

## BUEN GOBIERNO

# La gestión sobre proveedores pone el foco en las oportunidades

Las grandes empresas extienden las políticas de RSC a sus cadenas de suministro

RAFAEL DURÁN  
MADRID

Las empresas están dando cada vez más importancia a la gestión de la cadena de proveedores, que tradicionalmente ha sido un foco de riesgo para estas. Pero junto al aseguramiento del riesgo —que toda la relación, desde que un producto se idea hasta que sale al mercado, esté controlada y de acuerdo con todos los estándares—, “últimamente también se está tomando conciencia de las oportunidades que lleva consigo hacer esta gestión”, destaca Lucila García, subdirectora general de la Fundación Seres.

Así, “no solo tienes una gestión más óptima de toda la cadena, sino que además puedes entender mejor las necesidades de tus grupos de interés. Conocer las necesidades locales para tener una relación muchísimo mejor con estos proveedores y que las empresas también sean capaces de ayudar y ser tractoras de buenas prácticas”, señala la subdirectora de Fundación Seres.

Esa conciencia de oportunidad se constata el *IV Informe del impacto social de las empresas*, elaborado por Fundación Seres y Deloitte, pues el 76% de las compañías analizadas dispone de un plan para extender las políticas de RSC en su cadena de valor, “que son 16 puntos básicos más que en el informe del año pasado”, remarca García.

En clave de oportunidad plantea su relación con los proveedores una gran compañía como Telefónica, asegura Elena Valderrábano, directora global de ética corporativa y sostenibilidad de Telefónica. “Porque también a través de nuestros proveedores nosotros podemos ir más allá. Por ejemplo, en temas medioambientales, nosotros marcamos unos objetivos, pero para lograrlos tenemos que contar con ellos, porque son los que nos proveen de las instalaciones, el mantenimiento... y es muy importante esa oportuni-

### Colaboración

► **Debido al gran volumen** de proveedores que maneja el sector de las telecomunicaciones, las operadoras se unieron hace unos años en una iniciativa denominada Joint Audit Cooperation (JAC). A través de este sistema, las compañías comparten información sobre los proveedores de los distintos operadores. Una empresa independiente realiza la auditoría a esos proveedores, de forma que cada proveedor se somete a una sola auditoría, que luego comparten todos los operadores asociados.

► **“El hecho de que cada uno de nosotros estuviéramos auditando de forma separada o individualizada a los diferentes proveedores, lo único que generaba era una sobrecarga administrativa para los propios proveedores”,** señala José Manuel Sedes, de Vodafone España.

► **“Lo que hacemos es unir fuerzas entre los operadores para asegurar el comportamiento ético y responsable en la cadena de suministro, porque en definitiva los operadores estamos comprando a proveedores que son similares y estamos afrontando riesgos similares”,** explica Sedes.

► **En caso de que sea necesario,** continúa Sedes, “se establecen medidas de actuación, de corrección o recomendaciones de implantación. Y colaboramos con los proveedores para ayudarles a implantar las mejoras. Todo para demostrar a la sociedad que estamos comprando productos fabricados de forma responsable desde el punto de vista ético, de derechos humanos, sociales, laborales, medioambientales, etc.”.



dad”, asegura Valderrábano. “Nosotros compartimos nuestros objetivos y ellos nos ayudan a llevarlos a cabo. Y al final es un *win-win*”.

La responsable de ética corporativa de Telefónica resalta la concepción ampliada de la gestión de proveedores. “Siempre la perspectiva de analizar la cadena de suministro iba mucho al control de proveedores como si fueran los malos más malos, y a veces no es así, pues que tu proveedor lo tengas de aliado, porque te conozca y te diga cómo podrías mejorar, es una oportunidad de innovación también muy grande”.

José Manuel Sedes, manager de sostenibilidad y calidad de Vodafone España, apunta dos grandes retos a los que se enfrentan las grandes compañías multinacionales: la gran dispersión geográfica, con compras en decenas de países, y al mismo tiempo distintos niveles de proveedores, además de los directos, de niveles dos y tres (proveedores de proveedores). Además, “esos proveedores de niveles dos y tres están en países que, por ejemplo, la legislación, ya sea laboral o de medio ambiente, puede no estar suficientemente ni consoli-

**Un agricultor trabaja en un arrozal en Tailandia.** GETTY IMAGES

dada ni controlada por las autoridades locales”, señala el manager de sostenibilidad de Vodafone España.

Por ello, destaca Sedes, “la labor que desarrollamos de aseguramiento del comportamiento de proveedores lo hacemos a través de nuestro código de compras éticas. Este código forma parte de la propia estrategia de RSC de la compañía”. Uno de los requisitos de nuestros proveedores directos es que trasladen a sus respectivas cadenas esos mismos principios de nuestro código de compras éticas”, explica Sedes. Y esto se asegura “con la evaluación continua, anual, de nuestros proveedores directos. Y lo complementamos con auditorías in situ de los proveedores de niveles dos y tres”.

La dispersión internacional también el reto que afronta una compañía agroalimentaria como Ebro Foods. Emmanuel Duffaut, responsable de sostenibilidad de la división arrocera del grupo Ebro Foods, diferencia, en este sentido, la problemática derivada de los países en desarrollo de los desarrollados, básicamente Estados Unidos y Europa. “En Estados Unidos y Europa nos encontramos con agricultores

más avanzados, con bastantes más medios y los riesgos son más de optimización de las prácticas de cultivo, porque entendemos que con el marco legal de estos países todas las partes sociales están cubiertas. En otros países, como Tailandia, India o Pakistán no podemos encontrar con temas más complicados”, señala Duffaut.

La compañía forma parte de dos plataformas de cultivo sostenible, una aplicable a casi todas las materias primas agrícolas y dirigida a agricultores en países grandes y desarrollados y otra, la Sustainable Rice Platform, un estándar específico del arroz que está dirigido a pequeños agricultores en vías de desarrollo, explica Duffaut.

Como conclusión, Lucila García destaca el “esfuerzo cada vez mayor de las empresas de esta cadena de suministro sea sostenible, que al final es la que te asegura que puedes llegar con tu producto al mercado, pero que además es responsable. Son las dos caras de la moneda de las que en Seres nos gusta hablar. Una empresa que es sostenible porque perdura en el tiempo pero que también es responsable de cómo hace las cosas”.

**“Nosotros compartimos nuestros objetivos y ellos nos ayudan a llevarlos a cabo. Y al final es un ‘win-win’”, señala Elena Valderrábano, de Telefónica**