta el año 2010.

Por medio de la operación “in house” con Plastiglass, CABCORP ha ganado flexibilidad para realizar cambios en la planificación de producción, ha reducido costos y brindó al proveedor la oportunidad de desarrollarse. Esto ha fomentado una relación de “ganar-ganar”. La clave del éxito ha sido desarrollar una relación basada en confianza con apoyo de los más altos niveles de la empresa.

### **Industrias Licoreras de Guatemala<sup>23</sup>**

Industrias Licoreras de Guatemala es un sólido conglomerado industrial que integra verticalmente toda la cadena de producción, creación de marcas, distribución y comercialización de bebidas alcohólicas y

<sup>23</sup> (Premio CentraRSE 2009, CentraRSE).

productos subsidiarios, cuyos procesos están certificados con la norma internacional ISO 9001:2000. Esta empresa fue acreedora del premio CentraRSE 2009 en el eje de proveedores.

La empresa ganó dicho premio por sus prácticas desarrolladas dentro del marco del programa de Reacción en Cadena. Por medio de éste fortaleció los conocimientos y las capacidades de la empresa en sus interacciones con los proveedores, así como el conocimiento de éstos últimos en relación a la Responsabilidad Social Empresarial y la producción más limpia, permitiéndoles operar bajo una misma visión sobre negocios éticos y legales, fortaleciendo una relación comercial de largo plazo. Consciente de su papel protagónico en el tema, Industrias Licoreras de Guatemala decidió participar en el programa Reacción en Cadena conducido por CentraRSE y llevar su planteamiento teórico a la práctica con la creación de un Código de Ética de Proveedores que la convierte en un agente multiplicador de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para lograr exigir una práctica responsable, era necesario examinar algunos procesos internos del Departamento de Compras. El resultado de esa evaluación generó:

1. Revisión de formatos de evaluación de proveedores y de criterios de ponderación.
2. Incorporación de temas de RSE a dichos formatos, con la adjudicación de un valor relevante para la evaluación.
3. Mapeo de productos químicos de uso riesgoso por parte del departamento de mantenimiento y las especificaciones de manejo por parte de proveedores.
4. Implementación de buenas prácticas en el manejo de productos químicos y prácticas de reuso de envase para reducir la contaminación.
5. Redacción del Código de Ética de Proveedores al que debe adherirse todo proveedor de Industrias Licoreras de Guatemala.
6. Desarrollo de una estrategia de manejo de RSE en la cadena productiva.

Entendiendo los alcances de la operación de la empresa en la dinámica industrial de Guatemala, era importante crear un mecanismo que comprometiera a los proveedores con una producción más amigable con el medio ambiente y con la sociedad. Si se desea ser parte de la transformación de la actividad empresarial nacional, es imprescindible lograr que los proveedores coincidieran con la idea de establecer relaciones que fueran más allá de lo comercial.

Así, la creación de un Código de Ética de Proveedores, se planteó como objetivo incorporar criterios de Responsabilidad Social Empresarial, en la evaluación, selección y calificación de los proveedores, que se constituyera en una cultura y cuyo efecto multiplicador impactara a toda la cadena productiva.

Para ello, fue preciso crear una herramienta cuya funcionalidad estuviese comprobada. El Departamento de Compras seleccionó a tres de sus principales proveedores para la realización de una prueba piloto que permitiera medir la factibilidad y el alcance que podría llegar a tener el Código de Ética de Proveedores.

Las empresas seleccionadas fueron:

- DISTRIBUIDORA AMÉRICA COMERCIAL, S.A. (DACSA), proveedora de etiquetas
- LITOGRAFÍA BYRON ZADIK, S.A., proveedora de cajas individuales para productos y promociones

- DISTRIBUIDORA DE ALCOHOLES Y RONES S.A. (DARSA).

Posteriormente, impulsados por el éxito obtenido con la reutilización de cajas de LITOGRAFÍA BYRON ZADIK, se incorporaron las empresas GENESIS PARTNERSHIP COMPANY S.A. e INGENIERÍA Y SUMINISTROS, S.A., proveedoras de productos químicos.

Adicionalmente a probar el Código de Ética de Proveedores con estas empresas, se impulsaron una serie de mejoras puntuales con las mismas.

PROVEEDOR	PRÁCTICA	RESULTADO
DISTRIBUIDORA AMÉRICA COMERCIAL, S.A. (DACSA)	Creación de comité interno de RSE. Trabajo directo con centraRSE. Creación de un Código de Ética de la Compañía y el Código de Ética para sus proveedores.	Diseño de un plan para agilizar la implementación de prácticas de RSE en sus todos sus procesos.
LITOGRAFÍA BYRON ZADIK, S.A.	Reutilización de material de embalaje proveído a ILG	Ahorro de costos de materiales de empaque, tanto para la empresa como para ILG. Reducción del impacto ambiental
GENESIS PARTNERSHIP COMPANY, S.A.	Reutilización de recipientes de productos químicos. Automatización de mejoras en el uso de productos químicos.	Reducción de impacto ambiental. Eliminación del riesgo de uso de recipientes de productos químicos fuera de la cadena productiva.
INGENIERÍA Y SUMINISTROS, S.A.	Reutilización de recipientes de productos químicos. Automatización de mejoras en el uso de productos químicos.	Reducción de impacto ambiental. Eliminación del riesgo de uso de recipientes de productos químicos fuera de la cadena productiva.

## RECURSO 6: LEYES MIPYME

El ministerio de economía de Guatemala establece en su página de internet: <http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/LeyesNormas.aspx?indice=Leyes%20de%20MIPyME> las leyes que fomentan y apoyan las micro, pequeñas y medianas empresas en el país, siendo éstas las siguientes:

- Acuerdo gubernativo 253-94
- Acuerdo gubernativo 178-2001
- Ley de garantías mobiliarias 51-2007
- Decreto ley 48-2008 (garantías mobiliarias)

## RECURSO 7: HOJA DE TRABAJO INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE COMPRAS SOCIALMENTE RESPONSABLE

El desarrollo de una estrategia para una Cadena Productiva Socialmente Responsable debe ser participativo. Esto significa que debe involucrar a un equipo multidisciplinario designado por la organización para diseñar y ejecutar la estrategia. Esta Hoja de trabajo servirá de apoyo para seleccionar al equipo líder de Compras Socialmente Responsables.

**Instrucciones:** Es importante analizar los puestos y las personas necesarias para integrar el equipo de Compras Socialmente Responsables. Además se debe llenar el espacio de funciones dentro del grupo relacionadas con las actividades del puesto indicado en el grupo multidisciplinario. El objetivo es establecer las actividades relacionadas a la cadena productiva que deberá desempeñar cada persona.

También será necesario recordar tomar en consideración el tamaño y estructura de la empresa al diseñar el grupo. El equipo no es limitado a los expuestos. De acuerdo al cuadro siguiente se podrá ajustar el grupo a las necesidades de cada empresa.

#	Cargo en la Empresa	Funciones dentro del Grupo	Nombre de persona en la empresa
1	Miembro de la Junta Directiva		
2	Gerente General		
3	Gerente de Compras		
4	Gerente Financiero		
5	Gerente de Medio Ambiente, Salud Seguridad Ocupacional u otro		
6	Gerente de Logística		
7	Gerente de Producción, Producto o Diseño		
8	Gerente de Recursos Humanos		
9	Gerente de Mercadeo		
10	Soporte Legal o Asesor Jurídico		



## RECURSO 9: HOJA DE TRABAJO: IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS EN LA CADENA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.

Cada empresa presenta retos, riesgos y oportunidades variadas a lo largo de su cadena de productiva dependiendo de su sector, tamaño y ubicación geográfica, entre otros. Por ello, es indispensable que al diseñar una estrategia para impulsar la RSE en la cadena de valor se puedan identificar los riesgos de RSE en dicha cadena para poder tomarlos en consideración.

**Instrucciones:** Indicar con el punto de 0 a 5 el nivel de importancia que representa el riesgo evaluado, para las actividades de la empresa dentro de su cadena productiva. Las actividades marcadas con puntaje de 5 y 4, representan un área de atención del departamento y personal involucrado a la vez que simboliza un sector de mejora dentro de la cadena productiva. Se deberá indicar 0 (cero) si no aplica para la empresa o si es de bajo impacto. Se indicará 5 (cinco) si el riesgo indicado es alto o de suma importancia para la empresa.

#	TEMA RSE	RIESGOS PARA LA EMPRESA	PUNTEO (0-5)
1	<b>Fuente de materias primas sostenible, incluidos todos los componentes.</b>	La cadena de suministro es incierta. Puede resultar en la preocupación del consumidor. Inhabilitación para ofertar a sector público y privado.	
2	<b>El uso de productos químicos o sustancias peligrosas.</b>	Seguridad del producto. El principio de precaución que podría aplicarse en algunos países implica la retirada de productos.	
3	<b>Ganadería: cría, alimentación, suministro de alimentos.</b>	Cadena de suministros no se puede comprobar.	
4	<b>El suministro a largo plazo.</b>	Agotamiento de la fuente pone en peligro la viabilidad económica.	
5	<b>Suministro de corto plazo.</b>	Producto insuficiente para satisfacer la demanda.	
6	<b>Residuos y envases.</b>	El uso ineficiente de los recursos implica un mayor costo para las empresas.	
7	<b>Las normas del trabajo y prácticas se deben ajustar a normas de la OIT.</b>	Proveedores con trabajo infantil, trabajo forzado, entre otros. Persecución de los Medios de Comunicación, Inelegible para las ofertas públicas / privadas.	
8	<b>La dependencia de proveedores.</b>	La eliminación de un proveedor de la base de la oferta podría subir precios o perjudicar los negocios.	
9	<b>Pago justo para los proveedores.</b>	La sostenibilidad de la oferta disponible de proveedores y el potencial de la publicidad negativa.	
10	<b>Los niveles de inventario.</b>	Niveles muy altos de inventario podrán tener un impacto negativo en el flujo de caja.	

#	TEMA RSE	RIESGOS PARA LA EMPRESA	PUNTEO (0-5)
11	<b>La oferta local o en el extranjero.</b>	Compra a proveedores extranjeros puede ser más costoso y traer problemas con el suministro continuo.	
12	<b>Incremento de costos de suministro.</b>	La viabilidad económica de los productos o servicios.	
13	<b>Contaminación de agua, del aire o del suelo.</b>	Efecto sobre la reputación en el área de trabajo y la comunidad en general. Costo de la reparación y el riesgo de demandas.	
14	<b>Impactos en la salud por las emisiones locales.</b>	Efecto sobre la reputación en áreas locales y comunidad en general. El costo de la reparación y demandas.	
15	<b>Gestión de residuos.</b>	La revisión de impacto ambiental en comunidades aledañas.	
16	<b>Equilibrio trabajo / vida de los trabajadores; horas no habituales.</b>	Retención de personal. Los costos adicionales de la contratación.	
17	<b>Las normas y estándares laborales Condiciones de trabajo y el salario.</b>	La retención del personal, huelgas, el ausentismo, las reivindicaciones.	
18	<b>Salud y Seguridad Ocupacional.</b>	La retención y bienestar de colaboradores de proveedores.	
19	<b>Aumento del costo de combustible, energía, medios de entrega.</b>	La viabilidad económica de los productos o servicios.	
20	<b>El aumento de los plazos de entrega debido congestión de tráfico.</b>	El aumento de los costos de los recursos, retrasos en el servicio al cliente, impacto en los conductores, accidentes de tráfico, etc.	
21	<b>Ineficiencia de las operaciones / baja productividad / gastos generales.</b>	La viabilidad económica de los productos o servicios; mayores costos directos e indirectos con efectos sobre la competitividad.	
22	<b>Impacto y la eficacia en el uso del producto.</b>	La publicidad adversa; boicot de productos, la reducción de la cuota de mercado.	
23	<b>Costo de las materias primas aumenta. Necesidad de encontrar sustitutos.</b>	El impacto financiero de búsqueda y reemplazo.	
24	<b>Fin del Ciclo de Vida. Recolección y eliminación.</b>	El fin último y disposición del producto o servicio vendido por la empresa.	
25	<b>La trazabilidad del producto, los códigos de barras y etiquetas.</b>	Lo costoso del retiro si no pueden identificar los lotes y trazabilidad de producto.	
26	<b>Envases y materiales: necesidad de adaptar los envases a los requisitos del producto.</b>	El aumento de los costos de sobre-empaque; la legislación en algunos mercados sobre los sistemas programa de devolución, ejemplo: latas y botellas.	
27	<b>Demanda del cliente.</b>	La pérdida de cuota de mercado.	
28	<b>Aumento del costo de producto / servicio debido a los incrementos en materias primas, la energía, publicidad.</b>	La viabilidad de mercado, la pérdida de cuota de mercado	

## RECURSO 10: HOJA DE TRABAJO: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA RESPECTO A LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL EJE DE PROVEEDORES

Al empezar a diseñar una estrategia de RSE para la cadena productiva se hace necesario establecer un diagnóstico o una línea base sobre la situación actual que indique la forma en la que la empresa está impulsando la RSE en su cadena de valor. La presente evaluación apoya a la empresa a conocer su punto de partida. La compañía se evalúa en las diferentes áreas relacionadas hacia proveedores y el objetivo es reconocer las áreas que son susceptibles de mejoras.

**Instrucciones:** Antes de iniciar es importante revisar los documentos requeridos para conducir la evaluación. Al contar con todos ellos, es necesario reunirse con el grupo líder para guiar la misma. La calificación de SI o NO solo es un indicador de que la empresa cuenta con esta herramienta, documento o bien que ya es una práctica institucionalizada. Se debe averiguar si la empresa cumple en un 100% con la afirmación si se ha comprobado la existencia de una práctica. En caso de no contar con el texto que respalda este cumplimiento, será necesario indicar que NO se cumple con la práctica. En caso de que la misma se encuentre en proceso la implementación en la empresa lo más conveniente es responder NO.

En la sección de “Observaciones” se anotará el texto en el cual se verificó la existencia y/o la cita de texto en el cual se encontró el cumplimiento.

Esta herramienta fue desarrollada en base a IndiCARSE 2009, WRAPP, SA 8000, y otras herramientas de medición y certificación internacionales. La evaluación de RSE está respaldada por documentos y archivos de cada uno de las políticas y procedimientos.

La evaluación consiste en 6 áreas:

- Gestión General de RSE
- Selección de Proveedores
- Relación con Proveedores
- Entorno de la Empresa
- Indicadores Cuantitativos
- Información Cualitativa

Esta herramienta de evaluación incluye una bitácora amplia de políticas y prácticas de RSE en el área de proveedores. Al finalizar la misma, la empresa deberá seleccionar las políticas y prácticas estratégicas con las que aún no cuenta la empresa y que son necesarias incorporar a la gestión de la empresa.

**Para llevar a cabo esta evaluación se requiere de ciertos documentos por parte de la empresa.**

**Dichos documentos se mencionan a continuación:**

1. Perfil de la Empresa.
2. Código de Ética.
3. Reporte de Sostenibilidad, Memoria de Labores, o documentación de reporte anual.
4. Políticas Escritas de la Empresa relacionadas con la RSE: Políticas sobre Código de Ética, No trabajo de menores, No trabajo forzado, No Discriminación, No Abuso, Libre Asociación, Higiene y Seguridad en el Trabajo, Compensación y Beneficios, Protección del Medio Ambiente.

5. Manual de Procesos de Responsabilidad Social.
6. Listado de químicos utilizados en el proceso y MSDS (Material Safety Data Sheet).
7. Requisitos para contratación de proveedores.
8. Base de datos de proveedores
9. Políticas de relación con proveedores en relación a: Seguridad Industrial, Requisitos ambientales, RSE, entre otros.
10. Registros de los últimos talleres de capacitación a proveedores o actividades conjuntas con proveedores.
11. Informes de comunicación o de relación con proveedores.
12. Reportes de visitas o auditorias de tipo Social a proveedores.
13. Reportes de evaluaciones a proveedores.

## DIAGNÓSTICO INTERNO DE PRÁCTICAS CON PROVEEDORES

### Sección General

Política o Procedimiento	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Cuenta con un código de ética?			
¿Cuenta su código de ética y/o declaración de valores, las políticas y criterios para relacionarse con los proveedores?			
¿Cuenta con una definición propia de RSE?			
¿Cuenta con resúmenes anuales de la implementación de la estrategia de RSE? (Reporte Sostenibilidad, Memoria de Labores, etc.)			

### Selección de Proveedores

Política o Procedimiento	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Tiene criterios de RSE para evaluación de proveedores?			
¿Está Legalmente Constituido?			
Impacto en el medio ambiente			
Participación en la Comunidad			
Transparencia			
Políticas y procesos que aseguran que no exista trabajo infantil			
Políticas y procesos que aseguran que no existe trabajo forzado			
¿Exige el cumplimiento de políticas de RSE a sus proveedores?			

...Selección de Proveedores

Política o Procedimiento	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Exige el cumplimiento de políticas de RSE a sus proveedores?			
¿Tiene criterios de compra que consideran la garantía de origen para evitar la adquisición de productos "piratas", falsificados o frutos de robos de carga (verificación de origen)?			
¿Existe una política para incorporar a grupos emergentes a la cadena de suministros?			

Relación con los Proveedores

Política o Procedimiento	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Realiza encuestas de satisfacción a sus proveedores?			
¿Existe una política de pagos de proveedores clara, transparente y que se conoce públicamente?			
¿Realiza seguimiento del cumplimiento de los compromisos de pago acordados con los proveedores?			
¿Ha desarrollado un análisis de riesgos, que determina los productos y servicios susceptibles de riesgo?			
¿Realizan actividades con sus proveedores para que estos conozcan, adopten y apliquen el código de ética y políticas de RSE? (Si tiene Código de Ética)			
¿Practica visitas de inspección o verificación de prácticas de RSE a sus proveedores (la empresa o un tercero)?			
¿Elabora informes sobre el nivel de cumplimiento de prácticas de RSE en sus proveedores?			
¿Tiene mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer las expectativas de RSE y evaluaciones de los proveedores?			
¿Cuenta con una base de datos o un mecanismo de identificación de sus proveedores principales?			

**...Relación con los Proveedores**

Política o Procedimiento	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Desarrolla programas de capacitación sobre RSE a los proveedores o incluye a sus proveedores en capacitaciones internas? ¿Existe una política de asistencia técnica y financiera a sus proveedores?			
¿Colabora con sus proveedores para el reemplazo de componentes, nuevas tecnologías y/o nuevos productos social y ambientalmente responsables?			
¿Comunica a sus proveedores los criterios de seguridad y salud que deben cumplir los trabajadores de dicha empresa?			
¿Tiene alguna política que incentiva la incorporación de proveedores emergentes?			

**Indicadores Cuantitativos Requeridos:**

- \_\_% de los gastos anuales en productos o servicios de proveedores
- \_\_% de proveedores son nacionales
- \_\_% de proveedores son visitados anualmente
- \_\_# de proveedores tienen certificaciones
- \_\_# de veces que un cliente le ha solicitado información sobre prácticas de RSE

**Información Cualitativa Requerida:**

Identifique 3 factores claves por lo cual es estratégico para SU empresas trabajar con proveedores.

- 1 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Identifique 3 factores claves por lo cual trabajar con proveedores es estratégico para su sector.

- 1 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## RECURSO 11: HOJA DE TRABAJO: IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Antes de iniciar una estrategia de RSE en la cadena productiva es importante tomar un momento para conocer a los proveedores de la empresa. Quiénes son, cuál es el grado de riesgo que estos proveen a la empresa, cuál es el nivel de influencia que tienen en la compañía y cuál es la tendencia de trabajo con dichos proveedores.

**Instrucciones:** Con el equipo de Compras Socialmente Responsables es necesario identificar los diez proveedores más relevantes para la empresa. Para dicha identificación se propone utilizar tres criterios de valoración: nivel de venta del proveedor, grado de influencia o riesgo del proveedor y posición del proveedor. La identificación no está limitada a estos criterios y la empresa puede incluir otros adicionales, si lo considera importante.

Al haber seleccionado a los diez proveedores o grupos de proveedores más relevantes se podrá priorizar a los mismos para utilizarlos en proyectos piloto con la cadena productiva o iniciativas que busquen mejorar las prácticas de la empresa con sus proveedores.

### Identificación de Proveedores

Nivel de Venta del Proveedor		Grado de Influencia/Riesgo		Posición del Proveedor	
A	Alta	A	Alta	C	Crecimiento
M	Media	M	Media	P	Problemático
B	Bajo	B	Bajo	E	Equilibrado
				D	Presumido

#	Nombre del Proveedor	Rol	Influencia	Posición	¿Qué Valora del Proveedor?
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

## RECURSO 12: HOJA DE TRABAJO: IDENTIFICACIÓN DE CERTIFICACIONES DE LOS PROVEEDORES

Cada vez el reto de conocer y de mitigar los riesgos potenciales de proveedores se vuelve un tema más relevante. Esto ha generado una proliferación de certificaciones y sellos relacionados con RSE. No es necesario que cada empresa desarrolle su propio sistema de certificaciones y validación. Si la empresa logra identificar los sellos o las certificaciones con los que ya cuentan sus proveedores puede considerarlo como una ventaja del estado de la cadena productiva actual.

**Instrucciones:** Solicitar al proveedor toda la información relacionada, sus certificaciones internacionales ya sea de productos, sistemas o procesos. La clasificación propuesta solo busca tener un panorama más amplio de la caracterización del proveedor. Esta herramienta es un complemento a otras de identificación de proveedores.

### Identificación de Certificaciones de los Proveedores

#	Nombre del Proveedor	Nacional o Internacional	Gestión Ambiental	Gestión de Calidad	Gestión Laboral	Otro
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

## RECURSO 13: HOJA DE TRABAJO: EVALUACIÓN DE RIESGOS DE PROVEEDORES DE LA CADENA PRODUCTIVA

Todas las cadenas productivas tienen un nivel de riesgo inherente a sus actividades y esta matriz ayuda a evaluar los riesgos de cada uno de los proveedores. El objetivo es determinar si el proveedor, su producto o ambos, ponen en riesgo la cadena productiva.

**Instrucciones:** El equipo de Cadenas Productivas Socialmente Responsables, o un subgrupo derivado de éste mismo deberá desarrollar ésta evaluación. Para ello se pueden tomar a los diez proveedores relevantes seleccionados anteriormente y conducir la siguiente evaluación para cada uno. Luego de haber evaluado los riesgos principales de cada empresa, podrá ser interesante catalogar a los proveedores según sus riesgos.

**Proveedor:** \_\_\_\_\_ **Fecha de evaluación:** \_\_\_\_\_

**Evaluado por:** \_\_\_\_\_ **Revisado y aprobado:** \_\_\_\_\_

Marca o empresa reconocida por el consumidor	Proveedor extranjero	Proveedores en sectores de alto riesgo o materias primas de alto riesgo	Relación de poder con el proveedor	Nivel de riesgo de la cadena
SI	SI	SI	Único Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Muy alto Alto Moderado Bajo Mínimo
		NO	Único Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Muy alto Alto Moderado Bajo Mínimo
	NO	SI	Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Alto Moderado Bajo Mínimo
		NO	Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Alto Moderado Bajo Mínimo
NO	SI	SI	Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Alto Moderado Bajo Mínimo
		NO	Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Alto Moderado Bajo Mínimo
	NO	SI	Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Alto Moderado Bajo Mínimo
		NO	Exclusivo Pocos Varios No es relevante	Alto Moderado Bajo Mínimo

## RECURSO 14: HOJA DE TRABAJO: ÁREAS DE ALTO IMPACTO PARA MEJORAS EN LA CADENA PRODUCTIVA

Al impulsar mejoras en la cadena productiva, se pueden identificar algunas áreas de alto impacto para mejorar.

**Instrucciones:** Con el equipo de Cadenas Productivas Socialmente Responsables, se deberá evaluar y seleccionar las tres áreas de mayor impacto en cadenas productivas que pueden contribuir a hacer un proyecto de mejora continua en la misma.

ENFOQUE	PRÁCTICAS	APLICABLE	RESPONSABLE
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de bodegas.</li> <li>• Mejorar la flota de camiones hacia vehículos más eficientes o de uso de energía alternativa.</li> <li>• Otras opciones de transporte.</li> <li>• Grupo reducido de proveedores.</li> <li>• Minimizar “millas vacías” (co-entregas con otras empresas).</li> <li>• Consolidación de carga.</li> <li>• Reducir los costos de viaje de empleados y clientes – ubicación de tiendas.</li> <li>• Fuentes locales de abastecimiento.</li> <li>• Gerencia de Inventarios.</li> <li>• Revisar el impacto de tráfico en comunidades aledañas.</li> </ul>		
Materiales y Empaques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del empaque.</li> <li>• Reemplazo de materiales.</li> <li>• Empaque retornable y/o reusable.</li> <li>• Etiquetado de productos con registro de “huella carbono”.</li> <li>• Valoración del Ciclo de Vida del producto.</li> <li>• Etiquetado sostenible, evaluación de tintes.</li> <li>• Reuso o reciclaje de materiales de empaque y embalaje.</li> </ul>		
Compromiso con los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento o apoyo técnico a proveedores.</li> <li>• Financiamiento a proveedores.</li> <li>• Estándares para proveedores y tarjetas de medición de actividades.</li> <li>• Reporte obligatorio de emisiones de GEI o CO2.</li> <li>• Programas de colaboración con los proveedores en diseño, producción, materiales, reutilización de productos, desperdicio, empaque y sistemas de entrega.</li> <li>• Auditorias de uso de energía o agua en plantas y fabricas.</li> <li>• Iniciativas de manejos de desechos sólidos o líquidos.</li> <li>• Programas de colaboración de prácticas de Salud y Seguridad Ocupacional.</li> </ul>		

## RECURSO 15: HOJA DE TRABAJO: CRITERIOS A INCLUIR EN ESPECIFICACIONES DE COMPRAS RESPONSABLES

Se podrán incluir las especificaciones de compras responsables en todas las etapas de compras y adquisiciones: estas son especificaciones técnicas del producto o servicio, criterios para la selección y exclusión, criterios de adjudicación y criterios de ejecución en el contrato.

Dichas especificaciones deben definirse desde un inicio para conocerlas con claridad al momento de desarrollar las características técnicas del producto o servicio. La definición de las características del producto o servicio para determinar que un producto es más responsable que otro se pueden detallar siguiendo la siguiente guía:

CRITERIOS AMBIENTALES
Biodegradabilidad de los productos y sustancias
Eficiencia energética de los productos o sistemas operativos
Limitar el uso Organismos Genéticamente Modificados (GMOs)
Productos orgánicos y características naturales
Material de composición reciclado / materiales ecoeficientes
Materiales de embalaje eficientes y/o programas de reciclaje de empaques
Reciclado de los productos, embalaje o componentes (incluidos electrónica)
Reducción de las emisiones al aire, tierra y agua
Reducción o eliminación de sustancias y materiales tóxicos y peligrosos
Sistemas de Gestión y uso de estándares internacionales tales como ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 8000, AA8000

CRITERIOS SOCIALES Y ÉTICOS
Creación de puestos de trabajo locales
Compra de productos y servicios locales
Desarrollo de comunidad local
Comercio justo y protección a los derechos humanos
Salud y la seguridad de los colaboradores
Marco de Gobierno y la rendición de cuentas (Reportes de Sostenibilidad)
Bienestar animal
Marco laboral con ética para personal interno y de ventas
Políticas para proveedores
Aceptación de normas internacionales de trabajo (OIT) para fábricas y empresas similares. Reportes de aplicación de las prácticas de RSE. (IndiCARSE, GRI, BSR, OECD guidelines)

Luego, estos mismos criterios se pueden utilizar para la selección o exclusión y para la ejecución del contrato. Así por ejemplo, como criterios de selección sostenibles serían el cumplimiento del marco legal laboral. Además, se pueden establecer criterios de exclusión teniendo en cuenta que una empresa no cumpla con el abastecimiento de productos considerando un 10% de productos reciclados.

Se recomienda dejar claros los criterios bajo los cuales se realizó la selección final, dando a conocer las normas de adjudicación. Algunas empresas han incluido los criterios de RSE como parte de necesaria para la adjudicación del contrato (sin él no se puede adjudicar al proveedor), otras empresas los han incluido como parte de los criterios evaluados y algunas otras los han considerado como un extra brindando la oportunidad a las empresas de tener mejores condiciones de RSE y así poder destacarse ante otras.

Por otro lado es necesario mencionar que será importante que los criterios queden establecidos en el contrato especificando cómo se llevarán a cabo. Se recomienda incluir en el título del contrato los criterios responsables del mismo. Como criterio de ejecución se podría incluir: minimización del empleo de sustancias químicas. Adicionalmente, se puede considerar la posibilidad de que sean los proveedores de la empresa quienes planteen y propongan las variantes o alternativas más sostenibles.

## RECURSO 16: CÓDIGO DE PRINCIPIOS Y ACTUACIÓN DE PROVEEDORES - CPAP

A continuación se presenta una propuesta de código de principios y actuación de proveedores que ha sido elaborada como resultado de la revisión y evaluación de múltiples códigos de ética de empresas y códigos de ética específicos para proveedores de diferentes industrias, sectores y con aplicación en diferentes países a nivel mundial.

**Instrucciones:** Se recomienda leer el presente código de ética de Proveedores

### CÓDIGO DE PRINCIPIOS Y ACTUACIÓN DE PROVEEDORES – CPAP

#### Introducción

La Empresa ha tomado la decisión de realizar negocios basados en la cultura de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Con ello, la empresa impulsa las mejores prácticas en base a los 7 ejes de la RSE (Gobernabilidad, Público Interno, Mercadeo, Medio Ambiente, Proveedores, Comunidades y Política Pública) por medio del cual la empresa se compromete a impulsar mejores prácticas con todos sus públicos interesados.

Esperamos que nuestras relaciones en los negocios sean reconocidas, respetadas y contribuyan a alcanzar una prosperidad responsable y que las acciones estén siempre en marco de la ética y cumplimiento de la ley.

El código de principios y actuación de proveedores (CPAP) establece las expectativas de rendimiento ético para los proveedores de bienes, servicios o equipos para la Empresa. El objetivo de nuestro CPAP es garantizar que nuestros proveedores cumplan con la misma visión con la que la empresa hace negocios.

El departamento de compras y suministros aplicará los criterios de CPAP como parte de su proceso de adjudicación del contrato. Es un requisito que todos los proveedores de la Empresa y sus subcontratistas/proveedores sigan la CPAP a lo mejor de su capacidad.

El departamento de compras y suministros ha adoptado un enfoque basado en el compromiso común de cumplimiento. Sin embargo, un incidente de incumplimiento por un proveedor con la CPAP será objeto de atención de la Gerencia de Compras, quien será responsable de cualquier investigación sobre las denuncias de carácter confiable. (Ejemplos podrían incluir informes de una o más organizaciones no gubernamentales, grupos o medios de comunicación o de sus mismos colaboradores).

La política no pretende interferir con los convenios colectivos del proveedor y es responsabilidad del mismo para sus subcontratistas que estos sean compatibles con el presente CPAP.

## **1. Responsabilidades Legales y Éticas**

La empresa, sus proveedores y sus subcontratistas cumplirán las leyes nacionales y otras leyes aplicables del país de fabricación de productos incluyendo leyes relativas al trabajo, salud y seguridad del colaborador y el medio ambiente. Cuando las leyes y CPAP traten el mismo tema, la disposición a utilizar será la más exigente.

## **2. Trabajo infantil**

Los proveedores y a sus subcontratistas:

- No se contratarán a personas menores de 15 años, (o 14 años donde se permite la exención de la Organización Internacional del trabajo para los países en desarrollo) a menos que la ley local de la edad mínima estipule una edad más elevada para un trabajo, en cuyo caso la de mayor edad se aplicará, tal como se define por la Organización Internacional del trabajo.
- Cuando no existan leyes locales o cuando establezcan un nivel más bajo que el de la OIT, prevalecerán las normas de la OIT.
- Cuando un niño colaborador deba ser desplazado, familiares adultos tendrá la oportunidad de asumir la posición del niño a fin de mantener los ingresos familiares.

## **3. Trabajo forzoso**

La empresa no aceptará de sus proveedores y subcontratistas:

- Trabajos forzados,
- Ilegales, o trabajo penitenciario
- Trabajo contratado o en condiciones de servidumbre, o cualquier forma de Trabajo obligatorio para la fabricación de sus productos.

## **4. Prácticas disciplinarias**

Los proveedores y sus subcontratistas actuarán considerando:

- Tratar con respeto y dignidad a sus colaboradores.
- Ningún colaborador estará sujeta a cualquier forma de acoso físico, sexual, psicológico o verbal o abuso.
- Asegurar a los colaboradores que tienen libertad de expresar sus preocupaciones sobre las condiciones en el lugar de trabajo sin temor a represalias de perder sus puestos de trabajo.
- Los colaboradores deberían tener acceso a medios formales para expresar su preocupación directamente a la Gerencia de la fábrica o representantes de la Empresa

## **5. La libertad Asociación**

Los proveedores y a sus subcontratistas reconocerán y respetarán a los colaboradores, sin distinción, y los mismos tienen el derecho a constituir o afiliarse a los sindicatos de su elección y a participar en pactos de negociación colectiva.

## 6. Salarios y sus beneficios

La empresa, sus proveedores y sus subcontratistas reconocen que los salarios son esenciales para satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores, por lo tanto las empresas deberán:

- Pagar a sus colaboradores, como mínimo, el salario mínimo requerido por la ley local o la industria, el que sea mayor y otorgará los beneficios legalmente impuestos.
- Pagará directamente a los colaboradores en forma clara y por escrito las horas trabajadas, deducciones, horas regulares y horas extraordinarias.

## 7. Horas de Trabajo

Los proveedores y sus subcontratistas:

- Asegurarán que las horas de trabajo regular no excedan de cuarenta y cuatro (44) horas por semana, y que la combinación de horas ordinarias y horas extraordinarias no excedan de sesenta (60) horas por semana excepto en circunstancias de emergencia.
- Garantizarán que las horas extraordinarias que serán compensadas de acuerdo con la ley, o que se pagarán y aceptarán conforme al colaborador sobre una base voluntaria.
- Asegurarán a los colaboradores al menos un día libre durante cada período de siete (7) días.

## 8. Discriminación

Los proveedores y sus subcontratistas:

- Considerarán a colaboradores para puestos sobre la base de sus calificaciones y habilidades.
- La Empresa no funcionará con proveedores que discriminan por razones de raza, sexo, creencias políticas o religiosas, origen social, étnico o nacional, estado civil, edad, afiliación sindical, de orientación sexual o discapacidad.
- Asegurarán que a las colaboradoras embarazadas se les asignen tareas de trabajo adecuadas a su estado y que no pongan en peligro su condición.

## 9. Salud y Seguridad

Los proveedores y subcontratistas deberán:

- Proveer un ambiente de trabajo seguro y saludable para prevenir accidentes y lesiones a la salud que surjan de, o estén vinculadas con el curso normal de trabajo o que surjan como resultado de la operación de equipos de colaboradores.
- Brindar la capacitación en normas de salud y seguridad ocupacional adecuadas para su industria.
- Garantizar que las instalaciones previstas para el personal sean seguras y limpias y que satisfagan las necesidades básicas de personal.

## 10. Compromiso ambiental

Los proveedores y subcontratistas:

- Asegurarán que todos los materiales residuales, como un subproducto de la producción, se eliminen correctamente en una manera ambientalmente responsable y según las leyes locales e internacionales.
- Buscarán ser líderes de las prácticas de la industria para conservar los recursos naturales y reducir las emisiones de carbono.
- Se comprometerán a emplear empaques y embalaje que reduzcan la cantidad de materiales utilizados y/o que tengan un contenido reciclado como mínimo.

### **11. Implementación y cumplimiento**

La empresa espera que todos sus proveedores cumplan y respeten el CPAP en forma activa y a su vez que hagan todo lo posible para alcanzar los estándares y normas de la misma.

- La empresa se reserva el derecho a pedir prueba de cumplimiento de los productos o trabajos recibidos, sobre responsabilidad laboral, de salud y seguridad, leyes ambientales y puede inspeccionar las condiciones de trabajo, en cualquier momento (o verificación independiente de la solicitud de cumplimiento de normas).
- Los proveedores deben mantener sus registros suficientemente detallados para corroborar su conformidad con el CPAP y la Empresa puede solicitar que se verifiquen de forma independiente a expensas del proveedor.

## RECURSO 17: HOJA DE TRABAJO PRODUCTOS SUJETOS A PRÁCTICAS DE COMPRAS RESPONSABLES

Para iniciar la estrategia de Cadenas Productivas Socialmente Responsables, la empresa puede iniciar con ciertos productos o servicios comunes a todas las empresas incluyendo criterios de RSE en sus compras.

**Instrucciones:** Los productos mencionados son un ejemplo de las múltiples compras que la empresa puede tomar en cuenta para iniciar sus prácticas de compras responsables. Con el equipo de compras designado se deberán identificar cuáles de estos productos o insumos son adquiridos por la empresa y tienen oportunidad de suplirse de una manera responsable. Luego se identificará a la persona responsable de desarrollar las especificaciones técnicas de compra y realizar la búsqueda de proveedores.

A continuación se encontrarán una serie de ejemplos de criterios ambientales para los productos más comunes que se necesitan adquirir en las empresas. Vale la pena recalcar que esta lista es solo un ejemplo y se pueden incluir más criterios y descripciones, mayores detalles, según sea requerido.

#	ÁREA DE MEJORA	APLICABLE (S/N)	RESPONSABLE
1	Equipo electrónico		
2	Suministros de oficina		
3	Insumos de consumo tales como café, té y otros comestibles (etiquetados como amigables)		
4	Papel		
5	Muebles de oficina		
6	Energía eléctrica (bombillos ahorradores, apagadores automáticos, etc.)		
7	Suministros de limpieza		
8	Manejo de eventos / conferencias / reuniones		
9	Viajes de negocios		
10	Regalos y artículos promocionales		
11	Vestuario institucional (camisas, gorras, uniformes, etc.)		
12	Otros:		

(Manual para la implementación de Compras Verdes en el Sector Público en Costa Rica, CEGESTI)

## CRITERIOS AMBIENTALES PARA COMPRA DE PAPEL

(Manual para la implementación de Compras Verdes en el sector público en Costa Rica, CEGESTI)

El papel es uno de los insumos que se presenta en todas las oficinas, entendiendo por papel productos como resmas de impresión, papel para escritura, etc.

El impacto ambiental de los productos de papel según el análisis de su ciclo de vida se debe principalmente al proceso de fabricación y al uso de recursos naturales.

Según datos tomadas del Manual "Oficina Verde para empresas del sector d'oficines i despatxos", el proceso de producción de papel blanco y papel reciclado es muy diferente:

Aspectos ambientales	Papel blanco	Papel reciclado
Materia prima	Madera	Papel ya utilizado
Consumo de agua en el proceso de producción	115 m <sup>3</sup> / tn	16 m <sup>3</sup> / tn
Consumo de energía en el proceso de producción	9,600 Kwh/tn	3,600 Kwh/tn

A esta información se puede agregar que el papel blanco, aparte de tener un mayor consumo de recursos naturales para su fabricación, tiene otros factores asociados a su proceso como el blanqueamiento (cuando se hace con cloro o sus derivados) y la procedencia de la pasta.

Por lo tanto, algunos criterios ambientales de compra para productos de papel que se pueden considerar son:

Criterio	Descripción
Procedencia de la pasta	<ul style="list-style-type: none"><li>Al menos un 80% de la fibra de materia prima del papel es de fibra reciclada</li><li>Materia prima de residuos de madera proveniente de otros usos</li><li>Materia prima de madera de plantaciones forestales sostenibles</li></ul>
Procesos de blanqueamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>Sin blanqueamiento (sin darle mayor blanqueamiento que el originalmente de la pasta)</li><li>Blanqueamiento sin cloro (por ejemplo oxígeno)</li><li>Concentración máxima de compuestos de cloro en la pasta debe ser inferior a 15 ppm</li></ul>
Certificación ecológica	Total Chlorine Free (TCF) Lo cual garantiza que el proceso de producción y las materias primas del producto son amigables con el ambiente

(Manual para la implementación de Compras Verdes en el Sector Público en Costa Rica, CEGESTI)

En papel para impresión, por ejemplo, se recomiendan los siguientes criterios:

- Que esté fabricado con al menos un 70% de fibra reciclada.
- En casos que se utilice fibra virgen (no reciclada) como materia prima, ésta debe cumplir con las regulaciones silviculturales del país de origen y provenir de bosques de operaciones sostenibles con el medio ambiente.
- Procesos para facilitar el reciclaje
- Empaque simple y de facilidad para el reciclaje o que reduzca su impacto al ambiente en caso de ser incinerado.
- Papel sin cobertura: máximo un 70% de blanqueado
- Papel con cobertura (satinados o mate): grosor máximo de cubierta de 30g/m2.

### Eco-etiquetas del papel

Las ecoetiquetas para el papel que se pueden encontrar en el mercado son fundamentalmente las siguientes:

- **FSC (Forest Stewardship Council, Consejo de administración forestal.)** Certifica que la fibra virgen procede de bosques gestionados de manera sostenibles y el blanqueado es totalmente libre de cloro (TCF)
- **PEFC (Programa para el Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal).** Criterios del sector privado forestal para la protección de bosques de Europa.
- **Ángel Azul. (Umweltzeichen "Blauer Engel")** Sistema pionero en el mundo instaurado por Alemania en 1978. Este sello garantiza que el papel es 100% reciclado, blanqueado sin cloro (TCF), sin blanqueadores ópticos y cantidades mínimas de formaldehído y PCBs.
- **Cisne Nórdico.** Certificad de los países escandinavos y en material de papel y cartón se refiere a la procedencia de las materias primas y a las emisiones producidas durante la producción de papel.
- **Etiqueta Ecológica de la Unión Europea.** La etiqueta sirve para identificar los productos que tienen un impacto ambiental reducido, certificado oficialmente por la Unión Europea. El papel puede proceder de fibras recuperadas, de madera certificada o de otro material. No admite blanqueado de la pasta con cloro gaseoso aunque sí de cloro elemental.



### CRITERIOS AMBIENTALES PARA COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

(Manual para la implementación de Compras Verdes en el sector público en Costa Rica, CEGESTI)

El uso inadecuado de los productos químicos de limpieza puede tener un impacto negativo, tanto para el ambiente como para la salud de las personas que lo utilizan.

Los impactos ambientales de estos productos se relacionan principalmente con la presencia de sustancias dañinas que, por sus componentes, contaminan las aguas; además, las especificaciones de uso por lo general son bastante confusas y difíciles de seguir.

Por otro lado, hay productos habituales en las tareas de limpieza como el papel higiénico o las bolsas de basura, que pueden ser de materiales reciclados.

Los siguientes son algunos criterios ambientales relacionados con los productos de limpieza:

<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Productos ecológicos de limpieza	Jabones neutros biodegradables.
	Detergentes biodegradables, sin elevados contenidos fosfatos, sin contenidos peligrosos, cancerígenos, o compuestos que afectan la capa de ozono o que excedan los límites de compuestos orgánicos volátiles.
	Desinfectantes biodegradables, sin productos ácidos, corrosivos, sin CFC, metanol u otros productos. Limpiavidrios a base de etanol.
	Papel higiénico y papel toalla, elaborados a partir de materias primas en un 100% recicladas, que no contengan ni colorantes ni perfumes.
	Desatoradores mecánicos para servicios sanitarios, en lugar de los desatoradores químicos.
Envases de productos de limpieza	El envase debería estar hecho de material reciclado y ser reciclable.
	Garantizar la recolección de los envases de productos de limpieza.
	Realizar una correcta reutilización o disposición de estos envases.
Certificación ecológica o ambiental	La cual garantice que el proceso de producción y las materias primas de los productos son amigables con el ambiente.

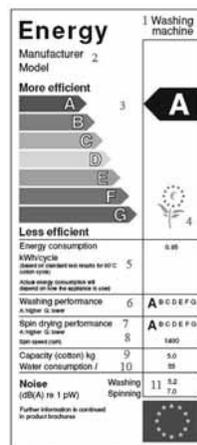
### **CRITERIOS AMBIENTALES PARA COMPRAS DE APARATOS ELÉCTRICOS**

El consumo energético en la gran mayoría de las empresas se distribuye principalmente entre iluminación, equipos de cómputo y acondicionadores de aire. El consumidor final depende, en gran medida, del comportamiento individual de cada trabajador, por ejemplo, de apagar luces, revisar el monitor de compradores y regular el acondicionador de aire.

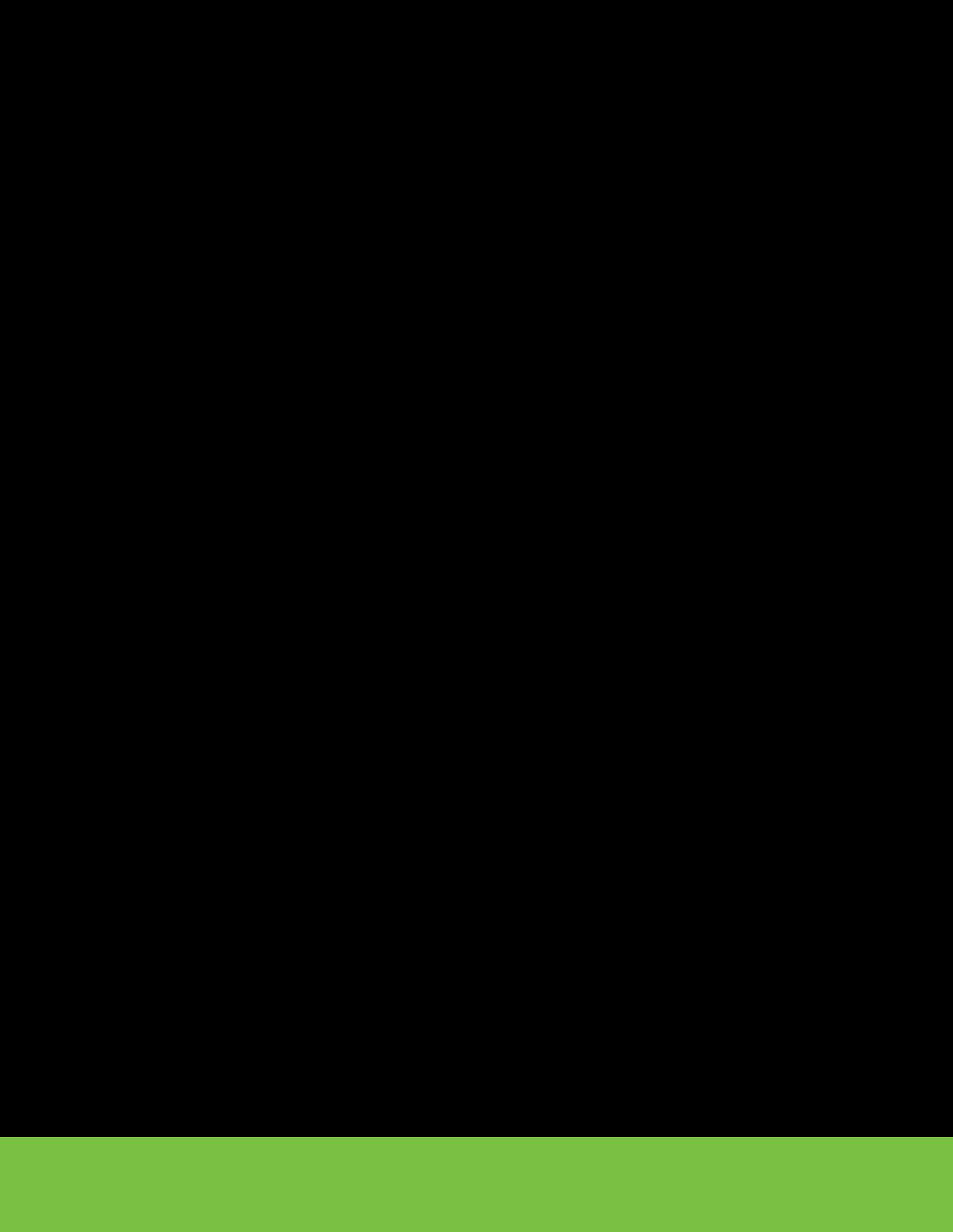
En el caso de los equipos de cómputo, algunos impactos a la salud humana y al ambiente son causados por ciertas sustancias peligrosas incluidas, la generación de grandes cantidades de basura, emisiones de radiación electromagnética y ruido.

Para disminuir tales impactos se establecen límites para sustancias, emisiones y reciclado al final de tiempo de servicios, limitando el embalaje y asegurando la educación eficaz.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Equipos de cómputo eficientes en cuanto a energía	Con sistemas automáticos de ahorro de energía.
	Con certificación Energy Star.
	Que incluyan servicios postventa eficiente (para alargar la vida útil de los bienes suministrados)
Equipos de cómputo cuyos componentes sean reciclables	Los componentes deben ser de fácil separación de piezas y materiales.
	Las piezas de plástico deben estar identificadas con su símbolo caracterizado.
	El 90% de los plásticos y metales utilizados deberían ser reciclables.
Equipos eléctricos y de cómputo libres de materiales y sustancias peligrosas	Que no contengan dentro de sus materiales mercurio ni cadmio, o componentes radioactivos.
Bombillos eléctricos de bajo consumo	Bombillos eléctricos de bajo consumo que muestren un ahorro energético aproximado al 80%.
	Vida útil larga, como mínimo de 10.000 horas.
	Contenido de mercurio inferior a 4 Mg.
Equipos acondicionadores de aire	Que utilicen líquidos refrigerantes que causen el mínimo efecto a la capa de ozono y el calentamiento global.
	Que incluyan servicios postventa eficiente (para alargar la vida útil de los bienes suministrados)
	Con emisión de ruidos reducida.
Empaque y embalaje de los equipos reutilizable o reciclable	El empaque o embalaje debería de ser reutilizable o reciclable.
	Las partes de plástico deben estar identificadas con símbolos correspondientes.



Sistema Europeo.  
Mientras más cercano a A, más eficiente.



# BIBLIOGRAFÍA.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Gustavo. 2008. Marketing de servicios: *Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo Business Review. No. 2.
- Brickman, Chris, and Drew Ungerman. July 2008. *Climate Change and Supply Chain Management*. McKinsey Quarterly.
- Business Social Responsibility. *BSR: Sustainable Supply Chain Management*. Julio 2007.
- Business Social Responsibility. *Perspectives on Information Management in Sustainable Supply Chains*. Agosto 2007.
- CEGESTI. *Manual para implementación de Compras Verdes en el sector público de Costa Rica*. Mayo 2008.
- CentraRSE. *Guía para elaborar Códigos de Ética*. Guatemala: CentraRSE, 2006.
- CentraRSE. *RSE: Una nueva mirada empresarial*. Guatemala: Agosto 2007.
- Centro Guatemalteco para la Producción más Limpia. <http://www.cgpl.org.gt/>
- Chartered Institute of Purchasing and Supply & Traidcraft Exchange. *Taking the lead: A guide to more responsible procurement practice*. 2007.
- Commission for Environmental Cooperation. *Environmental Purchasing Policies 101. An Overview of Current Environmentally Preferable Purchasing Policies*. 25 de marzo, 2004.
- *Corporate Governance and Climate Change: Consumer and Technology Companies*. Ceres Report. December 2008.
- CSR Europe. *A CSR Europe Helpdesk Service for Epson: Sustainable Public Procurement*. Mayo 2009.
- El Mundo es Plano. *Recensión del libro elaborado por Andrés López Astudillo*. Febrero 2006.
- Ferguson, Isabel. <http://www.CNNExpansión.com>. Publicado el 19 de octubre 2009.
- Heieck, Stephan y Ricardo Matarrita, Demetrio Polo-Cheva. 2009. *Política Comercial en Centroamérica: Perspectiva del acuerdo de Asociación con la Unión Europea y Retos para las Pequeñas y Medianas Empresas*. Costa Rica: INCAE.
- *How to green food Supply Chains*. Sponsored by PEPSICO INTERNATIONAL. UK & Ireland.
- Iglesias, Daniel Humberto. 2002. *Cadenas de Valor como estrategia: Cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Estación Experimental Agropecuaria Anguil. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Insitituto ETHOS Brasil, BID, MIF y Tear. *Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor*. Noviembre 2007.
- M. Collignon, C.J.L. Hogenhuis-Kouwenhoven, E.J. Stork1. *Responsible Purchasing: a practical business guide*. KPMG Global Sustainability Services.
- Morataya, Juan Pablo, comp., y Guillermo Monroy comp. Noviembre 2008. *IndiCARSE - Sistema de Indicadores de RSE para la región centroamericana*. Guatemala, Guatemala: CentraRSE.
- OECD Tokyo Statement on Strengthening the Role of SME's in Global Value Chains. Informe presentado en la Conferencia Global de OECD, 31 de mayo- 1 de junio 2007, en Tokyo, Japón.
- OECD. *Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy. MAIN FINDINGS*. 2007.
- Ogliastri, Enrique y Juliano Flores, Arturo Condo, John Ickis, Francisco Leguizamón, Lawrence Pratt, Andrea Prado, Arnoldo Rodriguez. 2009. *El Octágono: Un modelo para alinear la RSE con la estrategia*. INCAE, Editorial Norma.

- Organización de Naciones Unidas. *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro Futuro Común*. 11 de diciembre, 1987.
- Polo-Cheva, Demetrio y Edgar Rojas. 2004. Ecobanking. *Opciones para una banca sostenible*. Berlin: InWent.
- Porter, Michael E. 1985. *Ventaja Competitiva*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Filadelfia: Wharton School Publishing, 2005. (La riqueza en la base de la pirámide).
- Prescott, James, comp., WBCSD y IBLF. Octubre 2004. *A Business Guide to Development Actors*. Suiza: WBCSD.
- Rangarajang, Tara, Jeremy Prepscius, Ayesha Khan, Cody Sisco, Joyce Wong y Business Social Responsibility. Octubre 2008. *Shared Mindset and Supplier Ownership: A Beyond Monitoring Trends Report*.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. *Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro*. Enero 2009.
- *Se puede ser "verde" y rentable*. Artículo de Cadena de Suministro de CSCMP (trimestral), tercer trimestre de 2008.
- Sisco, Cody, Joyce Wong y Business Social Responsibility. Octubre 2008. *Internal Alignment An Essential Step to Establishing Sustainable Supply Chains. A Beyond Monitoring Trends Report*.
- Sustainability Purchasing Network. *10 WAYS TO START OR ENHANCE YOUR SUSTAINABILITY PURCHASING STRATEGY*. Marzo 2007.
- Sustainability Purchasing Network. *Integrating Sustainability Into Purchasing*. 25 de septiembre 2008.
- Umañana, Victor. 2009. *Globalización, comercio y desarrollo sostenible: Retos para Centroamérica*. CLACDS –INCAE.
- UN Global Compact. <http://www.unglobalcompact.org>
- WBCSD. *Doing business with the poor: field guide*. Ed. Lloyd Timberlake. Marzo 2004.
- WBCSD. *Negocios para el Desarrollo: Soluciones empresariales para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Julio 2006.