

Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

Una Guía Práctica para la mejora continua



United Nations Global Compact



BSR

Lanzado en 2000, Pacto Mundial de las Naciones Unidas es tanto una plataforma de políticas como un marco práctico para las compañías que están comprometidas con Sustentabilidad y prácticas de negocios responsables. Como una iniciativa líder de múltiples partes interesadas, busca alinear las operaciones y estrategias comerciales con diez principios universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, laboral, del medio ambiente y anticorrupción, así como catalizar acciones en apoyo de metas más amplias de las Naciones Unidas. Con más de 8,000 signatarios en más de 135 países, es la iniciativa de responsabilidad corporativa voluntaria más grande del mundo. www.unglobalcompact.org

Líder en responsabilidad corporativa desde 1992, BSR trabaja con su red global de más de 250 compañías miembro para desarrollar estrategias y soluciones empresariales sustentables a través de consultoría, investigación y colaboración entre sectores. Con seis oficinas Asia, Europa y América del Norte, BSR utiliza su experiencia en materia del medio ambiente, derechos humanos, desarrollo económico y gobierno y responsabilidad para guiar a las compañías mundiales hacia la creación de un mundo más justo y sustentable. www.bsr.org

Exención de responsabilidad

La inclusión de ejemplos de compañías en esta publicación es estrictamente para aprendizaje y no constituye la aprobación de las compañías individuales.

Derechos de Autor

El material en esta publicación está protegido por derechos de autor.

Pacto Mundial de la ONU alienta la divulgación del contenido con objetivos educativos.

El contenido de esta publicación se puede usar libremente sin permisos previos, siempre y cuando se haga una clara atribución a Pacto Mundial de la ONU y Negocio para Responsabilidad Social y que el contenido no se utilice con objetivos comerciales.

© 2010, Pacto Mundial de la ONU y Negocio para Responsabilidad Social

Esta guía ha sido redactada por Cody Sisco, Blythe Chorn y Peder Michael Pruzan-Jorgensen, con aportes editoriales importantes de Cecilie Hultmann, el personal de la Oficina de Pacto Mundial de la ONU, el personal de BSR y los miembros del Grupo Consultivo de Pacto Mundial de la ONU que se enumeran en la Página 5.

Diseñador: Megan Larson

La Oficina de Pacto Mundial y BSR desean agradecer a las siguientes organizaciones por su generoso apoyo para el desarrollo de esta guía:



Índice

Prefacio	2
Georg Kell, Director Ejecutivo, Oficina de Pacto Mundial de la ONU Aron Cramer, Presidente y CEO, Negocio para Responsabilidad Social	
Resumen ejecutivo	5
Pasos prácticos para la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro	
1. Introducción	7
2. Introducción a la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro	13
Desarrollo del caso de negocios Comprensión del panorama externo Establecimiento de una visión	
3. Establecimiento expectativas de Sustentabilidad para la Cadena de Suministro	21
Descripción general de los códigos de conducta Elaboración del código de conducta Uso del código de conducta	
4. Determinación del alcance	25
Correlación de la Cadena de Suministro Segmentación de la Cadena de Suministro	
5. Compromiso con proveedores	33
Selección de los canales de comunicación Monitoreo y auditorías Rehabilitación y creación de la capacidad de proveedores	
6. Determinación de funciones y responsabilidades	43
Alineación interna Gobierno y supervisión: liderazgo ejecutivo y la coordinación interfuncional entre los Gerentes del Negocio Implementación por profesionales en la administración de Suministro	
7. Colaboración de la industria y asociaciones de múltiples partes interesadas	51
El contexto para la colaboración Oportunidades y riesgos de la colaboración Asociaciones de múltiples partes interesadas	
8. Establecimiento de metas, seguimiento y comunicación del desempeño	59
Proceso de establecer metas Metas para el impacto Metas para el desempeño de proveedores Metas para el desempeño interno Procesos y prácticas de medición Comunicar el avance y presentar informes	
Reconocimientos	64

Prefacio

Más y más compañías están ampliando su compromiso hacia prácticas de negocios responsables, a sus cadenas de valor, desde las subsidiarias hasta los proveedores; lo hacen no sólo por los inherentes riesgos sociales y ambientales y los desafíos a la gobernanca que representa la cadena de suministro, sino también debido a las muchas recompensas que la sustentabilidad de la cadena de suministro puede brindar. De hecho, la administración de la cadena de Suministro puede ser un fuerte impulsor del valor y el éxito, tanto para las empresas como para la sociedad. La disseminación de las buenas prácticas de negocios alrededor del mundo tiene un enorme potencial para contribuir a mercados más inclusivos y al avance del desarrollo sustentable en el espíritu de la misión de las Naciones Unidas.

Actualmente, los participantes de Pacto Mundial de la ONU alrededor del mundo están demostrandoliderazgo en la aplicación de los diez principios en sus cadenas de Suministro ; no obstante, desarrollar programas para una cadena de Suministro sustentable que abarquen las cuatro áreas de acción del Pacto Mundial , derechos humanos, laboral, medio ambiente y anticorrupción, sigue siendo un reto sobrecogedor para muchos.

Sustentabilidad de la Cadena de Suministro: Una Guía Práctica para la Mejora Continua, desarrollado en colaboración con BSR, puede ayudar a las compañías a superar estos retos al ofrecer orientaciones prácticas al desarrollar un programa para una cadena de Suministro sustentable basada en los valores y principios de Pacto Mundial . Con la presentación de numerosos ejemplos de buenas prácticas corporativas, la guía ayudará a las compañías a establecer prioridades para la acción que llevarán a la mejora continua en el desempeño.

Esperamos que esta publicación aliente a más empresas a emprender el viaje hacia cadenas de Suministro más sustentables, y con ello brindar beneficios tangibles y duraderos a empresas, el medio ambiente y las sociedades en todas partes.

Georg Kell
Director Ejecutivo
 Oficina de U.N. Pacto Mundial

A medida que los diez principios del Pacto Mundial llegan a su décimo aniversario, es más evidente que nunca que convertirlos en una realidad requiere de la colaboración entre las cadenas de Suministro que componen a la empresa mundial en el siglo XXI. Los impactos más importantes de muchas compañías en el medio ambiente y la sociedad suceden en sus cadenas de Suministro, y a medida que estas redes han crecido en escala y complejidad durante los últimos veinticinco años también han crecido las oportunidades para que las compañías promuevan los derechos humanos, mejoren las condiciones laborales, protejan el medio ambiente y respalden la conducta ética empresarial. Al trabajar juntos, compradores y proveedores no sólo aseguran que se cumpla una norma de referencia de conducta empresarial, sino también colaborar para mejorar el impacto de las empresas en la sociedad y el medio ambiente alrededor del mundo.

Nos sentimos muy orgullosos de haber elaborado esta guía en el aniversario para alentar a las compañías a aplicar los diez principios del Pacto Mundial en las cadenas de Suministro . BSR contribuye a este esfuerzo su amplio conocimiento en relación a como integrar condiciones de trabajo justas y buenas prácticas empresariales para con el medio ambiente a lo largo de las cadenas de Suministro extendidas. En asociación con nuestra red mundial de compañías participantes, así como también los socios en sus respectivas cadenas de Suministro, hemos trabajado en más de 30 países para integrar principios del medio ambiente, sociales y gobernanca a las cadenas de Suministro en múltiples sectores industriales. La unión de fuerzas con la amplia red de los signatarios del Pacto Mundial de la ONU alrededor del mundo representa una gran oportunidad para aumentar el impacto del Pacto Mundial .

Esperamos que esta guía contribuya de manera significativa a lapromoción de condiciones de trabajo justas y sustentables, para industrias en general , diferentes geografías y segmentos del mercado:

- Al ampliar la Sustentabilidad de la pequeña y mediana empresa
- Al crear mejores conexiones con las empresas en los países en desarrollo en relación a temas clavessociales y del medio ambiente
- Brindar apoyo a la buena gobernanca y a la ética empresarial como un pilar clave para los mercados con buen funcionamiento

Esta guía está diseñada para ayudar a las compañías a iniciar y promover la Sustentabilidad de la cadena de suministro, pero también se debe usar para ampliar el impacto y promover acciones colectivas en pos de la Sustentabilidad. BSR se siente muy orgulloso de haberse asociado con el Pacto Mundial, y esperamos brindarle apoyo, así como a sus compañías signatarias alrededor del mundo para convertir la visión de Pacto Mundial en una realidad cada vez más poderosa.

Aron Cramer
Presidente y CEO
 BSR

Pacto Mundial de las Naciones Unidas – Grupo Consultivo para la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

La Oficina de Pacto Mundial ha creado un grupo consultivo, formado por miembros del Pacto Mundial y otras partes interesadas; la función del grupo consultivo es brindar aportes a la estrategia general y el trabajo realizado por la Oficina de Pacto Mundial en el tema de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, y asegurar que el material de orientación desarrollado sea sólido y aborde las necesidades empresariales.

El Sr. Mads Ovlisen, miembro del Consejo de Pacto Mundial, es presidente del grupo consultivo. Deseamos agradecer al Sr. Ovlisen, así como a todos los miembros del grupo consultivo por su apoyo en este esfuerzo:

- Sr. Michael Wilhelmer, Gerente, Servicios de Compras Mundiales, ArcelorMittal (Luxemburgo)
- Sr. Cody Sisco, Gerente, Servicios de Asesoría, Negocio para la Responsabilidad Social (Mundial)
- Sr. Gustavo Pérez Berlanga, Vicepresidente Senior - RSE y Toks University, Cafeterías Toks S.A. de C.V., (México)
- Sr. Juan Antonio Espinosa, Director de Compras, Planeación y Control, CEMEX (México)
- Sr. Brian Glazebrook, Gerente Senior - Responsabilidad Social de la Cadena de Valor, Cisco Systems (EUA)
- Dr. Bente Pretlove, Asesor Corporativo - RSE y Desarrollo Sustentable, Det Norske Veritas (Noruega)
- Sra. Vimal L. Kumar, Jefe - Responsabilidad Corporativa, DiGi Telecommunications Sdn Bhd (Malasia)
- Sra. Tammy Rodriguez, Directora de Responsabilidad Corporativa, Grupo de Compañías Esquel (China)
- Sra. Monique Oxender, Gerente Global - Sustentabilidad de la Cadena de Suministro, Ford Motor Company (EUA)
- Sra. Isabel Garro Hernández, Directora Ejecutiva, Pacto Mundial Red Local España (España)
- Sra. Claudine Musitelli, Directora, Programa de Cumplimiento Social Mundial (GSCP) (Mundial)
- Sr. Paolo Pompilio, Diretor de Relações Corporativas e RSA, Grupo Pão de Açúcar - Companhia Brasileira de Distribuição (Brasil)
- Sra. Zoe McMahon, Gerente de Responsabilidad Social de la Cadena de Suministro y del Medio Ambiente, Hewlett-Packard (EUA)
- Sr. Brian Larned, Gerente Senior, Responsabilidad Social Corporativa y Director para la Oficina de las Américas, Hitachi, Ltd. (Japón)
- Dr. In-mo Cheong, General Gerente, Planeación de Estrategias del Medio Ambiente, Hyundai Motor Company (República de Corea)
- Sr. Greg Priest, Jefe de Cumplimiento y Supervisión de IWAY, IKEA (Suecia)
- Sr. Javier Chercoles Blazquez, Director Mundial de RSE, Inditex, Industrias de Diseño Textil, S.A. (España)
- Sr. Sandeep Dadlani, Vicepresidente – Ventas al por Menor, CPG y Logística, Infosys Technologies Ltd (India)
- Sra. Trude Andersen, Jefe de RSE, Innovation Norway (Noruega)
- Sr. Robert Jenkins, CEO, Integrated Contract and Supply Solutions - ISCS (Emiratos Árabes Unidos)
- Sr. Jan-Willem Scheijgrond, Director Senior – Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Koninklijke Philips Electronics N.V. (Los Países Bajos)
- Sra. Beroz Gazdar, Vicepresidente – Sector de Desarrollo de Infraestructura, Mahindra & Mahindra Limited (India)
 - Sra. Hilary Parsons, Gerente de Relaciones Públicas, Cadena de Suministro, Nestlé S.A. (Suiza)
 - Sr. Mika Kiiskinen, Gerente Senior, Administración de Temas Sociales y Éticos, Nokia Corporation (Finlandia)
 - Dr. Márcia Balisciano, Director, Responsabilidad Corporativa, Reed Elsevier Group plc (Reino Unido)
 - Sra. Eileen Kaufman, Director Ejecutivo, Social Accountability International (SAI) (Mundial)
 - Sra. Rachelle Jackson, Directora, Investigación y Desarrollo, STR Responsible Sourcing (EUA)
 - Sr. Koichi Kaneda, Gerente Senior, RSE y Marcas Corporativas, Takeda Pharmaceutical Company Limited (Japón)
 - Sr. Anant Nadkarni, Vicepresidente, Sustentabilidad Corporativa del Grupo, Tata Council for Community Initiatives (TCCI) (India)
- Sr. Stein Hansen, Vicepresidente Senior, Garantía Empresarial, Grupo Telenor (Noruega)
- Sr. Alexander Seidler, Director, UBS AG (Suiza)
- Sr. Willem-Jan Laan, Director de Asuntos Externos Mundiales, Unilever (Reino Unido)
- Dr. Gerhard Prätorius, Jefe de Coordinación de RSE y Sustentabilidad, Volkswagen AG (Alemania)

Resumen ejecutivo: pasos prácticos para la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

La Sustentabilidad de la cadena de Suministro es reconocida cada vez más como un componente clave de la responsabilidad corporativa. La administración de los impactos sociales, en el medio ambiente y económicos de las cadenas de Suministro, y la lucha contra la corrupción, tiene un buen sentido empresarial, además de ser la acción correcta a tomar; sin embargo, las cadenas de Suministro consisten en mercados y relaciones en desarrollo continuo. Para desplazarse en este terreno complejo, ofrecemos algunas definiciones de referencia y pasos prácticos que las compañías pueden tomar hacia el progreso utilizando los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas como base para trabajar hacia la Sustentabilidad de la cadena de Suministro.

¿Qué es la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro ?

La Sustentabilidad de la cadena de Suministro es la administración de los impactos en el medio ambiente, sociales y económicos, y el estímulo de las buenas prácticas de gobernanza, a lo largo del ciclo de vida de bienes y servicios. El objetivo de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro es crear, proteger y cultivar el medio ambiente a largo plazo, el valor social y económico para todas las partes interesadas que participan en llevar productos y servicios al mercado.

¿Qué pasos puede tomar mi compañía?

Esta guía contiene pasos prácticos que las compañías pueden tomar para lograr la Sustentabilidad de la cadena de Suministro y presenta ejemplos para inspirar la acción. Los pasos recomendados que se resumen a continuación se basan en el Modelo de Administración del Pacto Mundial, que es un marco flexible para la mejora continua de la integración del Pacto Mundial en las estrategias y operaciones.

Los pasos que se describen a continuación y en toda la guía no son lineales; más bien, representan acciones complementarias que las compañías pueden tomar para lograr cadenas de Suministro más sustentables. Además, existen tres principios para una administración exitosa de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro: gobernanza, transparencia y compromiso, que son esenciales en cada paso del modelo.



Al integrar los principios de Pacto Mundial de la ONU en las relaciones de la cadena de Suministro, las compañías pueden avanzar en la Sustentabilidad corporativa y promover objetivos de desarrollo sustentable más amplios.

¿Por qué es importante la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro ?

Existen numerosos motivos por los cuales las compañías inician el recorrido hacia la Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Entre los principales está el asegurar el cumplimiento de la ley y reglamentos, así como adherirse a y apoyar los principios internacionales para conducta empresarial sustentable. Además, cada vez más las compañías toman acciones que resultan en mejores impactos sociales, económicos y del medio ambiente, porque la sociedad espera que así sea y porque con ello existen beneficios para las empresas. Al administrar y buscar mejorar el desempeño empresarial en función del medio ambiente, lo social y económico y la buena gobernanza a través de las cadenas de Suministro, las compañías actúan en su propio interés, los intereses de las partes interesadas, y los intereses de la sociedad en general.

Esta guía está dirigida a compañías con actividades de Suministro importantes que están interesadas en aprender la forma de incorporar la Sustentabilidad en sus estrategias y prácticas para la administración de la cadena de Suministro.

COMPROMETERSE

- Desarrollar el caso de negocios entendiendo el panorama externo y los impulsores del negocio. (Capítulo 2)
- Establecer la visión y los objetivos para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro. (Capítulo 2)
- Establecer las expectativas de la Sustentabilidad para la cadena de Suministro. (Capítulo 3)

EVALUAR

- Determinar el alcance de los esfuerzos con base en las prioridades empresariales e impactos. (Capítulo 4)

DEFINIR e IMPLEMENTAR

- Comunicar las expectativas y comprometerse con los proveedores para mejorar el desempeño. (Capítulo 5)
- Asegurar la alineación y el seguimiento de manera interna. (Capítulo 6)
- Celebrar colaboraciones y asociaciones. (Capítulo 7)

MEDIR y COMUNICAR

- Rastrear el desempeño en comparación con las metas y ser transparente e informar los avances. (Capítulo 8)



1. Introducción

Esta guía pretende ayudar a compañías, tanto aquellas que son nuevas como aquellas que tienen experiencia en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro , a aplicar los principios de Pacto Mundial a lo largo de las cadenas de Suministro e integrar la Sustentabilidad en las estrategias empresariales.

Definición de la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

En la economía globalizada de la actualidad, subcontratar las contrataciones del negocio no significa subcontratar responsabilidades o riesgos, o que la responsabilidad de una compañía termina con la venta del producto. Las compañías líderes entienden que tienen una función a desempeñar en todo el ciclo de vida de sus productos y servicios. La administración de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro es clave para mantener la integridad de una marca, asegurar la continuidad del negocio y administrar los costos operacionales. También es un importante aspecto de la implementación de los principios del Pacto Mundial .

Definiciones: Las definiciones de “Sustentabilidad” varían; para efectos de esta guía, la definición comprende la función empresarial al abordar los temas del medio ambiente, sociales (derechos humanos y laborales) y de gobernanca corporativa, abarcados por los diez principios de Pacto Mundial

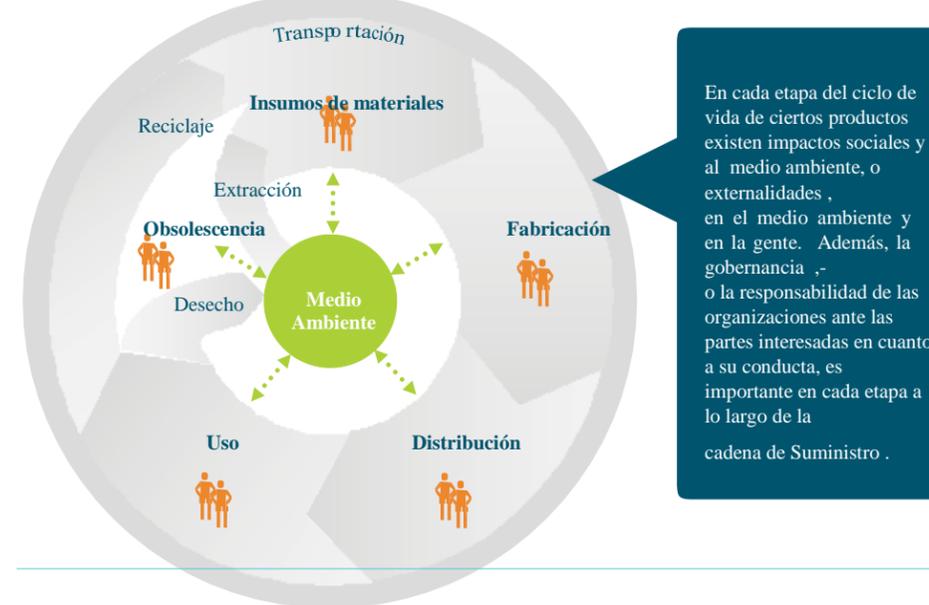
La “Sustentabilidad de la Cadena de Suministro ” es la administración de los impactos en el medio ambiente, sociales y económicos, así como el estímulo de buenas prácticas de gobernanca , a lo largo de los ciclos de vida de bienes y servicios.

El objetivo de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro es crear, proteger y cultivar en el largo plazo, valor medio-ambiental, social y económico para todas las partes que participan en llevar productos y servicios al mercado. A través de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro , las compañías protegen la viabilidad a largo plazo de sus operaciones y aseguran una licencia social para operar.

Esta guía se enfoca en los socios empresariales hacia arriba, esto es, relaciones con proveedores, más que con distribuidores, cuestiones de uso por el consumidor de productos o de obsolescencia. La Oficina de Pacto Mundial de la ONU puede abordar en el futuro el enfoque de los impactos hacia debajo de las cadenas de Suministro.

Además, esta guía se enfoca en la pregunta de a quién le compran las compañías y la forma en que abastecen los productos, más que en lo que compran. Esto puede ser también un enfoque futuro de la atención de la Oficina de Pacto Mundial de la ONU.

Existen impactos en el medio ambiente, sociales y económicos a lo largo de cada etapa de las Cadenas de Suministro .¹



¹De Negocio para Responsabilidad Social.



Acerca de la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial alienta a los participantes a comprometerse con los proveedores respecto a los diez principios y promover objetivos de desarrollo sustentable como parte del compromiso ante el Pacto Mundial, y de esta forma difundir buenas prácticas de ciudadanía corporativa en toda la comunidad empresarial mundial. Como lo indica la siguiente tabla, los diez principios también están vinculados elaboradamente con la Sustentabilidad en las cadenas de Suministro.

Los diez principios del Pacto Mundial y la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

Los diez principios	Relación con la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro
<p>Derechos humanos</p> <p>Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a escala internacional; y</p> <p>Principio 2: Asegurar que no sean cómplices en abusos de los derechos humanos.</p> <p>laboral</p> <p>Principio 3: Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho al la negociación colectiva de convenios laborales;</p> <p>Principio 4: La eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio;</p> <p>Principio 5: La abolición efectiva de trabajo infantil; y</p> <p>Principio 6: La eliminación de la discriminación respecto a empleo y ocupación.</p>	<p>Las compañías tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos. La responsabilidad de referencia es no violar los derechos de otros; además, las empresas pueden tomar medidas para apoyar y promover los derechos humanos, y existen buenos motivos comerciales para ello.</p> <p>Las condiciones laborales en oficinas, fábricas, granjas y sitios de extracción de recursos naturales, como las minas, en particular en el mundo en desarrollo, se encuentran con frecuencia considerablemente por debajo de las normas internacionales y las disposiciones legales nacionales y pueden llevar a serios abusos en los derechos humanos. Las empresas deben luchar por defender las normas laborales internacionales dentro de sus cadenas de Suministro, incluyendo el derecho a elegir libremente el empleo, el derecho de los niños a no trabajar, el derecho a vivir sin discriminación y la libertad de asociación y negociación colectiva de convenios laborales.</p> <p>Además, a veces los trabajadores sufren de otros abusos en los derechos laborales, incluyendo horas de trabajo excesivas, el trato degradante de los empleadores e inhibición para tomar acciones. Para evitar complicidad en los abusos, las empresas deben buscar el modo de asegurar que los derechos de los trabajadores y otros afectados por la cadena de Suministro, no sean violados, incluyendo el derecho a la libertad de movimiento, el derecho a no recibir un trato inhumano, el derecho a igual salario por igual trabajo, y el derecho al descanso y el tiempo libre. Los derechos de todas las personas de trabajar en condiciones laborales seguras y saludables son también sumamente importantes.</p> <p>Las compañías también pueden comenzar a abordar los derechos humanos (incluyendo y más allá de las condiciones laborales) solas o trabajando con socios para promover una amplia gama de derechos humanos, como igualdad de géneros y acceso a la educación y salud.</p>

<p>Medio ambiente</p> <p>Principio 7: las empresas deben apoyar un enfoque de precaución ante los retos del medio ambiente;</p> <p>Principio 8: asumir iniciativas para promover una mayor responsabilidad del medio ambiente; y</p> <p>Principio 9: alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicas.</p>	<p>Con frecuencia, los impactos en el medio ambiente de las cadenas de Suministro son severos, en particular donde las regulaciones en materia del medio ambiente son laxas, las presiones de los precios son importantes y los recursos naturales son abundantes (o se perciben que lo son). Estos impactos incluyen desechos tóxicos, contaminación del agua, pérdida de biodiversidad, deforestación, daños a largo plazo a los ecosistemas, emisiones peligrosas al aire, así como altas emisiones de gases de efecto invernadero y excesivo uso de energía. Las compañías deben comprometerse con los proveedores para mejorar los impactos al medio ambiente aplicando un enfoque preventivo, promoviendo una mayor responsabilidad ante el medio ambiente y el uso de tecnologías limpias.</p>
<p>Anticorrupción</p> <p>Principio 10: las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.</p>	<p>Los importantes riesgos de la corrupción en la cadena de Suministro incluyen fraudes en compras y proveedores que se dedican a prácticas corruptas involucrando a los gobiernos. Los costos directos de la corrupción son considerables, incluyendo la calidad de los productos, pero con frecuencia parecen empujados por los costos indirectos relacionados con el tiempo y los recursos de la administración que se dedican a tratar con problemas como la responsabilidad legal y los daños a la reputación de la compañía. Las compañías que establecen relaciones con las cadenas de Suministro a través de programas significativos anticorrupción pueden mejorar la calidad de los productos, reducir el fraude y los costos relacionados, mejorar la reputación de conducción empresarial honesta, mejorar el entorno para las operaciones y crear una plataforma más sostenible para el crecimiento futuro.</p>

Acerca de los impactos del desarrollo Sustentable en las Cadenas de Suministro

En virtud de las relaciones comerciales en curso, cada compañía produce impactos económicos directos a través de los pagos a los empleados, proveedores y gobiernos e impactos económicos indirectos a través de los flujos monetarios a lo largo de las cadenas de Suministro y más allá. Las compañías que hacen más inclusivas a las cadenas de Suministro en términos económicos pueden apoyar más el desarrollo económico, por ejemplo, a través de la creación de empleos e ingresos más altos. El desarrollo económico tiene impactos secundarios en el desarrollo socioeconómico y el medio ambiente, y por lo tanto es un aspecto sumamente importante de la Sustentabilidad.



Recursos de la Cadena de Suministro Sustentable del Pacto Mundial de la ONU

Sustentabilidad de la Cadena de Suministro : una evaluación en línea y herramienta de aprendizaje
Una herramienta interactiva para los clientes para medir el avance en la implementación de un enfoque holístico de la cadena de Suministro sustentable, evaluar brechas y compartir retos y éxitos. Producida en colaboración con BSR (Negocio para Responsabilidad Social).

Sitio web de la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

Contiene información sobre iniciativas, recursos y herramientas para ayudar a las compañías a desarrollar cadenas de Suministro más sustentables, así como ejemplos de casos de prácticas de compañías.
<http://supply-chain.unglobalcompact.org>

Asociación con la sociedad civil para promover los derechos humanos en las Cadenas de Suministro Corporativas

Una Nota de Buenas Prácticas sobre la forma en que las compañías pueden formar asociaciones con proveedores, gobiernos y la sociedad civil para promover los derechos humanos.

Recursos de gestión del medio ambiente

Un marco de política estratégica para la administración y Sustentabilidad del medio ambiente, incluyendo estrategias y orientación para la implementación de la cadena de Suministro .

Lucha contra la corrupción en la Cadena de Suministro : una guía para clientes y proveedores

Guía práctica y herramientas tanto para clientes como proveedores para participar en la lucha contra la corrupción. Un producto del Grupo de Trabajo para el 10° principio del Pacto Mundial de la ONU.

Se puede acceder a todos los recursos en: www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain

Como usar esta guía

El enfoque holístico a la Sustentabilidad de la cadena de Suministro descrito en esta guía puede ayudar a su compañía a identificar los temas claves y las consideraciones para un enfoque de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro que está en línea con los diez principios del Pacto Mundial .

La guía está diseñada para personas a cargo de supervisar y dar aportes a la responsabilidad corporativa y a la administración de la cadena de suministros . Los enfoques descritos están destinados a ser aplicados a las compañías que son nuevas en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro , así como a aquellas que tienen más experiencia. Las prácticas avanzadas se enfatizan en cuadros titulados “En el Horizonte”.

Iniciamos en el Capítulo 2 explorando las bases lógicas y los impulsores empresariales para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro . También analizamos la importancia de entender el panorama externo y de establecer una visión específica de la compañía para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro .

En el Capítulo 3, brindamos asesoría en el diseño de un código de conducta de proveedores que se basa en los diez principios del Pacto Mundial y otras normas internacionales reconocidas, así como también orientación en la forma de poner el código en uso.

El Capítulo 4 describe los factores clave en la determinación del alcance de un programa de Sustentabilidad de la cadena de Suministro , y herramientas como la segmentación de proveedores y la evaluación y asignación de prioridades de riesgos.

El Capítulo 5 describe opciones para compromisos con los proveedores en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro ; incluyen enfoques para comunicarse con los proveedores, supervisar el desempeño y crear la capacidad de los proveedores, así como actividades de liderazgo en los sistemas de administración de la Sustentabilidad de los proveedores.

Los Capítulos 6 y 7 contienen una guía práctica en responsabilidades internas y administración de desempeño para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro . Expresan conceptos de alineación interna y las funciones sugeridas para la administración ejecutiva y los profesionales en la administración de la oferta. Además, brinda recomendaciones para establecer metas y realizar mediciones a fin de rastrear el desempeño interno y de los proveedores en el cumplimiento de las expectativas de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro .

También exploran la importancia de generar informes públicos.

El Capítulo 8 describe la forma en que la colaboración industrial y las asociaciones de múltiples partes interesadas pueden ayudar a ampliar el impacto de los programas de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro y algunas de las oportunidades y riesgos asociados.

Todavía hay mucho que aprender de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro y damos la bienvenida a los comentarios sobre el contenido de esta guía y otros materiales, ya que buscamos mejorar constantemente la disponibilidad y alineación de las herramientas de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro para las compañías.

Asociación de Pacto Mundial de la ONU y BSR en la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

Pacto Mundial y BSR han lanzado un proyecto conjunto para desarrollar materiales estratégicos de orientación para las empresas acerca de la implementación de los diez principios en los programas y operaciones de la cadena de Suministro .

Además de esta guía, Pacto Mundial y BSR elaborarán una herramienta en línea de autoevaluación y aprendizaje para que las compañías determinen el nivel actual de la implementación de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro y aprendan cómo progresar con el tiempo en la implementación de un enfoque holístico. El contenido de la herramienta de aprendizaje refleja estrechamente esta guía, aunque se presenta en un formato más interactivo.

Esta herramienta y la guía fueron lanzadas en la Cumbre de Líderes de Pacto Mundial en junio de 2010.



“Con frecuencia, los negocios están tomando la iniciativa de llevar las cosas adelante; enfocarse sólo en el caso de negocios resta valor a lo que el negocio es y a lo que proporciona y debe proporcionar a la sociedad y al desarrollo.”

– Mads Øvlisen, Presidente del Grupo Consultivo de Pacto Mundial de la ONU en la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

2. Introducción a la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

Los primeros pasos en el desarrollo de un programa de Sustentabilidad de la cadena de Suministro son evaluar el caso de negocios para la acción y entender el panorama externo. Estos esfuerzos ayudarán a identificar los temas de la cadena de Suministro con las máximas prioridades para su compañía, evaluar los riesgos y las oportunidades y crear el apoyo interno para avanzar.

Desarrollo del caso de negocios

Existen muchos motivos imperiosos para tomar acciones a fin de mejorar los impactos sociales y en el medio ambiente a lo largo de la cadena de Suministro. Muchas compañías son dirigidas por sus valores corporativos y la cultura para abordar los temas de Sustentabilidad; para estas compañías, el hecho de que la Sustentabilidad de la cadena de Suministro

sea lo correcto a hacer y un impulsor del desarrollo social y la protección al medio ambiente ayuda a crear una aceptación y compromisos internos.

Muchas compañías también identifican impulsores del negocio específicos para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro.

El caso de negocios para una compañía específica depende de diversos temas, incluyendo el sector de la industria, la presencia de la cadena de Suministro, las expectativas de las partes interesadas, la estrategia y la cultura organizacional de la empresa. Las prácticas de administración de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro que responden a múltiples impulsores pueden maximizar el valor para la empresa.

Los impulsores del negocio más comunes para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro se ilustran en la siguiente figura.

Creación del caso de negocios para la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro ²



²De Negocio para Responsabilidad Social.



Cumplir con los objetivos del negocio a través de la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

Ejemplo de administración de riesgos: Asociarse con los proveedores para asegurar normas mínimas en prácticas de administración, como edad mínima en contratación, contratos con trabajadores, condiciones de salud y seguridad, etc.

Ejemplo de eficiencia operacional: Reducir los costos sin tener un impacto negativo en las operaciones, como envío de productos a través de carga marítima en lugar de carga aérea cuando sea práctico.

Ejemplo de productos sustentables: Abastecer materias primas con impactos sociales y en el medio ambiente explícitamente considerados, como plásticos basados biológicamente que emitan gases de efecto invernadero relativamente menores durante todo el ciclo de vida.

Administración de riesgos

Las compañías se pueden proteger contra interrupciones potenciales en la cadena de Suministro o demoras asociadas con derechos humanos, prácticas laborales, del medio ambiente y de dirección de los proveedores asegurándose de que los proveedores cuenten con programas de cumplimiento eficaces y sistemas de administración sólidos que cubran todas las áreas de los Principios de Pacto Mundial. Para las compañías que tienen una sola fuente de insumos clave, la administración de riesgos también es crítica para asegurar el acceso continuo a estos recursos.

Cada vez más, las expectativas de clientes e inversionistas impulsan a las compañías hacia una administración más responsable de la cadena de Suministro. La administración fuerte de temas sociales y del medio ambiente ayuda a las compañías a abordar los riesgos en la reputación.

Finalmente, las compañías también utilizan la Sustentabilidad de la cadena de Suministro para asegurar que los proveedores puedan adaptarse al fortalecimiento anticipado de los reglamentos en materia del medio ambiente, legislación de responsabilidad de productos ampliada y para reducir las posibles responsabilidades futuras.

Ejemplo: Westpac, un banco australiano, ha utilizado campañas de publicidad y patrocinios para vincular la marca de la compañía al compromiso social, la protección del medio ambiente y la Sustentabilidad. Westpac reconoce que muchos de sus impactos sociales, éticos y en el medio ambiente residen tanto en las relaciones con los proveedores (o la 'cadena de Suministro') como en sus propias actividades, y que la administración de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro es importante para proteger la reputación y el valor de la marca de la compañía. Los riesgos asociados con la administración de Suministro incluyen publicidad negativa, daños a la reputación de la compañía y pérdidas reales de la base de clientes. Westpac administra cuidadosamente estos riesgos a través de una práctica definida para la administración de la cadena de Suministro.

Realización de eficiencias

El enfoque en realizar eficiencias en la cadena de Suministro puede reducir los costos de Suministro de la compañía y reducir al mismo tiempo el impacto ambiental de la cadena de Suministro, incluyendo energía, agua y uso de materiales naturales y sintéticos, así como mejorar la salud de los trabajadores, la motivación y la productividad. Los beneficios incluyen:

- Prácticas fuertes en materia laboral, salud y seguridad, que pueden derivar en eficiencias en costos y mejoras en la productividad
- Un mayor entendimiento de los procesos clave en la cadena de Suministro, incluyendo administración y extracción de recursos naturales, logística y fabricación, que permite una mejor administración y manejo de los recursos
- Procesos y sistemas diseñados en forma más eficiente que reducen los insumos necesarios y los costos

Las iniciativas de productividad y eficiencia requieren el entendimiento completo de los diferentes pasos de la cadena de Suministro, así como de los impactos clave sociales y en el medio ambiente y los impulsores en los costos. Al abordar las causas primeras de los problemas a través de sólidas capacidades de comunicación, el entendimiento profundo de los impulsores del negocio y las tendencias y evaluaciones compartidas de la Sustentabilidad y de las prioridades para la mejora, las compañías pueden impulsar mejoras y derivar beneficios.

Crear productos sustentables

La colaboración con los proveedores en los temas de Sustentabilidad puede promover la innovación de los productos. Las compañías que se embarcan en esas iniciativas han agregado funcionalidades nuevas y características de desempeño a los productos existentes e incluso han generado productos nuevos. Por ejemplo, los productos sustentables pueden resultar en menores impactos negativos ambientales que los productos tradicionales, o han mejorado las opciones para la recolección al final de la vida útil y desecho. También es posible para la Sustentabilidad de los productos que sea un factor de diferenciación y llevar a mayores ventas para algunas compañías.

Ejemplo: Ahlstrom Osnabrück, una compañía de papel tapiz irlandesa, comenzó a desarrollar productos con base en la norma del Consejo de Manejo Forestal a finales de 1990, después de que un cliente grande en el Reino Unido anunció su compromiso de abastecer productos que observarían la norma del FSC. En 2010, todos los proveedores de pulpa de Ahlstrom Osnabrück fueron certificados para las normas de FSC o el Programa para la Aprobación de Certificación de Bosques (PEFC), y la compañía tiene 12 sitios de fabricación con certificación de la Cadena de Custodia de FSC, que le permite a la compañía cumplir con una mayor demanda del mercado de productos forestales sustentables certificados.

“El poder adquisitivo de una sociedad Puede convertirse en un impulsor único para provocar el cambio positivo en la sociedad. Las compañías deben usar esta facultad para lograr un objetivo y hacer de su cadena de Suministro un medio para el crecimiento inclusivo. En una economía en desarrollo como India, la mayor parte de la fuerza laboral está empleada en el sector no organizado que con frecuencia constituye la última milla de la cadena de Suministro. Si esta fuerza laboral se expone a las ventajas de buenas prácticas de negocios nítidas, tendría un gran impacto en su vida y bienestar de la nación.”

– Anand Mahindra, Vicepresidente y Director de Administración, Mahindra & Mahindra Limited



Comprensión del panorama externo

Más allá de identificar los impulsores del negocio, también es importante entender el panorama externo de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, incluyendo los enfoques de compañías homologas, las expectativas de las partes interesadas y las oportunidades de asociarse con otros (se explora más en el Capítulo 8).

Evaluación comparativa con compañías homologas

Las compañías homologas pueden ya haber comenzado a abordar la Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Las evaluaciones comparativas con sus homólogos pueden brindarle un entendimiento más sofisticado

del valor del negocio, así como ideas para incluirlas en el diseño de su programa de Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Deberá tratar de entender lo siguiente de sus homólogos:

- El caso de negocios para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro
- Entender los derechos humanos, los riesgos laborales, del medio ambiente y dirección, las oportunidades, los impactos y en enfoque resultante en la cadena de Suministro
- La estructura interna para administrar la Sustentabilidad de la cadena de Suministro
- Los códigos de conducta y los temas que se incluyen
- El uso de los códigos de conducta

¿Cómo se compara su compañía con los puntos de referencia pertinentes?

Puntos brillantes de los resultados de la Encuesta de Pacto Mundial 2009 relacionados con la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

■ En 2009, Pacto Mundial realizó una encuesta de sus signatarios, incluyendo preguntas relacionadas con las prácticas de Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Se recibieron más de 1,000 encuestas llenas de las compañías con diversos perfiles en cuanto a tamaño, presencia geográfica e industria.

■ 83% de los encuestados señalaron que consideran la observación de los proveedores con los principios de Pacto Mundial, y 46% de los encuestados de las compañías con más de 50,000 empleados indicaron que consideran fuertemente la observación con los principios de Pacto Mundial por los proveedores. Sin embargo, aproximadamente 30% de los encuestados de las compañías con menos de 50,000 empleados indicaron que consideran fuertemente la observación.

■ Del 17% de los encuestados que no consideran para nada la observación, los motivos principales para no considerar la observación incluyeron falta de capacidad (28%), no una prioridad (28%) y falta de conocimiento respecto a la forma de integrar los principios a las prácticas de compras (25%).

■ Entre las compañías que consideraron la participación de Pacto Mundial al seleccionar a los socios de la cadena de Suministro, respecto a la selección de nuevos socios de la cadena de Suministro, 45% se basa en la información disponible al público, 37% se basa en cuestionarios de autoevaluación, 37% revisa otra información propia y exclusiva y 32% se basa en auditorías en sitio por el personal de la compañía.

■ Entre las compañías que consideran la participación de Pacto Mundial al seleccionar a los socios de la cadena de Suministro,

respecto a la evaluación de los socios actuales de la cadena de Suministro, 36% se basa en auditorías por el personal de la compañía, 35% se basa en respuestas de cuestionarios de autoevaluación y 32% se basa en el desempeño de la responsabilidad corporativa durante revisiones normales del negocio.

■ Las compañías más grandes (>50000 empleados) indicaron que llevan a cabo una serie de acciones para ayudar a los socios de la cadena de Suministro a mejorar y observar los principios de Pacto Mundial, incluyendo brindar capacitación sobre temas específicos (31%), asistencia con el establecimiento y la revisión de metas (26%), revisión y comentarios acerca de planes de rehabilitación (26%) y dar referencias a expertos terceros, por ejemplo, consultores, organizaciones de la sociedad civil (24%). Sin embargo, para compañías más pequeñas, la respuesta principal en todas las categorías de tamaños a esta pregunta fue “no se toman acciones”.

■ Alrededor de 52% de todas las compañías, y hasta 84% de las compañías más grandes incluyen expectativas de responsabilidad corporativa en los documentos pertinentes (por ejemplo, contratos, solicitudes de propuestas y órdenes de compras).

■ Alrededor de 43% de todas las compañías y hasta 72% de las compañías más grandes brindan capacitación al personal de compras respecto a responsabilidad corporativa.

■ Sin embargo, 13% de las compañías recompensan las decisiones de compras que libran los criterios del negocio y de responsabilidad corporativa, y 15% recompensa a los proveedores que se desempeñan bien en los criterios del negocio y de responsabilidad corporativa.

- Enfoque y programas para compromisos con proveedores
- Mediciones para evaluar el éxito del programa
- Prácticas para generar informes

Algunas industrias han establecido códigos de conducta conjuntos (ver el Capítulo 3) y emprender aspectos de compromiso colaborativo con proveedores, como cooperación para llevar a cabo auditorías y brindar capacitación. Las evaluaciones comparativas con compañías homologas puede ayudarle a identificar estos enfoques de colaboración e iniciativas de la industria, que se cubren con detalle en el Capítulo 8, para evitar ‘reinventar la rueda’ de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro.

Finalmente, los propios proveedores pueden ofrecer ejemplos de buenas prácticas e informar sus necesidades a los clientes.

Entendimiento de las expectativas de las partes interesadas

Las compañías también deberán invertir para entender las expectativas de las partes interesadas, incluyendo gobiernos nacionales y locales, organizaciones de trabajadores y patrones, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de defensa y activistas, expertos académicos y en temas y grupos de la comunidad, así como los propios proveedores.

Además, las compañías también se pueden beneficiar de buscar los aportes de los clientes e inversionistas, la demanda de los clientes e inversionistas es un impulsor primario para muchos programas de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, y el conocimiento profundo de estas partes interesadas puede ayudar a delinear los programas para asegurar que creen el máximo retorno para la compañía.

Comprometer a las partes interesadas en forma temprana y regular en el proceso de diseñar un programa que pueda ayudar a las compañías a identificar normas y enfoques importantes para la administración de la cadena de Suministro. Algunas partes interesadas están familiarizadas,

e incluso algunas veces incluso involucradas en el desarrollo, con los diferentes códigos de conducta y certificaciones para proveedores. Algunos ejemplos incluyen el Proceso de Kimberly para joyería, la Certificación del Consejo de Manejo de Bosques para productos de madera y papel y SA8000 para prácticas laborales responsables en todas las industrias. Pueden ayudarle a evaluar la credibilidad de las diferentes opciones e identificar aquellas que podrían hacer aportes importantes para el programa de su compañía.

Riesgos y oportunidades emergentes en las cadenas de Suministro. Desde los clientes y empleados a los activistas y ONG, las partes interesadas son con frecuencia las primeras en identificar los problemas en desarrollo del medio ambiente, social y económico en la cadena de Suministro. Las compañías que participan en forma temprana y regular con las partes interesadas tienen la oportunidad de tomar un enfoque proactivo ante estos problemas y de asociarse con las partes interesadas, más que describir los problemas a través de una campaña activista. La identificación temprana de problemas a través del compromiso de las partes interesadas también puede ayudar a las compañías a tomar el liderazgo primero en comparación con sus homólogos.

Ver el Capítulo 8 para obtener más detalles en colaboración de múltiples partes interesadas.

Ejemplo: Al desarrollar su código de conducta, Westpac consultó al Consejo Consultivo de la Comunidad, a los proveedores y a ONG. La compañía incluyó la retroalimentación de organizaciones como la Fundación para la Conservación Australiana, la Asociación Australiana de Consumidores, el Consejo Australiano de Seguridad Social, el Sindicato del Sector Financiero, la Comisión de Derechos e Igualdad de Oportunidad. Westpac escuchó y respondió a las cuestiones planteadas por estos grupos; la compañía también estableció un Comité de Revisión de Políticas de la Administración de la Cadena de Suministro Sustentable (SSCM) donde se puedan escuchar las perspectivas de las partes interesadas internas y externas y utilizarlas para mejorar sus procesos.

La importancia de los inversionistas y clientes como partes interesadas en la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

Cada vez más, los clientes e inversionistas esperan que las compañías entiendan y administren los impactos en sus cadenas de Suministro.

Los inversionistas desean asegurar que las compañías estén conscientes y reduzcan los riesgos clave que afectan a las cadenas de Suministro; además, están interesados en saber la forma que las compañías crean valor a partir de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro.

Los consumidores y los clientes empresariales también están alentando a las compañías para administrar de manera más estrecha las cadenas de Suministro. En particular, algunos clientes están buscando productos más sustentables; al mismo tiempo, los clientes empresariales pueden incluir la Sustentabilidad de la cadena de Suministro en los criterios para la selección de sus proveedores.



Establecimiento de una visión

Tener una visión y objetivos claros para el programa de la cadena de Suministro sustentable de su compañía le brindará la dirección para su estrategia y ayudará a definir el compromiso de la compañía. La visión será un criterio útil al evaluar el éxito del programa e identificar las áreas para la mejora continua.

Es importante que el desarrollo de la visión y los objetivos de la compañía sean defendidos desde los niveles superiores de la compañía; es esencial asegurar el éxito del programa. Además, para asegurar el apoyo de las compañías líderes, es importante que se consulte a todas las partes del negocio relacionadas con la cadena de Suministro en el proceso y que tengan voz en el desarrollo de la visión de compañía. Las compañías deben considerar la forma en que pueden incluir a representantes de las funciones de la administración de Suministro, como compras y operaciones, así como las funciones de responsabilidad corporativa, diseño, comercialización, logística, aseguramiento de calidad, cumplimiento, legal, derechos humanos y medio ambiente, salud y seguridad, en la medida en que cada una de estas funciones desempeñe una función en la implementación del programa de la cadena de Suministro sustentable. Para compañías más pequeñas, es de igual importancia que los líderes estén de acuerdo en la visión para las cadenas de Suministro sustentables.

El resultado del proceso debe ser la declaración de la visión y el compromiso. A medida que desarrolla la declaración, considere lo que motiva a la compañía a invertir en la administración de la cadena de Suministro sustentable. ¿Qué lo motiva?:

- Las demandas e inquietudes de los clientes
- Las reclamaciones de ONG y activistas respecto a las prácticas en la cadena de Suministro que afectan su marca y reputación
- Preguntas de los inversionistas para entender la forma en que usted administra los riesgos de la cadena de Suministro
- El incumplimiento con los reglamentos y las normas que prohíben que usted lleva a cabo operaciones
- El aumento en los costos como resultado de una mayor demanda y una menor oferta de recursos naturales
- La presión de sus homólogos en la industria que también están desarrollando programas de la cadena de Suministro sustentable
- La cultura de la compañía de un fuerte énfasis y desempeño en Sustentabilidad
- El interés del negocio en abordar problemas macro

en el medio ambiente y la sociedad para asegurar la Sustentabilidad de las operaciones a largo plazo

También es importante definir los objetivos específicos o las probables barreras o eventos de riesgos que afectan el logro. ¿Qué espera la compañía lograr a través de un programa de cadena de Suministro? ¿Cuáles son algunos de los resultados a largo plazo en los que desea trabajar? ¿En qué forma una cadena de Suministro sustentable respaldará la estrategia comercial de la compañía? Los objetivos pueden variar ampliamente, incluyendo: metas empresariales estratégicas (por ejemplo, la creación de valor a largo plazo para la compañía), metas empresariales operacionales (por ejemplo, ahorrar en costos reduciendo desperdicios de energía y materiales), metas para mejorar la reputación de la compañía (por ejemplo, se desea cambiar las opiniones de las partes interesadas respecto a la compañía) y metas basadas en el cumplimiento (por ejemplo, asegurar que las actividades cumplan con todas las leyes y reglamentos aplicables).

Con base en las motivaciones y objetivos de la empresa, puede elaborar una declaración de la visión que refleje lo que usted considera es el éxito a largo plazo de un programa. El cuadro a la izquierda contiene algunos ejemplos de declaraciones de visión de la compañía; la visión para su compañía puede cambiar con el tiempo. A medida que conoce los temas y comienza a entender y adquirir experiencia, puede ser necesario “restaurar” la visión.

Ejemplo: Grupo Arcor, una compañía de productos de confitería y alimenticios con sede en Argentina, enfrentó un creciente número de solicitudes y preguntas de cliente, instituciones de crédito, gobiernos y cámaras de comercio acerca de la cadena de Suministro y Sustentabilidad de la compañía. Como resultado, la compañía creó un programa de Responsabilidad Social de Proveedores, basado en una visión para integrar la Política RSE del Grupo Arcor en las relaciones con sus proveedores; los objetivos específicos son:

■ Alinear a los proveedores con las prácticas de RSE de la compañía y las políticas contractuales de proveedores

■ Garantizar normas comunes mínimas en los procesos de producción y administración de la compañía con base en la Sustentabilidad

■ Aumentar y mejorar las fuentes de Suministro del Grupo Arcor y favorecer el mismo tiempo la inclusión económica de grupos vulnerables con actividades productivas que normalmente se excluyen del mercado competitivo.

El programa tiene tres estrategias principales: conocimiento y capacitación, inclusión progresiva de RSE en la política de reclutamiento de proveedores; y proyectos específicos de compras responsables.

Declaraciones de la visión de la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro

L'oreal

“Estamos comprometidos a crear relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes y proveedores, basadas en la confianza y el beneficio mutuo. Hacemos negocios con integridad: respetamos las leyes de los países en donde llevamos a cabo operaciones y observamos las buenas prácticas de dirección corporativa... Estamos conscientes del impacto que causamos en el medio ambiente natural... Estamos comprometidos a respetar los derechos humanos. Deseamos terminar con la explotación infantil en los lugares de trabajo y el uso del trabajo forzado... Buscamos y favorecemos a los socios de negocios que comparten nuestros valores y compromisos éticos.”

Nokia

“En Nokia, trabajamos duro para prever los riesgos, demostrar los valores de la compañía, mejorar las prácticas de dirección, aumentar la satisfacción de los empleados y cuidamos el medio ambiente y las comunidades en donde hacemos negocios. Esperamos que las compañías en nuestra red de proveedores tomen un enfoque empresarial ético similar y demuestren el avance y los logros en estas áreas, así como en educar y supervisar las prácticas de sus propios proveedores.

Nuestro objetivo es asegurar los temas del medio ambiente, éticos y de salud y seguridad, así como las prácticas laborales no sean características complementarias separadas, sino que se incorporen en todos los procesos de Suministro, incluyendo la selección de proveedores y el desarrollo de relaciones.”





3. Establecimiento de expectativas de Sustentabilidad para la Cadena de Suministro

A medida que comienza a solidificar su visión de Sustentabilidad de la cadena de Suministro, un paso importante a continuación es convertir las expectativas en un conjunto claro de lineamientos que brindarán dirección a los proveedores y a los colegas internos. Como mínimo, debe esperar que los proveedores cumplan con las leyes nacionales y tome medidas proactivas para evitar daños ambientales y sociales.¹

Descripción general de los códigos de conducta

Los códigos de conducta son esenciales para establecer y manejar las expectativas tanto para clientes como para proveedores; crean una base compartida para la Sustentabilidad, a partir de la cual los profesionales en la administración de Suministro, proveedores y otros factores pueden tomar decisiones razonadas.

Para muchas compañías, el código de conducta del proveedor es una ampliación natural de las declaraciones de los valores corporativos y es visto como una afirmación de las expectativas existentes más que un nuevo conjunto de requisitos.

Al desarrollar códigos de conducta, existe una serie de normas internacionales que también se deben consultar y hacer referencia, las cuales se indican a continuación.

Adopción o elaboración del código de conducta

Los principios de Pacto Mundial indican cada una de las áreas que se deben cubrir para que un código de conducta se considere global. Muchas compañías encontrarán durante la revisión del panorama externo que se describe en el Capítulo 2 que otras compañías en su industria ya han creado códigos de conducta conjuntos, los cuales están diseñados para minimizar la carga para los proveedores al reducir el número de normas con las cuales deben demostrar el cumplimiento. También están destinadas a agilizar el proceso de realizar auditorías conjuntas de proveedores y reducir el esfuerzo necesario de las compañías para diseñar sus propios códigos.

No obstante, existe el riesgo de que los códigos conjuntos no aborden todas las áreas de problemas de Pacto Mundial o que no cumplan con inquietudes específicas de su compañía,

la cual debe considerar si la adopción de una estas normas conjuntas recibirá el apoyo completo de la administración ejecutiva y se utilizará en lugar de un código único, o para aumentarlo, creado por la compañía. Y si usted determina que es necesario que su compañía redacte su propio código, los códigos conjuntos pueden aun así ser un lugar útil de inicio.

Si no existen códigos conjuntos para su industria que sean globales, o si su compañía determina que no son apropiados para la cadena de Suministro, existen varios principios e iniciativas que son aplicables a la administración de la cadena de Suministro que se deben consultar.

Para los elementos sociales del código, las compañías deben consultar la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y los Convenios y Recomendaciones Centrales de la Organización Internacional del Trabajo, que establecen expectativas comunes para una amplia gama de temas respecto a trabajo, empleo, seguridad social, política social y derechos humanos.

Los temas del medio ambiente que son más importantes variarán por industria, que hace que el diálogo y la colaboración sean esenciales para identificar los problemas que son más importantes a cubrir en el código de conducta; también es importante revisar con regularidad el contenido del código para determinar si la redacción y la interpretación requieren actualización.

¹Proteger, respetar y habilitar: un Marco para Empresas y Derechos Humanos, Informe del Representante Especial del Secretario General en el tema de Derechos humanos y corporaciones transnacionales y otras empresas comerciales, John Ruggie, 7 de abril de 2008.



Los pasos clave en el desarrollo de un código incluyen:

1. Consultar a las partes interesadas, incluyendo a los proveedores
2. Basar las expectativas en normas de conducta internacionales existentes en lugar de inventar nuevas normas, para evitar socavar la ley internacional y prevenir expectativas conflictivas para proveedores con múltiples compradores
3. Consultar a los equipos multifuncionales, en particular a los profesionales en la administración de Suministro
4. Considerar como requisito que los proveedores apliquen en cascada estas expectativas a su base de Suministro

Ejemplos: Aunque los productos se entregan en línea cada vez más, las publicaciones impresas siguen siendo parte importante del negocio de **Reed Elsevier**, y la compañía compra una gran cantidad de papel. El desafío de Reed Elsevier fue tener un mejor entendimiento de la Sustentabilidad del papel que usa. Para asegurar que los proveedores cumplan las normas

éticas que Reed Elsevier estableció para su propia conducta, la compañía inició el programa de Proveedor Socialmente Responsable (SRS) de Reed Elsevier (RE) en 2003. La piedra angular es el Código de Conducta de Proveedores de Reed Elsevier, que incluye los diez principios de Pacto Mundial. Se les pide a los proveedores que firme y coloquen en un lugar destacado el Código en sus lugares de trabajo. También ayuda a los proveedores a difundir las mejores prácticas a través de su propia cadena de Suministro al exigir a los subcontratistas que celebren el compromiso por escrito de que ratificarán el Código de Proveedores.

Reed Elsevier también ha lanzado una encuesta anual en papel pidiendo a los proveedores que informe su desempeño en todos los elementos del Código y los diez principios, no sólo en temas clave del medio ambiente (como normas de la industria maderera, certificación forestal, contenido a reciclado, blanqueo, esfuerzos en la reducción de recursos), sino también en la forma en que aseguran que no hacen uso de trabajo infantil e involuntario, evitan discriminación en el lugar de trabajo y promueven la libertad de asociación.

Ejemplo: **Levi Strauss & Co.** fue la primera compañía multinacional en establecer Lineamientos Globales de Suministro y Operación, que expresan el compromiso de la compañía por prácticas de negocios responsables en todos los lugares donde lleva a cabo negocios. Los lineamientos incluyen dos partes: (1) Lineamientos de Valuación del País, que ayuda a evaluar los problemas potenciales asociados con la realización de negocios en países específicos, y (2) Términos y Condiciones, que ayudan a identificar a socios de negocios que siguen las normas del lugar de trabajo y prácticas de negocios que son consistentes con los valores de la compañía.

La **Coalición de Ciudadanía de la Industria Electrónica (EICC)**, una asociación industrial de más de 40 de las compañías líderes en las industrias de información y tecnología de la comunicación, estableció un código de conducta conjunto de la cadena de Suministro que brinda una voz unificada para las expectativas de los clientes, agiliza la supervisión de las condiciones de la cadena de Suministro tanto para proveedores como clientes y permite a ambos enfocarse en cambiar las condiciones sociales y ambientales. Cada compañía miembro en la EICC se ha comprometido a adoptar el código de conducta e implementarlo en su cadena de Suministro.

El **Programa de Cumplimiento Social Global** es una plataforma mundial interindustrial que busca armonizar los códigos y enfoques de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro.

Uso del código de conducta

Para cumplir con las metas de su compañía en cuanto a la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, el código se debe usar como la base para establecer las expectativas internas y externas y como un marco para la acción y el compromiso con los proveedores y otras partes interesadas.

Un nuevo código debe ser compartido en toda su compañía para elevar el conocimiento de las normas que describe. Los profesionales en la administración de Suministro necesitarán familiarizarse con los elementos del código para comunicarlo a los proveedores existentes y nuevos y explicar la forma en que su compañía pretende trabajar con los proveedores para asegurar el cumplimiento y la mejora continua. Los mecanismos posibles incluyen sitios web internos, capacitación recurrente, en particular para el personal nuevo y comunicaciones regulares de la alta administración

para reforzar la importancia del código. También, dependiendo de qué tan larga y complicada sea la estructura de su compañía, puede ser útil establecer políticas y procedimientos internos para explicar la forma en que el personal debe implementar el código.

Con frecuencia, las compañías toman una diversidad de enfoques para comunicar los códigos a los proveedores, incluyendo:

- **Una comunicación especial única.** Este enfoque es con frecuencia el más efectivo cuando la comunicación proviene de un ejecutivo de alto nivel en su compañía, como el CEO o el Director de Compras.
- **Inclusión del código en los primeros puntos de contacto con los proveedores.** Las compañías están incluyendo el código en el mero inicio de nuevas relaciones con los proveedores colocándolo en sus sitios web e incluyéndolos en las Solicitudes de Propuestas/Cotizaciones; esto ayuda a elevar el conocimiento entre los probables proveedores acerca de la importancia que la Sustentabilidad tendrá en su relación con la compañía.
- **Integración del código en los contratos de los clientes.** Muchas compañías también integran el código en los contratos de proveedores o en las órdenes de compra pidiéndoles a los proveedores que se comprometan en los contratos a cumplir con las expectativas que se indican en el código.
- **Revisión del código en reuniones de negocios programadas con regularidad.** Vincular la introducción del código con un proceso establecido del negocio y hacer que los profesionales en la administración de Suministro presenten la información demostrarán la fortaleza de la conexión entre el negocio y el desempeño de la Sustentabilidad. También puede ser útil hacer que los representantes de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro participen en estas reuniones, si habrá interacciones entre estas personas y los proveedores en el futuro como parte del proceso de compromiso y evaluación.

Ejemplo: **Telenor**, un proveedor mundial de servicios de telecomunicaciones de Noruega, implementa el código de conducta a través de acuerdos al llevar a cabo negocios responsables con los proveedores. Estos acuerdos requieren que los proveedores no sólo se comprometan con el código, sino que también permitan la supervisión y las sanciones por el incumplimiento. Telenor también requiere que los compradores hagan caer en cascada los requisitos del código de conducta de la compañía a sus proveedores y se reserva el derecho a supervisar los niveles en la cadena de Suministro.

Temas y referencias a considerar al redactar y adoptar un código de conducta de proveedores

Ejemplo de áreas de política que se alinean con los principios de Pacto Mundial :		Fuentes potenciales a consultar:
<p>Derechos humanos y trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo forzado 2. Trabajo infantil 3. Horas laborales 4. Salarios y prestaciones 5. Trato humano 6. No discriminación 7. Libertad de asociación y contratos colectivos 8. Seguridad del trabajo 9. Medidas para casos de emergencia 10. Lesiones y enfermedades laborales 11. Seguridad contra incendios 12. Higiene laboral 13. Trabajo que requiere gran esfuerzo físico 14. Protección de máquinas 	<p>Medio ambiente</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Toxicidad de materiales y químicos 16. Uso de materias primas 17. Reciclabilidad y final de la vida útil de los productos 18. Emisiones de gases de efecto invernadero 19. Uso de energía 20. Uso de agua y tratamiento de aguas residuales 21. Contaminación del aire 22. Biodiversidad 	<p><i>Pacto Mundial de las Naciones Unidas</i></p> <p><i>** Declaración Universal de los Derechos Humanos</i></p> <p><i>Proteger, Respetar y Rehabilitar: un Marco para las Empresas y Derechos Humanos</i></p> <p><i>Normas Laborales Internacionales de la OMT</i></p> <p><i>Código de Prácticas en Seguridad y Salud de la OMT</i></p> <p><i>Lineamientos para Empresas Multinacionales de la OECD</i></p> <p><i>La Declaración de Rio sobre el Medio Ambiente y Desarrollo</i></p> <p><i>Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción</i></p> <p><i>ISO 14001</i></p> <p><i>SA 8000</i></p> <p><i>OHSAS 18001</i></p>
	<p>Anticorrupción</p> <ol style="list-style-type: none"> 23. Conflictos de intereses 24. Obsequios, comidas y entretenimiento 25. Sobornos 26. Registros contables y de la empresa 27. Protección de información 28. Reportes de conductas indebidas 	

** Para ver un análisis detallado de anticorrupción en la cadena de Suministro, incluyendo un ejemplo de redacción para un código de conducta, consulte la publicación de Pacto Mundial "Lucha contra la Corrupción en la Cadena de Suministro : Una Guía para Clientes y proveedores".





4. Determinación del alcance

El siguiente paso en el diseño de un programa de cadena de Suministro sustentable es determinar el alcance de los programas. Con frecuencia, las compañías que están iniciando apenas en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro buscan o sienten presión por comprometer a toda la cadena de Suministro. Sin embargo, debido al tamaño y amplitud de las cadenas de Suministro de la mayoría de las compañías, y los recursos que se requerirán para un compromiso efectivo, típicamente, esto es irrealista.

Por lo tanto, muchas compañías eligieron enfocar el programa en los proveedores “clave” o más “estratégicos” que con frecuencia son aquellos de quienes la compañía se abastece directamente, con quienes tienen gastos importantes y/o ve como esenciales para la producción.

Además, puede haber “situaciones críticas” particulares en su cadena de Suministro, incluso varios pasos eliminados de sus operaciones, que podrían necesitar atención inmediata debido al alto nivel de riesgo; por ejemplo, las compañías de electrónicos están comenzado a enfocarse en minerales que se extraen de regiones afectadas por conflictos sociales y donde existen violaciones a los derechos humanos.

El objetivo de determinar el alcance del programa es identificar a los proveedores con quienes usted debe interactuar y en qué medida, observando que los límites del programa tienden a cambiar con el tiempo a medida que las compañías se vuelven más sofisticadas y capaces de manejar la Sustentabilidad de la cadena de Suministro en forma más efectiva.

Ejemplos: **Ford Motor Company** ha hecho una prioridad tomar acciones en cuanto al trabajo forzado en la producción de arrabio, que se utiliza para producir acero, aunque es seis o siete niveles retirados.

En el desarrollo del programa responsable de la cadena de Suministro del **Grupo Telenor**, Telenor formalmente no excluyó niveles de la cadena de Suministro desde el inicio. Además, Telenor también definió a los “proveedores” para incluir a cualquier clase de socio contractual, excepto clientes. El alcance práctico de esto a nivel operacional se lleva a cabo a través de la evaluación y priorización de riesgos de la cadena de Suministro dentro de esfuerzos prácticos.

La importancia de ver más allá de las relaciones directas con proveedores

Los proveedores de subniveles se definen como aquellas compañías que suministran a sus proveedores; son todas las compañías de quienes usted no se abastece directamente, pero que proporcionan insumos a sus productos y servicios.

Por ejemplo, en el sector de la tecnología de la información, las compañías mineras son proveedores de subnivel, porque proporcionan el metal que va a los componentes eléctricos; de igual forma, en el sector de servicios financieros, algunos fabricantes de hardware de cómputo son proveedores de subnivel, porque proporcionan los servidores que otras compañías de tecnología de la información utilizan para operar los centros de datos.

Muchas compañías luchan en cuanto a si y la forma de incluir a los proveedores de subniveles en el alcance de su programa de cadena de Suministro, debido a la falta de interacción directa y la percepción de falta de influencia.

No obstante, muchas compañías e industrias han encontrado que los proveedores de subniveles tienen los retos más importantes para abordar los temas de Sustentabilidad. Recomendamos que las compañías estén conscientes de dónde es probable que surjan los retos de la Sustentabilidad correlacionando toda la cadena de Suministro. Después, usted puede evaluar la importancia del problema para su compañía y el impacto potencial en la sociedad, a fin de determinar si se incluye, y la forma, en el alcance del programa de Sustentabilidad de la cadena de Suministro.



Ejemplo de eventos de riesgo de la Cadena de Suministro para una compañía de alimentos*

Trabajo infantil:

Acusaciones de trabajo infantil en granjas en la superficie de la cadena de Suministro .

Horas laborales y salarios:

Los trabajadores en la planta de procesamiento de alimentos se van a huelga debido a los bajos sueldos y tiempo extra no pagado.

Corrupción:

La administración de un proveedor usa indebidamente ingresos o regalías para propósitos corruptos.

Seguridad de alimentos:

Las plantas de procesamiento no limpian adecuadamente la maquinaria y sustancias no intencionadas y potencialmente peligrosas terminan en el producto.

Personas indígenas:

Los cultivos se llevan a cabo en tierras que son sagradas o esenciales de otra forma para las vidas o medios de subsistencia de personas indígenas .

Contaminación:

Las plantas de procesamiento no tratan adecuadamente las aguas residuales y no cumple con las regulaciones locales.

* Esta lista es para propósitos ilustrativos; no pretende ser exhaustiva.

Correlación de la Cadena de Suministro

Para entender el alcance apropiada para administrar la Sustentabilidad en la cadena de Suministro , debe definir primero qué es la cadena de Suministro de su compañía. Una correlación de la cadena de Suministro ayuda a trazar las actividades clave de las organizaciones y las personas que participan para llevar un producto o servicio desde la materia prima hasta el mercado. A continuación se ilustra una cadena de Suministro genérica de productos.

Por supuesto, la cadena de Suministro de productos individuales y servicios puede aparecer sustancialmente diferente. Por lo tanto, es necesario que la correlación de la cadena de Suministro se realice con base en las categorías de productos o servicios. Para las compañías en las industrias de servicios, como hotelería y transportación, considere los diversos pasos en el servicio y enfoques en la cadena de Suministro de activos clave (como barcos en la industria de transportación) y productos que soportan el servicio (como alimentos en la industria hotelera).

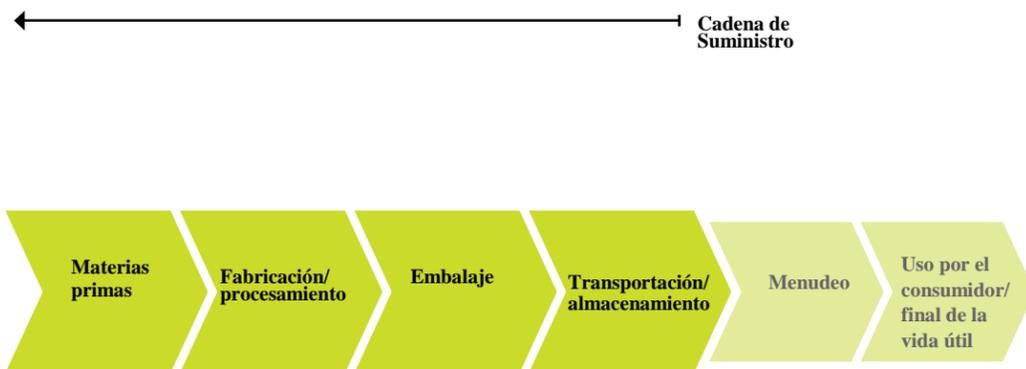
Recomendamos enfocarse en las categorías más importantes de productos o servicios como un punto de inicio, lo cual se podría identificar revisando los contratos de compras o como los datos de los costos de las mercancías vendidas de su compañía, o información primordial similar. Por ejemplo, los activos principales de una agencia de servicios de

renta de automóviles son la flotilla de carros y los sistemas de cómputo para administrar las reservaciones, y ambas categorías tendrían que correlacionarse.

Para correlacionar la cadena de Suministro :

- **Identifique las categorías principales de productos y servicios a correlacionar.** Considere las categorías más grandes de gastos de compras de su compañía y las categorías que son esenciales para las operaciones comerciales.
- **Para cada categoría de productos o servicios, trace el flujo de materiales e información.** No se detenga con los proveedores directos; retroceda a las materias primas y proveedores originales. Asimismo, no haga supuestos; trabaje para entender las relaciones y operaciones en la forma en que realmente existen. En algunos casos, los agentes o mayoristas pueden desempeñar funciones clave.
- **Recopila información acerca de temas de derechos humanos, laborales, del medio ambiente y contra la corrupción en cada paso de la cadena de Suministro** . ¿Dónde están los riesgos potenciales y las oportunidades asociadas con estos temas? Puede ser muy útil analizar con compañías homólogas, proveedores, entidades de la industria, la sociedad civil u organizaciones y activistas, así como con los representantes gubernamentales para identificar los problemas.

Etapas de la Cadena de Suministro genérica desde la perspectiva de un minorista



“Vivimos en un mundo cada vez más consciente de los recursos y limitado por los recursos. Necesitamos vivir dentro de nuestros medios y no tomar prestado del futuro. Para crear un mañana sustentable, necesitamos hacer que sustentable nuestra cadena de Suministro hoy. De hecho, estoy firmemente convencido de que una mayor Sustentabilidad en la cadena de Suministro reduce riesgos y aumenta las ganancias para todas las organizaciones y partes interesadas”

– Kris Gopalakrishnan, CEO y Cofundador de Infosys

Segmentación de la Cadena de Suministro

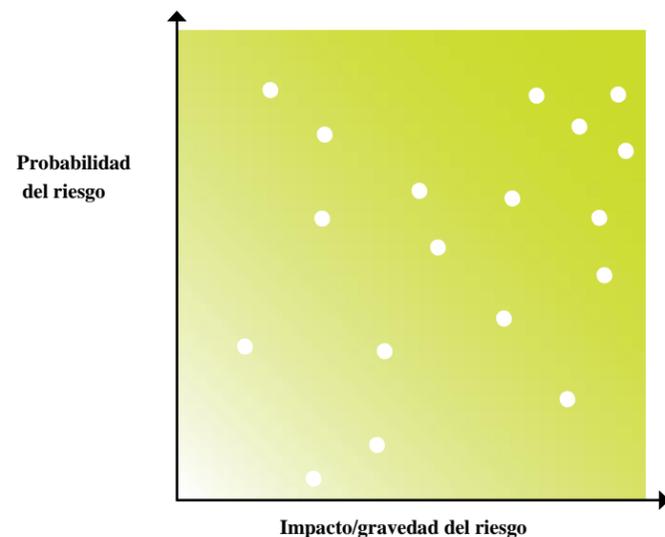
Con un entendimiento más completo de la cadena de Suministro de su compañía, puede comenzar a segmentar a los proveedores para determinar la forma de comprometer los recursos para mejorar la Sustentabilidad.

La segmentación permite a las compañías enfocarse en los elementos más críticos de la cadena de Suministro. La buena segmentación es un equilibrio entre el reconocimiento de que siempre existirán algunos riesgos pero que es necesario abordar los riesgos específicos para evitar impactos negativos en su empresa y en la sociedad.

Existe una variedad de criterios diferentes a considerar en la segmentación de la cadena de Suministro incluyendo, de manera enunciativa mas no limitativa:

- **Riesgos para la sociedad:** ¿Dónde están los riesgos más grandes en materia de derechos humanos, laboral, el medio ambiente y la ética en la cadena de Suministro?
- **Riesgos para la empresa:** ¿Cuáles son los riesgos en la cadena de Suministro de su compañía que podrían impactar la capacidad para realizar operaciones y cumplir con la visión establecida para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro?
- **Riesgos para el desarrollo económico:** ¿Cuáles son los riesgos para la exclusión de la pequeña y mediana empresas (SME) al introducir peticiones de códigos y esquemas de supervisión y auditoría?

Correlación de riesgos de la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro



Los siguientes factores pueden influir en los riesgos tanto para la empresa como para la sociedad:

- **Gasto:** ¿Con qué proveedores su compañía realiza el gasto más alto, incluyendo gastos directos e indirectos, y por lo tanto con la mayor influencia potencialmente?
- **País:** ¿En qué países operan sus proveedores y cuál de esos países son de alto riesgo debido a marcos legales y normativos débiles, altos niveles de corrupción, etc.?
- **Categoría:** ¿Cuáles son los proveedores, incluyendo proveedores para productos y procesos, que son más esenciales para su compañía?
- **Nivel:** ¿Qué proveedores le vende directamente a su compañía, y quienes son proveedores de subnivel?
- **Naturaleza de la operación:** ¿La operación contribuye a una mayor o menor transparencia y responsabilidad de las condiciones en la cadena de Suministro? Por ejemplo, la mano de obra subcontratada, los representantes, agentes e intermediarios pueden llevar a brechas en el conocimiento, la conciencia y la influencia.

Existen dos pasos principales para correlacionar los riesgos en la cadena de Suministro :

1. **Identificar los eventos de riesgo.** Los eventos como pagos insuficientes de salarios en una fábrica en su cadena de Suministro, pueden crear riesgos para su empresa. Se deben identificar los eventos impulsados interna y externamente que no sólo pueden ser contra la ley sino que también afectar el logro de los objetivos de una cadena de Suministro sustentable y de la empresa. Los riesgos pueden incluir riesgos para la continuidad del negocio, normativos, en la reputación, aceptación de mercado y requerimientos de los clientes. Las partes interesadas externas también pueden identificar otros riesgos sociales, ambientales, económicos y gubernamentales que su compañía tendrá que evaluar en cuanto a su impacto potencial en su negocio.
2. **Evaluación de la probabilidad y gravedad de los eventos de riesgo.** Los eventos de riesgo se deben analizar para entender la probabilidad y potencial de su impacto, lo cual determinará la forma en que se debe manejar conforme al programa de Sustentabilidad de la cadena de Suministro de su compañía.

Muchas compañías encuentran útil trazar cada evento de riesgos en una cuadrícula, donde los dos ejes son "probabilidad de ocurrencia" y "gravedad de las consecuencias", como en la correlación a la derecha. También es posible incluir dimensiones y aportes adicionales para crear la clasificación de riesgos. Por ejemplo, la percepción de las partes interesadas

de los riesgos puede ser diferente, y su compañía tal vez desee tomar en cuenta esta perspectiva también al establecer prioridades para la acción.

Finalmente, al usar este análisis para segmentar con efectividad la cadena de Suministro de su compañía, usted tendrá que traducir los riesgos a tipos de proveedores. Por ejemplo, una compañía de tecnología de la información puede encontrar que muchos de sus riesgos más altos se centran en los minerales brutos que se utilizan en la fabricación de sus productos; por lo tanto, podría desear enfocar el programa de Sustentabilidad de la cadena de Suministro en la base del programa de la cadena de Suministro. Una compañía farmacéutica, por la otra parte, puede encontrar que muchos de sus riesgos más altos ocurren durante la transportación de los productos cuando la integridad de las medicinas y la seguridad de los pacientes podrían estar en riesgo. Esta compañía podría desear interactuar con los proveedores de logística para abordar cuestiones potenciales de ética del negocio, laborales y continuidad del negocio. Algunos riesgos, como las emisiones de gases de efecto invernadero, la administración de desecho de embalaje y del medio ambiente en logística y transportación son comunes a muchas industrias, y dependiendo de la escala de la actividad, podrían requerir intervenciones diferentes

Ejemplos: A través del ejercicio de correlación de proveedores, **CEMEX**, una compañía de materiales para construcción de México, se dio cuenta de que el 80% del gasto de la compañía en la cadena de Suministro va de a un 20% de sus proveedores. Debido al tamaño importante de la cadena de Suministro total y la capacidad realista de la compañía de afectar el cambio en los proveedores, CEMEX determinó que podría crear en forma más eficaz mejoras en la Sustentabilidad y realizar el valor del negocio al enfocarse en ese 20%.

ArcelorMittal, una compañía minera con sede en Luxemburgo, tiene una cadena de Suministro de EU\$50,000 millones que se extiende desde materias primas básicas como mineral de hierro hasta productos y servicios sofisticados derivados. La compañía ha correlacionado los riesgos más importantes relacionados con la Sustentabilidad y las oportunidades para cada categoría de la cadena de Suministro con base en investigaciones de escritorio así como aportes de expertos internos, usuarios y la categoría respectiva de equipos de compras. ArcelorMittal ha encontrado que correlacionar los riesgos en un método que sea no sólo sólido sino también sencillo y alineado con el enfoque central de la administración de riesgos de la organización, es esencial para cristalizar las prioridades clave a ser abordadas. La compañía eligió una matriz de 2 x 2 (Impacto y Probabilidad (para cada categoría de compras y realizó talleres con los participantes de grupos de trabajo internos más amplios para analizar los retos y las oportunidades en cada una de estas categorías. Este proceso tendrá que repetirse en forma regular para asegurar que la correlación permanezca actualizada.

Ejemplo: Para abordar los impactos en el medio ambiente, salud y seguridad en toda la cadena de Suministro de la compañía, **Mahindra & Mahindra Limited**, un grupo industrial hindú, inició un programa para permitir compartir el conocimiento y las mejores prácticas con los proveedores. Se envió un cuestionario detallado a todos los proveedores, el cual proporcionó la base para entender los procesos actuales en la cadena de Suministro y el nivel de los retos ambientales, así como los efectos de un desecho irresponsable de desperdicios. Después, los proveedores fueron clasificados como sigue:

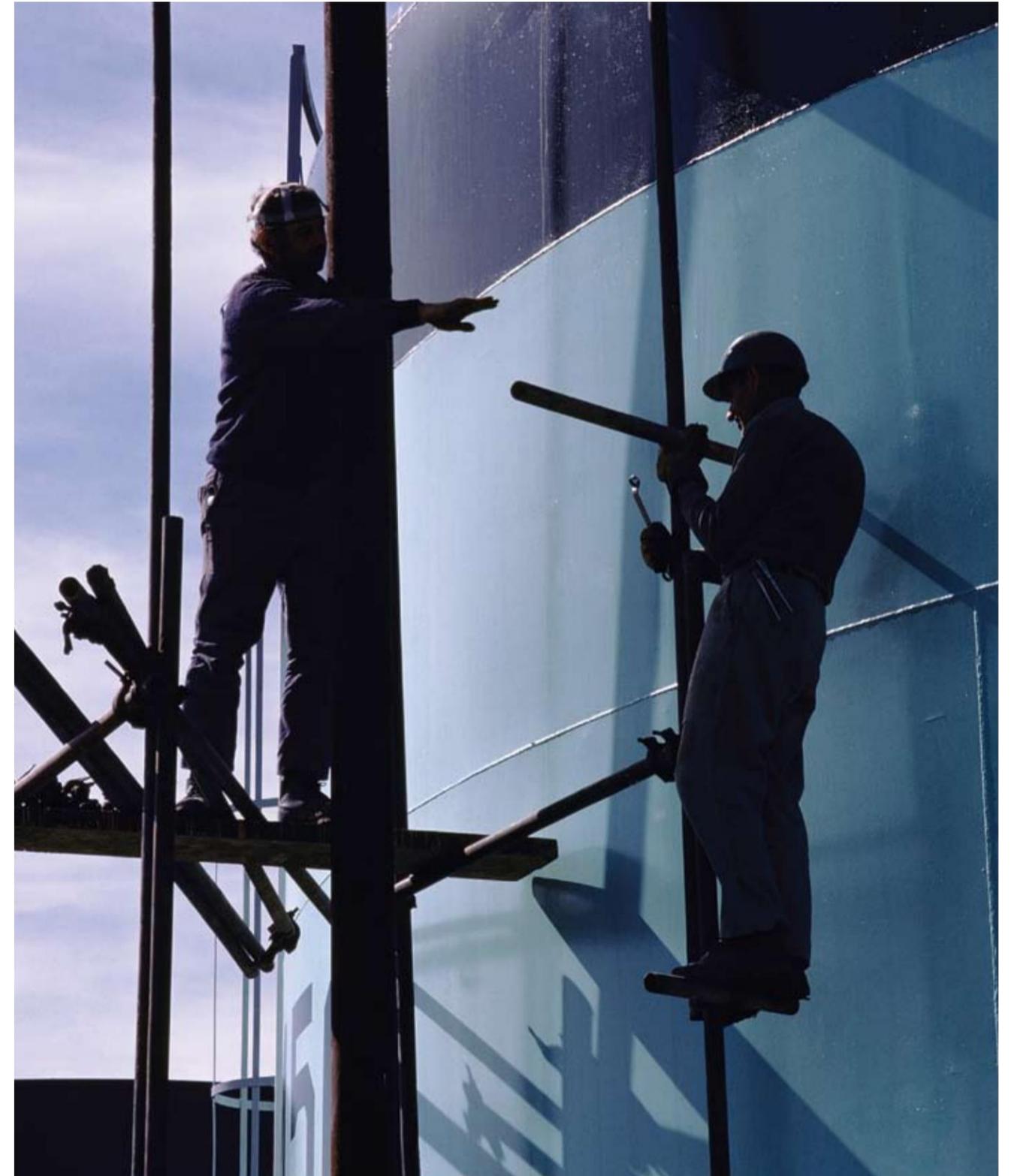
- a. Proveedor con procesos peligrosos y operaciones peligrosas sin certificación de EMS/OHSAS
- b. Proveedor con procesos peligrosos y/u operaciones peligrosas con certificación de EMS/OHSAS
- c. Proveedor con procesos no peligrosos y/u operaciones no peligrosas sin certificación de EMS/OHSAS
- d. Proveedor con procesos no peligrosos y/u operaciones no peligrosas con certificación de EMS/OHSAS

Se determinó que los proveedores en las categorías A & B eran las principales prioridades para el programa de mejora continua de la compañía.

Ejemplo: **Epson**, una compañía japonesa de hardware y equipo de tecnología ha organizado a los proveedores por nivel de control; los proveedores se clasifican en cinco niveles, dependiendo del impacto que tienen en las iniciativas de RSE de la compañía y la capacidad para mantener la producción.

Niveles de control de proveedores

Nivel de control	Lineamientos
Nivel 1	Bajo impacto en RSE y cumplimiento, sin impacto en la producción
Nivel 2	Algún impacto en RSE y cumplimiento, sin impacto en la producción
Nivel 3	Algún impacto en RSE y cumplimiento, impacto indirecto en la producción
Nivel 4	Algún impacto en RSE y cumplimiento, impacto directo en la producción Alternativa: proveedor disponible
Nivel 5	Algún impacto en RSE y cumplimiento, impacto directo en la producción Alternativa: proveedor no disponible; problemas importantes para mantener la producción





5. Compromiso con proveedores

La meta final del compromiso con los proveedores es desarrollar una mentalidad compartida acerca de los temas de Sustentabilidad para crear la propiedad de los proveedores de la visión estratégica y desempeño de la Sustentabilidad y trabajar más estrechamente con los proveedores con prioridades compartidas.

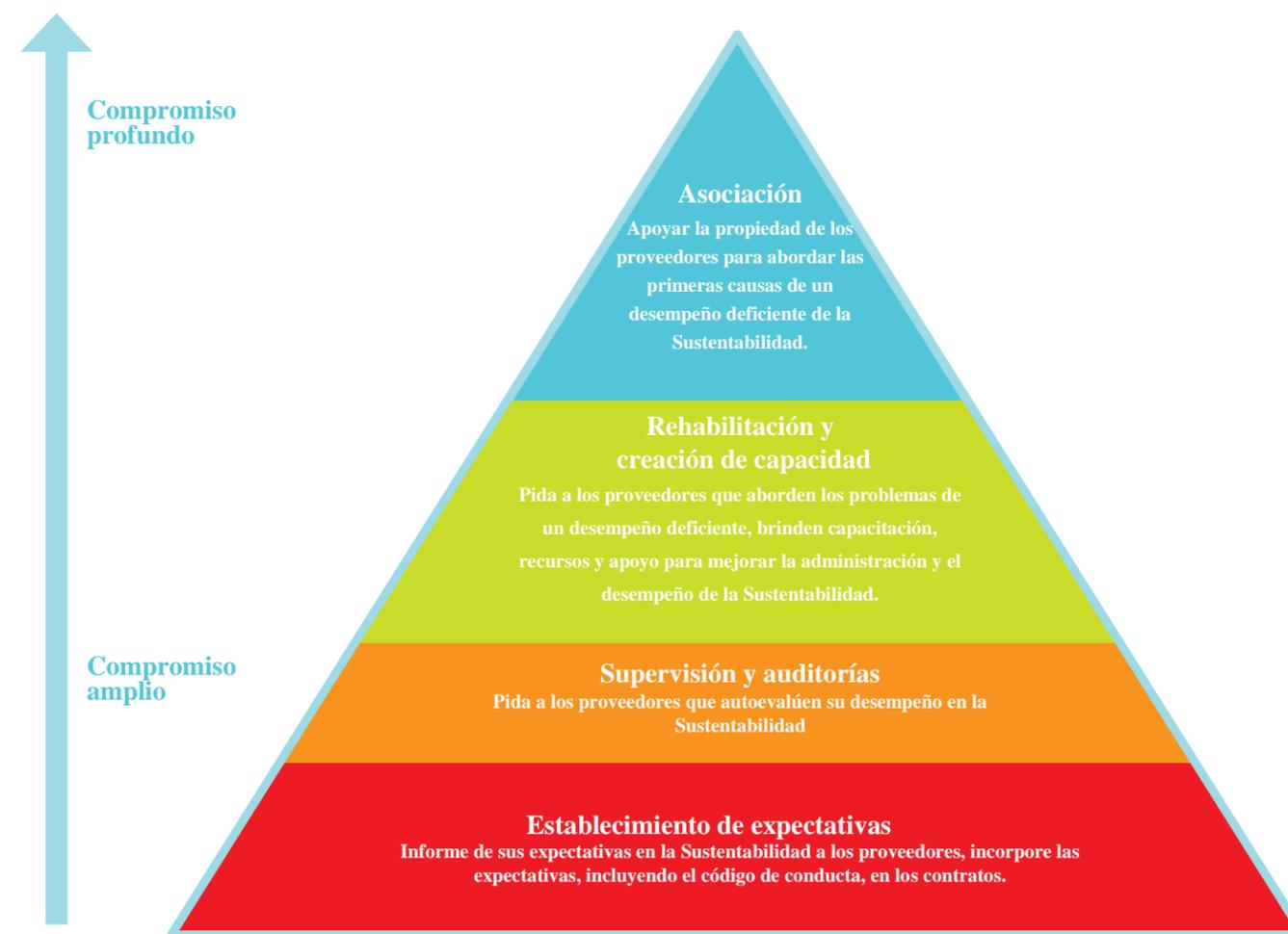
Existen muchas palancas diferentes que las compañías pueden usar para mejorar la Sustentabilidad en la cadena de Suministro . Los mecanismos que se describen en este capítulo se centran en elevar el conocimiento y alentar a los proveedores a integrar e

impulsar la Sustentabilidad en sus empresas a través de establecer expectativas, la supervisión continua y la asociación con proveedores para superar las barreras a la mejora.

La siguiente figura muestra las herramientas que utilizan las compañías a lo largo de una amplia gama de industrias para interactuar con los proveedores en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro . Cada una tiene objetivos específicos, y es importante tener un proceso estratégico para determinar las herramientas de compromiso con proveedores a utilizar y en qué medida.



Herramientas para interactuar con los proveedores en la Sustentabilidad⁴



⁴ De Negocio para Responsabilidad Social.

Selección de los canales de comunicación

El primer paso para mejorar la Sustentabilidad en la cadena de Suministro es elevar el conocimiento de las expectativas de su compañía para el desempeño de la Sustentabilidad. Muchas compañías utilizan los códigos de conducta para ello (como se describe en el Capítulo 3).

Además, existen dos métodos de comunicación adicionales a considerar:

Uso de las comunicaciones existentes de cliente-proveedor.

Cada compañía tiene algunos procesos o métodos existentes para comunicarse con los proveedores, los cuales varían desde enfoques muy básicos a muy sofisticados. Con frecuencia, estas comunicaciones son lideradas por profesionales en la administración de Suministro y se centran en los aspectos empresariales de la relación.

Debe considerar la forma de incorporar con regularidad las expectativas de la Sustentabilidad y el diálogo en estas comunicaciones para ayudar a crear una mentalidad positiva, reforzar los mensajes clave y brindar la oportunidad de la retroalimentación. Este enfoque tiene el beneficio de proporcionar una plataforma para el diálogo donde el proveedor puede a su vez plantear temas de restricciones o tensiones creadas por las demandas de su compañía (como breves tiempos de entrega o muchos cambios en las especificaciones de pedidos). Tener a las partes correctas alrededor de la mesa puede ayudar a identificar formas para satisfacer los requisitos tanto de la empresa como de la Sustentabilidad.

Agregar la Sustentabilidad a la agenda de foros de cadena de Suministro .

Al participar en foros de proveedores y hablar acerca de las expectativas de la Sustentabilidad en su industria,

usted puede ayudar a identificar a las organizaciones que comparten los problemas y prioridades de su compañía; estos análisis, que pueden incluir no sólo a proveedores, sino a homólogos, socios, diseñadores de políticas y una amplia gama de otras partes interesadas, le permiten compartir información detallada de las prioridades y expectativas de su compañía, y aprender de otros acerca de sus enfoques. Estos foros también pueden brindar una importante oportunidad para obtener retroalimentación en su programa e identificar áreas de mejora, así como crear el apoyo para abordar retos sistémicos que requieren una respuesta compartida.

Ejemplos: En 2006, **Fuji Xerox Co., Ltd.**, una compañía japonesa de tecnología de imaginaria, comenzó la implementación de un programa de compras éticas para abordar las necesidades de los clientes y responder a sus preocupaciones relacionadas con la administración en problemas ambientales y del medio ambiente en las instalaciones de fabricación, minimizar los riesgos de fabricación y de la marca por el incumplimiento de los proveedores y mejorar la calidad de productos y de fabricación. Como el primer paso en el desarrollo del programa de la compañía, Fuji Xerox realizó “sesiones de estudio de compras éticas” con los ejecutivos de los nueve proveedores clave’ en 2006. Las sesiones de estudio incluyeron una reunión de estudio de cinco días en Shenzhen, China, con 50 participantes aproximadamente, incluyendo a los ejecutivos de los proveedores, los presidentes de sus fábricas en el área de Shenzhen y ejecutivos de Fuji Xerox de Shenzhen. El grupo de estudio de los proveedores fue esencial para el lanzamiento exitoso del programa de compras éticas de la compañía.

En 2009, **Coca-Cola Company**, una compañía de alimentos y bebidas con sede en Estados Unidos, llevó a un grupo de proveedores mundiales principales a Atlanta para participar en la alta administración en una discusión acerca de la necesidad de la empresa de incrustar la Sustentabilidad como un elemento crítico de los planes de crecimiento. Durante la reunión, el Presidente del Consejo y CEO compartió sus ideas acerca del desarrollo de las cadenas de Suministro, incluyendo la forma en que los costos bajos, la velocidad, la eficiencia y la personalización son solamente el precio de entrar a competir en el mercado actual, y la forma en que la Sustentabilidad será crítica para la diferenciación de consumidores y clientes. En lugar de establecer directivas de arriba hacia abajo, la compañía buscó el consejo estratégico de los proveedores al asegurar el éxito mutuo a largo plazo al mejorar la Sustentabilidad en la cadena de Suministro. Después de la cumbre, Coca-Cola recibió casi 200 propuestas de los proveedores, incluyendo ideas y estrategias relacionadas con embalaje sustentable, logística, agricultura sustentable, manejo del agua e innovación de la cartera. Coca-Cola está desarrollando planes de acción individuales y colectivos con los 32 proveedores que participaron

Monitoreo y auditorías

Un sistema de supervisión brinda información en cuanto a si los proveedores están cumpliendo con los códigos y las expectativas que su compañía ha implementado. Los sistemas de monitoreo son eficaces al establecer mediciones de referencia y evaluar el desempeño reciente y actual relativo a las expectativas mínimas; sin embargo, los enfoques basados en el cumplimiento para la supervisión han derivado en inquietudes acerca de los costos, interrupciones a la producción de proveedores, dudas acerca de la exactitud de la información recopilada y riesgos potenciales para la seguridad de los trabajadores. Usted deberá considerar cuidadosamente el enfoque a utilizar y con qué proveedores, para obtener información confiable recopilada confiable y evitar el exceso de confianza en las auditorías de cumplimiento.

Autoevaluaciones de proveedores

Muchas compañías invitan a los proveedores a autoevaluar su desempeño de Sustentabilidad como una exploración inicial al seleccionar a nuevos proveedores o como parte de una evaluación de riesgos para identificar a los proveedores que requieren una supervisión más estrecha. Las autoevaluaciones pueden dar a los clientes información útil y además aumentar el entendimiento de los proveedores de las expectativas de los clientes. Muchas compañías también encuentran que las autoevaluaciones son un buen punto de inicio

para cubrir una parte importante de la base de proveedores en un marco de tiempo relativamente corto y a un costo relativamente inferior que las auditorías.

No obstante, las autoevaluaciones confiables dependen de la confianza, la competencia de los proveedores de recopilar información de partes distintas de sus organizaciones y comunicaciones claras para que los proveedores entiendan lo que se está pidiendo y la forma en que se utilizará la información. Por ejemplo, el problema de libros dobles se debe algunas veces a la preocupación de los proveedores de que su desempeño deficiente resulte en la pérdida inmediata del negocio.

Ejemplo: **Hewlett-Packard (hp)**, una importante compañía de cómputo y miembro de Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC), solicite ante los proveedores identificados como de alto riesgo llenen un cuestionario electrónico de autoevaluación para identificar riesgos potenciales de desempeño de responsabilidad social y ambiental. HP revisa los resultados de la autoevaluación y ofrece retroalimentación a los proveedores, quienes crean e implementan un plan de mejora, de ser necesario. Además de ayudar a HP a evaluar los riesgos, las autoevaluaciones han demostrado que ayudan a los proveedores de HP a familiarizarse más con las expectativas de HP de lo que significa cumplir con el código de conducta de HP.

En el horizonte:

Creación de iniciativas para un sólido desempeño de la Sustentabilidad

Muchas compañías que inician en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro se centran en abordar situaciones donde el desempeño de los proveedores en temas de Sustentabilidad es deficiente; sin embargo, con frecuencia los proveedores están más motivados por los incentivos para un sólido desempeño que por consecuencias negativas.

A medida que se desarrolla su programa de Sustentabilidad de la cadena de Suministro, debe considerar establecer puntos de referencia y recompensas claros para un desempeño fuerte consistente. Los incentivos podrían incluir:

- Reducir el número de auditorías que se realizan
- Establecer un programa de proveedores preferentes
- Aumentar las operaciones
- Brindar reconocimiento y recompensas
- Permitir la participación en reuniones estratégicas de planeación de comprador-proveedor
- Compartir los costos para mejoras en la Sustentabilidad
- Brindar asistencia para la creación de capacidad

Ejemplo: **Mahindra & Mahindra Limited** es una compañía manufacturera de automóviles y equipo para granjas. El Sector de Equipo para Granjas ha establecido recompensas anuales de Sustentabilidad para los proveedores que muestran avances en la Sustentabilidad, según lo definen los Lineamientos Iniciativa Mundial de Informes (GRI). Hasta ahora, diecisiete proveedores han recibido capacitación en indicadores de GRI y herramientas como compromiso con partes interesadas.



Las auditorías de cumplimiento son evaluaciones en sitio del desempeño del proveedor en comparación con sus políticas y expectativas. Típicamente, una auditoría incluye varios elementos como se ilustra en la figura a continuación. Las auditorías también pueden incluir evaluaciones de los sistemas de administración que recopilan información de la fortaleza de los sistemas de administración de la Sustentabilidad de los proveedores. Existen varios protocolos de auditoría implementados en ciertas industrias que se pueden aprovechar; por ejemplo, el Programa de Cumplimiento Social Mundial ha recopilado las mejores prácticas en el proceso de auditoría en un conjunto de herramientas de referencia que las compañías pueden adoptar o utilizar como un punto de referencia para su propio sistema.

El persona de su compañía o una firma de auditoría tercera puede llevar a cabo las auditorías. Las preguntas de cuándo, por qué y cómo contratar a auditores externos deben ser impulsadas por sus objetivos generales de administración de riesgos de la cadena de Suministro. Los auditores tanto externos como internos ofrecen distintas ventajas y no existe una “forma correcta” estándar. De hecho, algunas compañías utilizan ambos.

Para decidir si se basa en auditores externos o si desarrolla y mantiene capacidad interna para realizar auditorías, considere el tipo y nivel de experiencia que se necesita para evaluar el desempeño en comparación con sus políticas, tales como experiencia en el medio ambiente o salud y seguridad y presencia y capacidad regional. Asimismo, las cualificaciones individuales también son importantes y tienen un impacto en la integridad y calidad de los resultados de la auditoría. Para las compañías con requisitos importantes de auditoría,

es importante considerar con cuidado los costos, la viabilidad y efectividad de inversiones internas vs. externas. Asimismo, considere la forma en que los proveedores percibirán y se verán afectados por las auditorías, lo esencial que es para su empresa y cuánto control necesita tener su compañía en el proceso y los resultados.

Las auditorías eficaces son impulsadas por una diversidad de factores, incluyendo:

- Preparación y conocimiento de fábricas, trabajadores y de la comunidad antes de la visita
- Mantener la independencia de la administración para la credibilidad con los trabajadores
- Seleccionar una muestra de trabajadores al azar a ser entrevistados durante todas las partes de las evaluaciones
- Mantener conversaciones informales con los trabajadores en horas y lugares donde se sienten cómodos y seguros
- Recopilar información suficiente para asegurar el entendimiento de las condiciones de la fábrica
- Documentar la información y evaluar la credibilidad de los trabajadores
- Validar la información de los trabajadores con otras fuentes
- Estar siempre consiente de la necesidad de proteger la confidencialidad y seguridad de los trabajadores

Ejemplos: **L'oréal**, una compañía de cosméticos francesa, requiere que los proveedores estén de acuerdo en ser auditados firmando una “Carta de Compromiso Ético”. Todos los subcontratistas son auditados en donde sea que operen, así como todos los proveedores de materias primas, embalaje, seguridad en el sitio, servicios de limpieza, cafeterías de la compañía ubicadas en países “en riesgo” y todos los proveedores de artículos de promoción. Otros proveedores son auditados caso por caso, según sea necesario. Las auditorías se basan en la forma SA8000, y se llevan a cabo por auditores terceros especializados e independientes en el idioma local.

Las auditorías se llevan a cabo durante un periodo previamente acordado de 30 días, sin una advertencia de la fecha real; incluyen una visita a la fábrica, los talleres, las oficinas y el alojamiento en el sitio, así como entrevistas individuales con los empleados. El costo de la auditoría inicial está a cargo en su totalidad de L'Oréal y el informe final se envía en paralelo a L'Oréal y el proveedor.

Durante la década pasada, **Nike**, una compañía calzado y ropa, ha experimentado utilizando muchas herramientas para alentar y obligar al cumplimiento de las fábricas de contratos el cumplimiento con los códigos de conducta

y las normas de liderazgo del código.

Uno de los componentes principales del programa de supervisión de la compañía es la herramienta de Verificación de Auditoría de la Administración (MAV), que es una herramienta de evaluación laboral para auditar el desempeño en cinco áreas clave: horas laborales, salarios, prestaciones, sistemas de quejas formales y libertad de asociación. La auditoría se enfoca en los sistemas y prácticas de administración del agente de la fábrica y se lleva a cabo por el personal de cumplimiento de Nike.

Para asegurar la integridad de la cadena de Suministro farmacéutica, **Takeda**, una compañía farmacéutica japonesa, implementó un proceso de calificación y supervisión de proveedores que incluye la evaluación de riesgos de socios potenciales desde el punto de vista de aseguramiento de calidad, EHS y seguridad, así como desempeño del negocio. Este proceso se aplica a los proveedores nuevos de materias primas, fabricantes contratados y proveedores de servicios de logística. Además, Takeda realiza auditorías periódicas a los proveedores de materias primas, fabricantes contratados, empacadores, centros de logística y distribuidores. El apoyo ocasional de auditores externos complementa la combinación de supervisión y auditorías por el personal de Takeda; Se utilizan cuestionarios, recorridos por las instalaciones, revisiones de las políticas, procedimientos de operación estándar y registros y entrevistas para verificar el cumplimiento con las regulaciones y expectativas fijadas por Takeda. La probabilidad y severidad de los eventos de riesgos identificados son evaluadas y se rastrean las acciones correctivas y preventivas.

Rehabilitación y creación de la capacidad de proveedores

La Sustentabilidad de la cadena de Suministro es una visión en desarrollo, que significa que es esencial tener un enfoque de defina e incentive la mejora continua. Este enfoque se debe incluir tanto en la rehabilitación de casos de incumplimiento como en la inversión en las capacidades de la administración de los proveedores

La rehabilitación puede incluir una serie de actividades:

- Trabajar con los proveedores para crear un plan de acciones correctivas para lograr el cumplimiento en un marco de tiempo razonable y claramente definido.
- Alentar mejoras a través de comunicaciones regulares con los proveedores incumplidos

- Definir un plan de trabajo para aumentar gradualmente normas y expectativas.
- Terminar las relaciones con proveedores cuando no se subsanan lagunas serias en problemas de “cero tolerancia” a pesar de repetidas notificaciones. Las compañías deberán identificar los problemas de cero tolerancia y explicar la selección y consecuencias a los proveedores con antelación; también deberán explicar con antelación el proceso para rehabilitación y en qué punto el incumplimiento continuo puede resultar en la terminación.

Es importante que los requisitos de rehabilitación se informen muy claramente a los proveedores, y que existan cronologías establecidas y consecuencias por no cumplirlos o por un desempeño deficiente continuo.

Ejemplos: **Philips**, una compañía de electrónicos en los Países Bajos, implementó un Programa de Participación en la Sustentabilidad de Proveedores creado en cinco pilares: exposición de requisitos, creación de entendimiento y acuerdo; supervisión de proveedores identificados en riesgo a través de auditorías utilizando la lista de verificación de EICC; trabajo con proveedores para solucionar problemas rápidamente; y compromiso con las partes interesadas. Cuando se descubren incumplimientos durante una auditoría, se acuerdan planes de acciones correctivas (CAP) en un plazo de 30 días. Philips trabajará con el proveedor para definir el CAP, especificando los pasos, hechos clave y responsabilidades necesarios, y para rastrear el avance del plan. Los funcionarios de Sustentabilidad de Proveedores de Philips dan seguimiento mensual y pueden escalar el problema al gerente de compras responsable según sea necesario.

De Beers, una compañía de diamantes en el Reino Unido, lanzó el programa de aseguramiento de los Principios de Mejores Prácticas (BPP), para abordar temas sociales, laborales, empresariales, de salud y seguridad y del medio ambiente en todo el canal de diamantes. De Beers evalúa el desempeño de los fabricantes y minoristas de joyería en comparación con los principios, y donde se genera un incumplimiento sustancia, los fabricantes deben presentar CAP para abordar el problema.

Se presentan pruebas en línea o el auditor tercero volverá a visitar el sitio para asegurar que se hayan implementado de manera exitosa y continua los CAP. El proceso del CAP impone la mejora continua y brinda una estructura para asegurar que se implementen soluciones sustentables para abordar las áreas problemáticas.

Proteger a los trabajadores que participan en el proceso de supervisión

■ Los trabajadores que participan en el proceso de supervisión deben ser protegidos contra represalias.

■ Se debe asegurar a los trabajadores que pueden hablar libremente y que la información que proporcionen no se les atribuirá como individuos.

■ Se debe brindar a los trabajadores medios para comunicarse en su idioma natal, cuando sea posible.

Componentes de una auditoría



Se puede consultar a De Beers durante el proceso del CAP, y De Beers proporciona asesoría, las mejores prácticas y la información obtenida de experiencias pasadas para ayudar a solucionar los problemas en forma más eficiente. Además, los propios fabricantes han creado un comité de fabricantes para discutir y colaborar en problemas de toda la industria y específicos de la ubicación y encontrar soluciones sustentables a problemas comunes.

Nestlé India, una compañía de alimentos y bebidas, estableció un departamento dedicado al desarrollo de proveedores en 2005 para lograr ahorros en los costos dependiendo menos en las importaciones para superar problemas de calidad y seguridad en alimentos, así como para crear una base más amplia y flexible de Suministro. La compañía invierte trabajando con los proveedores a través de programas de capacitación y brindando asistencia técnica a los proveedores para cerrar brechas en seguridad y calidad y mejorar los sistemas de administración y los productos de los proveedores. Como resultado de estos esfuerzos en el desarrollo de los proveedores, Nestlé India ha obtenido fuentes locales de 12 materias primas que antes se importaban, evitó 10 situaciones de proveedores únicos, desarrolló más de 70 nuevos proveedores hindús capaces cumplir con las especificaciones de Nestlé y ahorró EU\$5 millones. Hacia finales de 2009, esta iniciativa se ha repetido en Bangladesh, Brasil, Indonesia, Irán, Malasia, Rusia y Sudáfrica.

Los esfuerzos de rehabilitación tienen el mayor éxito al combinarse con los esfuerzos para crear las capacidades de administración de los proveedores. La creación de capacidades incluye una variedad de esfuerzos, desde la capacitación para el personal de los proveedores hasta el establecimiento de líneas directas para trabajadores y redes de recursos. Por ejemplo, a través de una combinación de talleres prácticos, capacitación y consulta en fábrica, el Programa de Mejora de Fábricas (FIP) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ayuda a las fábricas a aumentar la competitividad, mejorar las condiciones laborales y fortalecer la colaboración y comunicación entre gerentes y trabajadores.

Ejemplos: **HP** concluyó un proyecto piloto de capacitación a los trabajadores con dos proveedores y utilizando el apoyo de una ONG local de capacitación a trabajadores para asegurar que el Código de Conducta de EICC llegue a los trabajadores y a la administración en las fábricas de los proveedores. La capacitación llegó a más de 4,000 trabajadores ayudándoles a entender sus derechos laborales y proporcionándoles un canal para comunicar sus inquietudes acerca del entorno laboral. La capacitación cubrió:

- Elevar el conocimiento de los derechos laborales
- Establecer líneas de ayuda para los trabajadores y enseñarles a manejarlas
- Solucionar problemas laborales con instrucción personalizada para comités de representantes de trabajadores
- Asesoría en habilidades y técnicas para organizar programas de comunicaciones

El proyecto piloto recibió elogios de ONG por mostrar la forma en que la retroalimentación de los trabajadores ayuda a la alta gerencia a entender las demandas y quejas de los trabajadores. HP ha adoptado el proyecto piloto para otras fábricas y continuará implementando programas similares en 2010.

Iniciativa de capacitación de China (CTI) de BSR ha entregado un aprendizaje práctico a gerentes de fábricas que emplean a más de 1 millón de trabajadores y ha desarrollado herramientas para mejorar las capacidades de los gerentes y su compromiso para mejorar las condiciones laborales. CTI actúa como un recurso para compradores y fabricantes sirviendo de puente entre las expectativas de los compradores y las necesidades de los proveedores con habilidades, herramientas y recursos para abordar los retos de la responsabilidad corporativa y Sustentabilidad y cumplir con las expectativas de los compradores.

“Una cadena de Suministro sustentable ayuda a su empresa a reducir los riesgos asociados con la producción y entrega de nuestros productos y servicios a los clientes; también crea oportunidades para desarrollar lazos más estrechos con los proveedores en el interés a largo plazo de la compañía.”

– Erik Engstrom, Director General, Reed Elsevier

Oportunidades en la creación de capacidades de proveedores



Ejemplo: Levi Strauss & Co. ha desarrollado varias capacitaciones para ayudar a implementar sus Términos de Compromiso (TOE), que incluye una Guía detallada de los TOE como referencia para fábricas, auditores y partes interesadas externas con interés en las condiciones laborales de la fábrica.

Compromiso con proveedores de subnivel

Como se describió antes, algunas veces las compañías encuentran que tienen riesgos importantes en los proveedores que están uno o más enlaces alejados en la cadena de Suministro. Por ejemplo, las compañías de alimentos y agrícolas han enfrentado retos importantes recientemente con el trabajo infantil en las granjas en donde raras veces compras directamente. La industria de electrónicos está batallando en la minería en zonas en conflicto por los minerales que va a sus productos.

El compromiso con proveedores de subniveles tiene complicaciones adicionales más allá de aquellas antes descritas, incluyendo falta de transparencia en la cadena de Suministro y falta de cobertura de la compañía.

Para superar estos obstáculos, las compañías están buscando una serie de estrategias, incluyendo:

- **Participación en colaboraciones de la industria.** Al colaborar con otras compañías, puede reunir su influencia para aumentar su voz a los proveedores de subnivel; también puede compartir los costos y recursos necesarios para comprometer con estos proveedores

- **Compromiso en la política pública.** Muchas compañías también la falta de influencia buscando reparación legal y normativa de problemas de Sustentabilidad.

- **Optimización de la cadena de Suministro.** Las compañías individuales también pueden tomar medidas para acortar las cadenas de Suministro agrupando proveedores más pequeños en cooperativas y reduciendo a los intermediarios, lo cual también puede aumentar los ingresos que tienen los proveedores pequeños.

Ejemplo: La visión que inició Nestlé para la cadena de Suministro de cacao es ayudar a los granjeros de cacao a administrar granjas redituables, respetar el medio ambiente, tener una buena calidad de vida y para sus hijos beneficiarse de la educación y ver el cultivo de cacao como una profesión respetable. No obstante, en muchos casos, Nestlé está alejada y más de cinco capas de los granjeros. Para abordar los retos con el trabajo infantil en las granjas de cacao, Nestlé se ha unido a otras compañías, la Fundación Mundial de Cacao y la Iniciativa Internacional de Cacao para establecer un programa de certificación respaldado por la industria que involucra a los gobiernos de la Costa de Marfil y Ghana. Además de establecer y supervisar las normas en cuanto al trabajo infantil en granjas de cacao, el programa brinda capacitación para mejorar las prácticas agrícolas, acortar la cadena de Suministro para asegurarse de que más del valor de la cacao llegue a los granjeros y apoyar el desarrollo de la comunidad.

Comprometer a los proveedores a unirse a Pacto Mundial

Las compañías deben alentar a los proveedores a iniciar su propio recorrido por la Sustentabilidad. Una forma es alentarlos a unirse y participar activamente en Pacto Mundial y Local Networks alrededor del mundo. Unirse a Pacto Mundial es una señal de que el proveedor está tomando el tema de la Sustentabilidad con seriedad.

Ejemplo: Desde 2005, Schneider Electric, una compañía francesa de componentes y equipo eléctricos, le ha pedido a los proveedores y subcontratistas que se unan a Pacto Mundial.

El apoyo de Pacto Mundial es uno de los criterios para convertirse en uno de los principales proveedores de Schneider Electric, que ha establecido la meta de abastecer el 60% de las compras de la compañía de los proveedores que apoyan a Pacto Mundial para finales de 2010.

Hacia finales de 2009, 33% de las compras de la compañía se realizaron a proveedores que habían firmado con

Pacto Mundial, y 1,153 de los proveedores de Schneider habían firmado con Pacto Mundial. Los equipos de compras de la compañía han capacitado respecto a los Principios de Pacto Mundial para comprometer mejor a los proveedores en estos temas.

Además, supervisa estrechamente cuáles son los proveedores que están en peligro de ser eliminados de la lista de Pacto Mundial por no informar sobre el Avance.

En el horizonte:

Apartarse de la supervisión a la transparencia de los sistemas de administración de Sustentabilidad y desempeño

La meta final de comprometer a los proveedores debe ser la propiedad de los proveedores de la Sustentabilidad, que ocurre cuando los proveedores integran en su misión, estrategia y toma de decisiones el valor, el impacto y el retorno sobre la inversión de condiciones laborales y ambientales responsables.

Si bien, la supervisión y rehabilitación son esenciales para entender los riesgos y retos en la cadena de Suministro de su compañía, existen límites a lo que puede lograr la supervisión, la cual no es la herramienta más efectiva para identificar las causas primeras de los problemas, para establecer expectativas a futuro para la mejora o para poner atención compartida en problemas emergentes, que con frecuencia son fuentes de ventaja competitiva y otros valores del negocio.

Las compañías y los proveedores tienen funciones iguales al permitir la propiedad de los proveedores.

Específicamente, las compañías deben:

- Compartir la información pertinente del negocio con los proveedores
- Crear relaciones a largo plazo
- Crear incentivos por la Sustentabilidad
- Esperar mejoras en los sistemas de administración de Sustentabilidad
- Alentar y recompensar la transparencia
- Ser sensibles a la forma en que sus propias prácticas de negocios pueden tener un impacto en la capacidad de los proveedores para cumplir con las expectativas de Sustentabilidad

De igual forma, los proveedores deben:

- Demostrar un compromiso ejecutivo personal
- Incorporar la Sustentabilidad en la planeación y valuación estratégicas
- Demostrar una mejora continua
- Informar de manera proactiva los retos y avances de RSE a las compañías

Las compañías líderes en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro están tratando de crear la propiedad de los proveedores a través del desarrollo de sistemas de administración de Sustentabilidad. Algunas compañías han comenzado a incluir la evaluación de los sistemas de administración de Sustentabilidad en sus protocolos de auditoría para generar conciencia;

otras están proporcionando capacitación y consultoría para los proveedores en el diseño de sistemas de administración de Sustentabilidad. Y algunas compañías han instalado escalas de mejora que hacen énfasis en un enfoque de mejora continua al desarrollo de sistemas de administración de Sustentabilidad con crecientes incentivos y menos auditorías.

Ejemplos: Mahindra and Mahindra Limited trabaja con proveedores seleccionados para mejorar sus capacidades de administración en una serie de áreas. El Sector del Equipo de Granjas de la compañía estableció el Programa de Capacitación de Socios de Negocios del Cinturón Amarillo Mahindra (MYB) para ayudar a crear las capacidades de los proveedores a fin de abordar los problemas de calidad. El programa de capacitación incluye dos días de capacitación, una prueba para verificar que se ha cumplido con los objetivos de aprendizaje y un proyecto de seguimiento para aplicar el aprendizaje que selecciona el proveedor y aprueba Mahindra.

Alcatel-Lucent, una compañía francesa de telecomunicaciones, desarrolló un enfoque de valuación que se podría utilizar ampliamente y brindaría un análisis crítico del desempeño de los sistemas de administración de RSE de un proveedor. El intento fue para ir más allá de los métodos de auditoría tradicionales y desarrollar un enfoque más positivo. En 2008, la compañía se asoció con EcoVadis para desarrollar una plataforma de colaboración basada en la web para permitir una evaluación más profunda de los sistemas de administración de RSE de los proveedores enfocando al mismo tiempo los recursos internos a actividades de desarrollo de proveedores más estratégicos. Las evaluaciones se basan en instrumentos internacionales, incluyendo Pacto Mundial de la ONU, los Indicadores de Iniciativas de Informes Mundiales y los lineamientos de la versión de ISO 26000 y cubren 21 indicadores de RSE personalizados para 150 categorías de productos. El proveedor calificado combina varios aportes, incluyendo (i) información que los propios proveedores brindan, (ii) auditorías de documentos y (iii) una "guardia de 360°" que cubre a múltiples partes interesadas.

Se realizaron 300 evaluaciones de proveedores en 2009, y más de la mitad resultó en acciones adicionales, como planes de mejora o auditorías en el sitio. Las evaluaciones generaron discusiones fructíferas con los proveedores en la forma en que se consideraría la Sustentabilidad y las acciones propuestas para mejorar en la cuestión de conciencia.





6. Determinación de funciones y responsabilidades

Las estrategias de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro necesitan ser integradas y coordinadas estrechamente con las estrategias empresariales que afectan a las cadenas de Suministro .

Alineación interna

Uno de los retos más persistentes a la Sustentabilidad de la cadena de Suministro es una tensión no resulta en muchas compañías entre los objetivos comerciales de los profesionales en la administración de Suministro y los objetivos de Sustentabilidad y los comités ante Pacto Mundial . Esta tensión se manifiesta en diferentes objetivos para la Sustentabilidad y el personal de administración de Suministro .

La falta de alineación interna puede tener impactos negativos en el desempeño de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro de los proveedores. Por ejemplo, cambios en cantidades de último minuto pueden crear presiones de tiempo importantes que erosionan las condiciones laborales si los proveedores se ven obligados a aumentar los programas de tiempo extra de los trabajadores para cumplir estrechos horarios.

La implementación exitosa de programas de Sustentabilidad de la cadena de Suministro requiere tres niveles de responsabilidad interna como se muestra en la figura de abajo.

Gobierno y supervisión: liderazgo ejecutivo y el consejo de administración

El compromiso, la supervisión y el respaldo del comité Ejecutivo y del Consejo son esenciales para establecer el tono y la dirección correctos para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro . Los ejecutivos deben articular con claridad la visión y el enfoque de la compañía ante la Sustentabilidad de la cadena de Suministro con hechos clave y mediciones concretos. Las comunicaciones verbales y por escrito de los ejecutivos ayudarán a alinear las prioridades de los gerentes de negocio y los profesionales en la administración de Suministro con estos hechos clave y destacar la importancia de la Sustentabilidad como una forma de hacer negocios. Los Ejecutivos y el Consejo de Administración también deben comparar con regularidad el avance con las metas de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro . Esta supervisión de alto nivel ayudará a que la gente en toda la compañía sea responsable. Los ejecutivos también deben proporcionar actualizaciones internas regulares acerca de las prioridades, éxitos y retos de Sustentabilidad de la compañía.

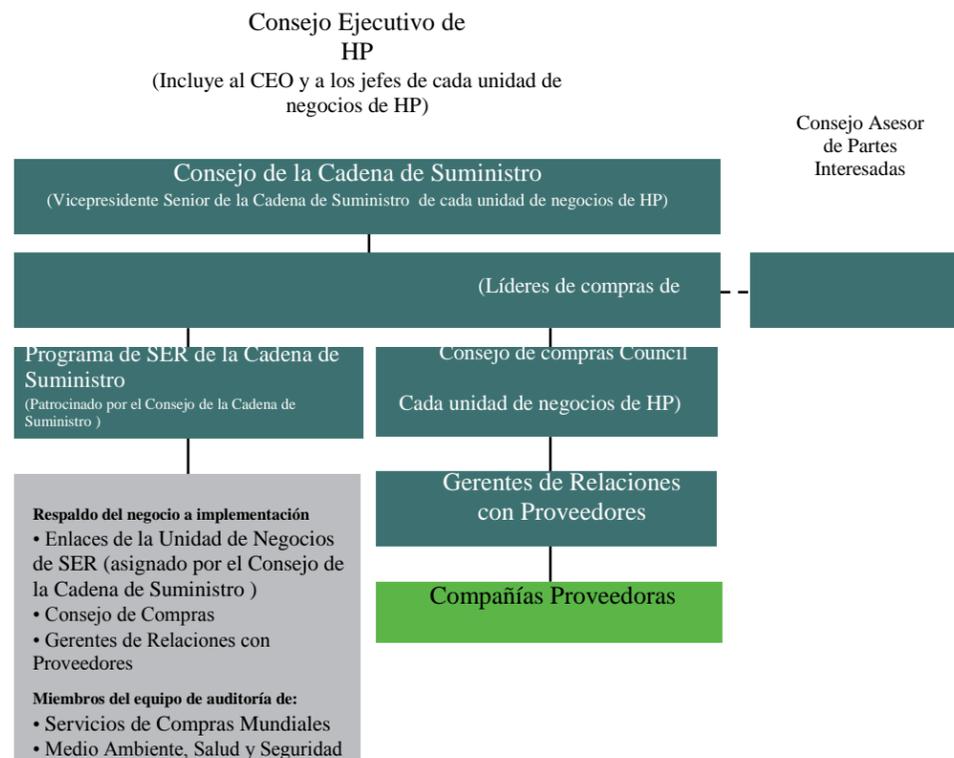
Los elementos de la responsabilidad interna para la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro



Los ejecutivos también deben respaldar las comunicaciones de los profesionales en la administración de Suministro con los proveedores según sea apropiado; Los ejecutivos de los proveedores apreciarán la interacción de homólogo a homólogo, y la participación de los altos líderes de su compañía ayudará a demostrar la seriedad con que ésta asume la

Sustentabilidad de la cadena de Suministro . Como se analiza en el Capítulo 3, los ejecutivos pueden ayudar a dar a conocer el código de conducta; también pueden participar en reuniones con proveedores como un incentivo por un fuerte desempeño (ver el Capítulo 5).

Ejemplo: El sistema de dirección de la Responsabilidad Social y Ambiental (SER) de la Cadena de Suministro de HP aclara la generación de informes y responsabilidad en todos los negocios y funciones relevantes de HP. Todos los negocios de HP patrocinan y respaldan el programa de SER de la Cadena de Suministro a través del Consejo de la Cadena de Suministro , que se reúne mensualmente y reporta directamente al Consejo Ejecutivo de HP.



“Nestlé cree que es sólo creando valor para la sociedad y los accionistas al mismo tiempo que podemos tener éxito empresarial a largo plazo. A esto lo llamamos Creación de Valor Compartido.

Después de analizar nuestra cadena de valor, hemos determinado que las áreas con el potencial más alto de optimización conjunta de valor con la sociedad son agua, desarrollo rural y nutrición.

Al trabajar estrechamente con nuestra base de Suministro de 540,000 granjeros, podemos ayudarles a ser más productivos y salir de la pobreza. A cambio, recibimos un producto final con una calidad más alta que beneficia al consumidor y en última instancia a nuestra empresa. Recomendamos este enfoque a otras compañías y esperamos que esta nueva guía ayude a diseminar las mejores prácticas.”

– Peter Brabeck–Letmathe, Presidente del Consejo, Nestlé SA



Coordinación interfuncional entre los Gerentes del Negocio

Los requisitos que compiten de las diferentes funciones internamente pueden tener un impacto negativo en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Para apoyar los objetivos de Sustentabilidad y permitir a los proveedores cumplir con las expectativas, se requiere la alineación entre una amplia variedad de funciones. Además de los profesionales en la administración de Suministro, diseño de productos, desarrollo del negocio, logística, comercialización y ventas pueden todos tener un impacto en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Las compañías deben considerar la forma de unir a los representantes interfuncionales, como se muestra en la figura de abajo, para obtener una imagen clara de los impactos y del sitio donde surgen cuando la compañía toma decisiones.

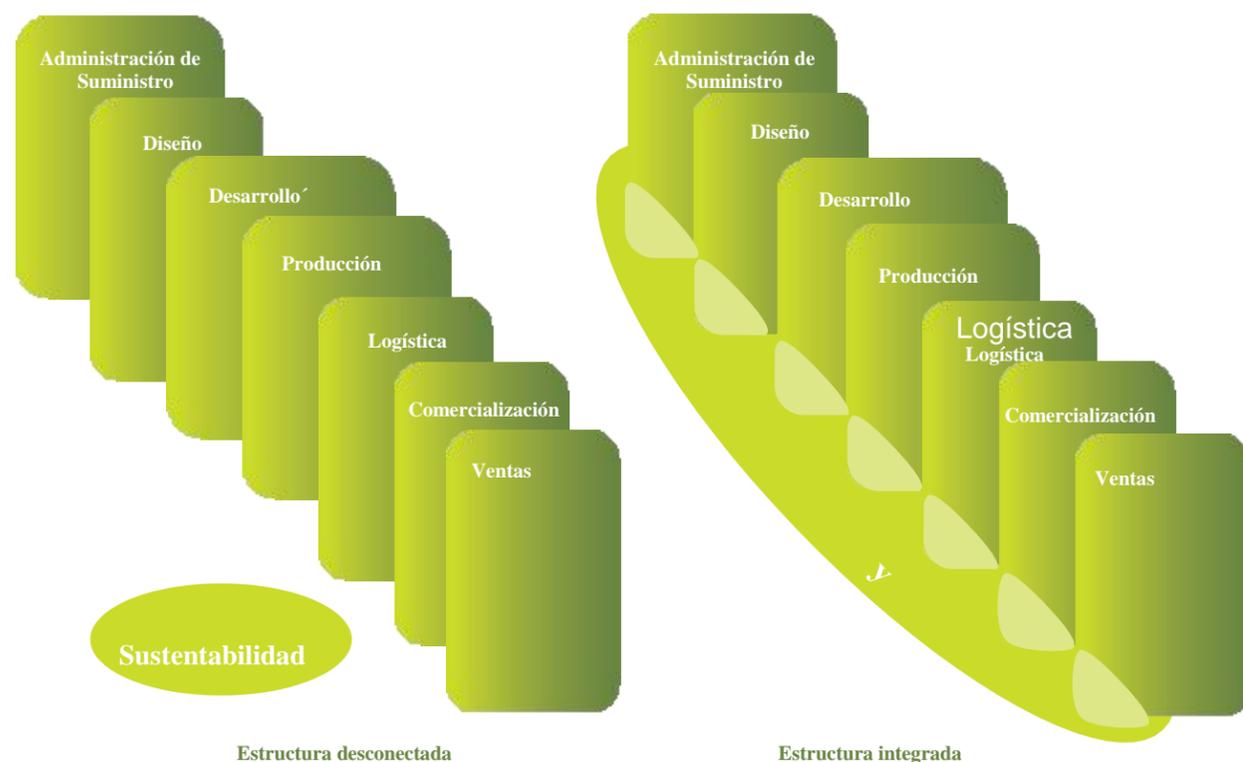
Es importante que se especifiquen las funciones y responsabilidades individuales dentro de la empresa para que las personas puedan asumir la responsabilidad de implementar y cumplir con la visión y los hechos clave establecidos por los ejecutivos.

Estos objetivos deben estar respaldados por incentivos y consecuencias.

El personal de la cadena de Suministro sustentable también debe brindar aportes a los procesos de planeación estratégicos en las funciones en toda la compañía. Para integrar la Sustentabilidad en los procesos de toma de decisiones, se debe incorporar la experiencia en Sustentabilidad en cada equipo, o disponible para cada equipo, con un impacto en la cadena de Suministro.

Ejemplo: Grupo los Grobo, una compañía agropecuaria con operaciones en toda América del Sur, ha establecido un comité de la cadena de Suministro liderado por el CEO de la compañía y coordinado por el gerente de suministros y compras. Otros participantes incluyen a representantes designados de cada una de estas áreas de la compañía que tienen una relación estratégica con los proveedores (subcontratación para servicios de elaboración de productos básicos, logística, insumos agrícolas, etc.).

Integración de la Sustentabilidad en todas las funciones⁵



⁵De Negocios para Responsabilidad Social.

Este comité es responsable de establecer y fijar objetivos y metas a través del diseño de un plan estratégico. De ser necesario, se verifican los objetivos cada año; los resultados se analizan y se formula un nuevo plan estratégico. Una de las herramientas más recientes a ser incorporada en la planeación estratégica es el uso de la “plataforma de desarrollo de proveedores de ONUDI”. Este comité interactúa con más de 5,000 compañías pequeñas y medianas de Suministro.

Implementación por profesionales en la administración de Suministro

Dependiendo de la estructura de su compañía, el grupo de personas con el contacto más directo con los proveedores, a quien se les ha denominado en toda la guía como profesionales en administración de Suministro, tendrán la mayor responsabilidad de informar las expectativas de la Sustentabilidad a los proveedores y que éstos sean responsables de cumplir con las expectativas de su compañía.

Los profesionales en la administración de Suministro tienen tres influencias principales para generar un cambio positivo importante en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro:

1. Selección de nuevos proveedores con capacidades y prácticas de Sustentabilidad relativamente altas
2. Compromiso con los proveedores existentes para establecer y elevar las expectativas y asegurar la mejora continua en el desempeño
3. Integración de las consideraciones de Sustentabilidad en las decisiones de compras, como consolidación de compras y reducción de líneas de productos o servicios

Selección de proveedores

Durante el proceso de debida diligencia de selección de proveedores, las compañías pueden incluir criterios de administración y desempeño social y ambiental al lado de los criterios comerciales, lo cual permitirá a los profesionales en la administración de Suministro observar el cuadro completo al evaluar a los proveedores, y en algunos casos, evitar trabajar con proveedores que llevan más riesgos de Sustentabilidad a la compañía. Una práctica estándar es revisar las respuestas a un cuestionario de autoevaluación de proveedores (que se describe más plenamente en el Capítulo 5), que pide información básica acerca de políticas y prácticas, y se puede usar como una evaluación de riesgos para priorizar a los proveedores para seguimiento.

Compromiso con los proveedores existentes en la mejora continua

Los proveedores existentes también necesitan cumplir con las expectativas de Sustentabilidad de su compañía.

Dependiendo del estado actual de los sistemas de administración de Sustentabilidad en un proveedor determinado, puede requerir inversiones en personas y sistemas que tomará tiempo convertir en un mejor desempeño. Los profesionales en la administración de Suministro deben tomar un enfoque de mejora continua a la Sustentabilidad con los proveedores existentes con base en:

- **Transparencia mutua.** Las compañías deben esperar que los proveedores compartan información en forma abierta y honesta en relación con su desempeño en la Sustentabilidad. A su vez, las compañías deben proporcionar expectativas y orientación claras así como aviso por anticipado de cambios en políticas o prácticas a los proveedores
- **Cronologías realistas.** Las compañías deben considerar cuidadosamente cuáles son sus requisitos mínimos, por ejemplo, cumplimiento legal, y cuál es una cronología realista para que las mejoras vayan más allá de los requisitos mínimos.
- **Mejora continua.** Las compañías pueden trabajar con los proveedores por la excelencia de la administración en la Sustentabilidad y definir la excelencia en este contexto;

las compañías también pueden ayudar a los proveedores a desarrollar la capacidad de la administración brindándoles acceso a recursos.

- **Asociación.** Las compañías se deben comprometer a habilitar líneas de comunicación abiertas con los proveedores entre los responsables de las decisiones de ambas partes. Los clientes pueden trabajar en asociación con los proveedores para definir con claridad las funciones y responsabilidades y crear y lograr metas a ser acordadas de manera mutua.

Ejemplo: Timberland, una compañía de calzado estadounidense, ha cambiado la forma en que trabaja con los proveedores, de un enfoque basado en el cumplimiento a un enfoque de más colaboración centrado en los trabajadores. En lugar de dejar una lista de violaciones que los propietarios de fábricas deben resolver y después volver a verificar las mejoras, la compañía ahora trabaja en forma más estrecha con la administración de las fábricas y sus trabajadores para entender las primeras causas de los problemas del lugar de trabajo en las fábricas. El nuevo enfoque pone a los propios trabajadores en el centro del proceso. Los trabajadores y sus representantes son invitados ahora a las reuniones de evaluaciones de proveedores de apertura y cierre y los trabajadores son entrevistados en grupos como parte del proceso de evaluación.

Además, se establecen comités de códigos de conducta de trabajadores, reciben capacitación y participan continuamente en mantener el código de conducta.

Importancia de la Sustentabilidad para los profesionales en la administración de Suministro

“Las decisiones de la administración en Suministro tienen un impacto directo en los resultados y la Sustentabilidad de la empresa; por lo tanto, los profesionales en la administración de Suministro tienen la responsabilidad de plantear el problema del desarrollo de un programa de Sustentabilidad dentro de la organización con las partes interesadas pertinentes, incluyendo el establecimiento de

una estrategia de Sustentabilidad y varias iniciativas empresariales incorporadas en toda la cadena de Suministro y una política formal por escrito entre las organizaciones y las compañías proveedoras”

— Instituto para la Administración de Suministro



Integración de las consideraciones de Sustentabilidad

Las compañías pueden tomar muchas medidas para apoyar a los profesionales en la administración de Suministro al integrar la Sustentabilidad y superar la tensión que se percibe entre la Sustentabilidad y los impulsores del negocio. Muchas compañías comienzan por brindar asesoría en temas de Sustentabilidad, como derechos humanos e impactos en el medio ambiente en forma que haga claros los vínculos con otros factores del negocio, como riesgos, calidad, costos, etc.

Las compañías también están experimentando con tarjetas de puntuación de proveedores que presentan información acerca del desempeño de la Sustentabilidad de los proveedores al lado del desempeño del negocio para apoyar la toma de decisiones integrada. Las compañías líderes también están colocando personal de Sustentabilidad en compras para evitar mensajes mezclados a los proveedores.

Ejemplos: En **Starbucks**, los compradores reciben capacitación en temas de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro y la forma de abordarlos, y tienen acceso a todos los informes de evaluación de Sustentabilidad de proveedores realizados por Starbucks. Todas las comunicaciones con los proveedores provienen de los compradores. El equipo de Suministro Ético de Starbucks, los expertos en la cadena de Suministro sustentable de la compañía, interactúa regularmente con los compradores respecto a las evaluaciones de los proveedores y los asuntos de rehabilitación. La capacitación, el acceso a la información y las comunicaciones se coordinan para equipar a los proveedores con herramientas a fin de incorporar la Sustentabilidad de los proveedores en las decisiones de compras.

El Grupo Volkswagen estableció un programa de “Sustentabilidad en Relaciones con Proveedores”, con cuatro elementos clave: requisitos estándar, detección temprana de riesgos, integración en los procedimientos de compras y supervisión y desarrollo de proveedores. A través del programa, todo el personal de compras ha sido instruido y sensibilizado ante las lagunas de los proveedores y el potencial para mejoras. Además, se ofrece a los proveedores asesoría y asistencia directa para cumplir con los requisitos. Los proveedores pueden contactar una dirección de correo electrónico o llenar un cuestionario de autoevaluación y un “Equipo de Expertos Ad-hoc” consistente en los departamentos de protección al medio ambiente, derechos humanos, seguridad y salud y compras, así como aseguramiento de calidad, brindará asistencia. También se pone a disposición de los proveedores información como un paso estándar en el proceso de compras.

En el horizonte:

Optimización de la base de proveedores

La optimización de la cadena de Suministro es una herramienta fundamental en la administración del negocio que se utiliza para cumplir una serie de objetivos, incluyendo eliminación de desechos, duplicaciones e ineficiencias en los procesos de compras y logística. Una frontera inexplorada para compras sustentables es que las consideraciones de la Sustentabilidad lleguen a ser parte del proceso de toma de decisiones para que después de pasar por una iniciativa de consolidación la base de proveedores de la compañía se desempeñe mejor en temas sociales y ambientales.

“En Restaurantes Toks, tenemos el compromiso no sólo de entregar productos y servicios que cumplan y excedan las expectativas de nuestros clientes, sino también contribuir al desarrollo de una cadena de suministro sustentable para beneficio de la empresa, la sociedad y el planeta. Compartir el éxito es un deber en el proceso de asegurar la Sustentabilidad y el crecimiento a largo plazo.”

– Federico Bernaldo de Quiros, CEO, Restaurantes Toks





7. Colaboración de la industria y asociaciones de múltiples partes interesadas

La colaboración industrial y las asociaciones de múltiples partes interesadas son herramientas importantes para progresar en los objetivos de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro de su compañía, en particular para aquellos problemas que son demasiado desafiantes y complejos para abordarlos solo. Además, la colaboración puede aumentar el impacto y la eficiencia general de los esfuerzos de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro de su compañía al ampliar el alcance, agrupar recursos, reducir duplicaciones y evitar mensajes incompatibles.

El contexto para la colaboración industrial

Muchas compañías líderes han llegado a ver a la colaboración como un elemento importante para abordar las primeras causas de los problemas de la Sustentabilidad; además, los esfuerzos de colaboración representan una forma para que compañías más pequeñas con menos recursos tomen acciones y contribuyan para impulsar la Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Han emergido dos tipos principales de colaboración industrial:

- 1. Uso compartido de las mejores prácticas.** Estas colaboraciones de la industria, que se pueden enfocar en una sola industria o entre sectores, se centran en compartir el conocimiento de enfoques y herramientas que las compañías han encontrado que son exitosos en sus programas individuales de Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Con frecuencia, estos grupos juntos también crean herramientas que reflejan la dirección de sus programas, aunque típicamente los participantes en este tipo de colaboraciones no tienen que usar las herramientas ni cumplir otras normas para la participación.
- 2. Normas e implementación conjuntas.** Típicamente, estas colaboraciones se centran en un solo sector y se dirigen a crear consistencia entre las expectativas de las compañías y los programas de Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Como se describe brevemente en el Capítulo 5, los enfoques basados en el cumplimiento a la supervisión de los proveedores se caracterizan con frecuencia por inconsistencia, duplicación e ineficiencia entre las compañías. Para los proveedores que trabajan con varios clientes que tienen cada uno su propio código, y enfoque para la supervisión y rehabilitación, los programas no alienados de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro pueden crear una carga importante y desviar los recursos de los esfuerzos de cumplimiento

y mejora continua.

Por este motivo, muchos grupos se han reunido para crear códigos de conducta compartidos, cuyas compañías participantes pueden o no tener que adoptar, y trabajan para comprometer a los proveedores en el código compartido a través de valuaciones y auditorías conjuntas. Muchos de estos grupos también realizan la creación de capacidades conjuntas para los proveedores.

Ejemplo: A través del Grupo de Agua Sustentable, una asociación de compañías comprometidas a manejar el uso del agua y la descarga de aguas residuales en las cadenas de Suministro de textiles mundiales, **Gap Inc.** ha establecido un Programa de Agua Limpia para supervisar la descarga de aguas residuales de lavanderías de mezclilla de algodón y les exigen cumplir con los Lineamientos de Calidad de Agua Sustentable. Este proyecto permitió a Gap alentar a los homólogos en la industria a adoptar procedimientos similares para aguas residuales en sus cadenas de Suministro.



Oportunidades y riesgos de la colaboración industrial

La colaboración industrial puede crear importantes eficiencias para proveedores y compañías, pero también conlleva algunos riesgos. Usted debe considerar ambos a medida que determina si desea colaborar, y en qué elementos de su programa, con otras compañías.

Oportunidades

Además de los beneficios que la colaboración industrial puede crear para los proveedores antes analizados, las oportunidades para las compañías son importantes:

- **Influir a los proveedores.** La asociación con homólogos en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro puede estimular la influencia de su compañía en proveedores directos y de subniveles. Al colaborar con homólogos, sus expectativas y enfoques de compromiso no sólo se alinean más, sino que su voz se escuchará muchos más fuerte para proveedores directos y de subniveles.
- **Credibilidad con partes interesadas.** La participación en colaboraciones industriales puede demostrar el conocimiento que su compañía tiene de los retos en la Sustentabilidad de la cadena de Suministro y ayudar a estimular su credibilidad con las partes interesadas. Las colaboraciones industriales también pueden brindar la oportunidad de analizar temas controversiales con partes interesadas externas que su compañía puede no sentirse cómoda de abordar una por una.
- **Uso compartido de recursos.** Los procesos que contiene esta Guía requieren inversión en recursos, y en particular para compañías más pequeñas o compañías con compromisos recientes, el tiempo y dinero necesarios para implementar un programa fuerte de Sustentabilidad de la cadena de Suministro pueden ser barreras importantes. La colaboración industrial puede ayudar a las compañías a reunir los recursos y compartir los gastos de establecer expectativas y compromisos con los proveedores

Riesgos

También existen algunos riesgos para la colaboración industrial que usted debe considerar:

- **Compromiso interno.** La colaboración industrial puede ser desafiante para algunas compañías y podría amenazar su capacidad para obtener el compromiso interno para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, en particular si socios potenciales en la colaboración industrial se ven como competidores o en etapas notablemente

diferentes de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro. Para asegurar la participación, debe tener un entendimiento claro de cuáles son las compañías con las que desea asociarse y cuáles son sus expectativas.

- **Drenado de recursos.** Si bien, las colaboraciones industriales tienen el potencial de crear eficiencias en costos y tiempos para los participantes, también requieren inversiones, y es probable que no siempre se obtengan resultados. Por ejemplo, iniciar una acción compartida con los socios y llegar a un acuerdo en las expectativas comunes y procesos de compromiso puede requerir bastante tiempo, y es probable que lleve importantes cantidades de tiempo que estos esfuerzos maduren y creen impactos importantes.
- **Falta de voluntad para cambiar el curso.** Para los esfuerzos de colaboración que están más establecidos, existe la posibilidad de que otros participantes en la colaboración no estén dispuestos a cambiar los enfoques para alinearse con su compañía.

Ejemplo: De beers, una compañía de diamantes con sede en Luxemburgo, trabaja con otras compañías en la industria para abordar una gama de retos históricos, incluyendo diamantes de zonas de conflicto, la falta de transparencia comercial y condiciones laborales deficientes en las fábricas en los centros principales de corte y pulido como Surat en India.

Aunque el Esquema de Certificación del Proceso de Kimberley y el sistema de Garantías del Consejo Mundial de Diamantes se lanzaron en 2003 para abordar el tema de los diamantes de zonas en conflicto, no existió una sola norma para verificar las prácticas éticas completas en toda la red de diamantes para abordar cuestiones sociales, laborales, empresariales, de salud y seguridad, y ambientales.

De Beers vio la oportunidad de aprovechar su posición de liderazgo en la red de diamantes para establecer un punto de referencia para las mejores prácticas no sólo dentro del sector minero de diamantes, sino también a través de corte, pulido y manufactura de joyería. Para este propósito, De Beers lanzó el Programa de Aseguramiento de Principios de las Mejores Prácticas (BPP) en 2005 e hizo del cumplimiento con la norma una condición contractual del Suministro a los clientes de De Beers y un requisito para todas las entidades dentro del Grupo de De Beers.

Lista parcial de colaboraciones industriales

AIM-PROGRESS

AIM-PROGRESS es un foro de compañías de bienes de consumo que se reúne para permitir y promover prácticas de Suministro responsables y sistemas de producción sostenible; es una iniciativa mundial apoyada y patrocinada por Association des Industries de Marque (AIM) en Europa y la Grocery Manufacturers Association (GMA) en América del Norte. Sus objetivos clave incluyen el desarrollo de un foro para intercambiar opiniones respecto a las prácticas de Suministro responsable y de métodos de valuación común para disminuir la duplicación de auditorías.

Grupo de trabajo de ropa, molinos y misceláneos

Un grupo de trabajo de compañías de ropa y minoristas y sus proveedores que colaboran para abordar los temas de sostenibilidad ascendente a nivel de proveedores de molinos y misceláneos. El grupo se enfoca en la implementación de su código de conducta conjunto a través de evaluaciones y capacitaciones de proveedores.

Iniciativa de cumplimiento social del negocio (BSCI)

La BSCI es una plataforma para compañías minoristas, de marca, importadoras y exportadoras que se dedican a la mejora de las condiciones laborales en la cadena de Suministro en todo el mundo. La organización ha creado un código de conducta e implementa el Código de BSCI a través de una combinación de supervisión externa y actividades de creación de capacidad de colaboración.

Grupo de trabajo más allá de la supervisión

El grupo de trabajo más allá de la supervisión de BSR es una colaboración de compañías líderes de muchas industrias que abrazan la visión de la sostenibilidad de la cadena de Suministro que es impulsada por la alineación externa, propiedad de proveedores, otorgamiento de poderes a trabajadores y compromiso de la política pública. Juntas, estas compañías exploran los enfoques de nueva generación de la sostenibilidad de la cadena de Suministro para mejorar los programas de las compañías individuales e impulsar el área.

Coalición de ciudadanía de la industria de electrónicos (EICC)

La EICC promueve un código de conducta de la industria y recursos de implementación compartidos para que las cadenas de Suministro mundiales de electrónicos mejoren las condiciones laborales y ambientales. La EICC realiza auditorías conjuntas, proporciona herramientas para auditar el cumplimiento con el código, ofrece recursos para la capacitación para compras y proveedores, y ayuda a las compañías a informar sobre el avance. La membresía de EICC está disponible para fabricantes de electrónica, firmas de software, firmas de ICT y proveedores de servicios de fabricación, incluyendo firmas contratadas que diseñan, fabrican o proporcionan bienes electrónicos, y como tal cubre la gran mayoría de la cadena de Suministro de electrónicos.

Iniciativa de comercio ético

La ETI es una lianza de compañías, organizaciones de uniones comerciales y ONG que están comprometidas a trabajar juntas para identificar y promover las buenas prácticas en la implementación de códigos laborales, incluyendo supervisión y verificación del cumplimiento con las disposiciones del código.

La iniciativa de sostenibilidad electrónica mundial (GESI)

La GESI reúne a compañías líderes en Información y Tecnología de Comunicaciones (ICT), incluyendo a proveedores de servicios de telecomunicaciones y fabricantes, así como a asociaciones industriales, y ONG comprometidas para lograr los objetivos de la sostenibilidad a través de la tecnología innovadora.

Programa de cumplimiento social mundial (GSCP)

El GSCP es un programa impulsado por el negocio para las compañías cuya visión es armonizar los esfuerzos existentes para entregar un enfoque compartido, mundial y sostenible para la mejora continua de las condiciones laborales y ambientales en las categorías y sectores en la cadena de Suministro mundial. El GSCP ofrece una plataforma mundial para promover el intercambio del conocimiento y las mejores prácticas a fin de crear comparabilidad y transparencia entre los sistemas existentes.

Asociación del trabajo justo

La FLA es un esfuerzo de colaboración de sus miembros para mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas alrededor del mundo. Las compañías que participan se comprometen con el código de la FLA y el grupo ha creado un proceso práctico de supervisión, rehabilitación y verificación para lograr dichas normas.

ICTI-CARE

ICTI CARE es el programa de fabricación ética de la industria de juguetes diseñado para garantizar entornos de trabajo seguros y humanos para los trabajadores de las fábricas de juguetes en todo el mundo; para lograr estas metas, el grupo brinda educación capacitación y un programa de supervisión unificado para las fábricas de juguetes.

Responsabilidad social internacional (SAI)

SAI es una organización de múltiples partes interesadas, multinacional y de múltiples industrias de empresas, laboral y ONG cuya misión es hacer progresar los derechos humanos de los trabajadores alrededor del mundo, lo cual lleva a cabo mediante la capacitación, la creación de capacidades y la norma del lugar de trabajo SA8000 que se basa en las convenciones de la OIT y las NU.

Asociaciones de múltiples partes

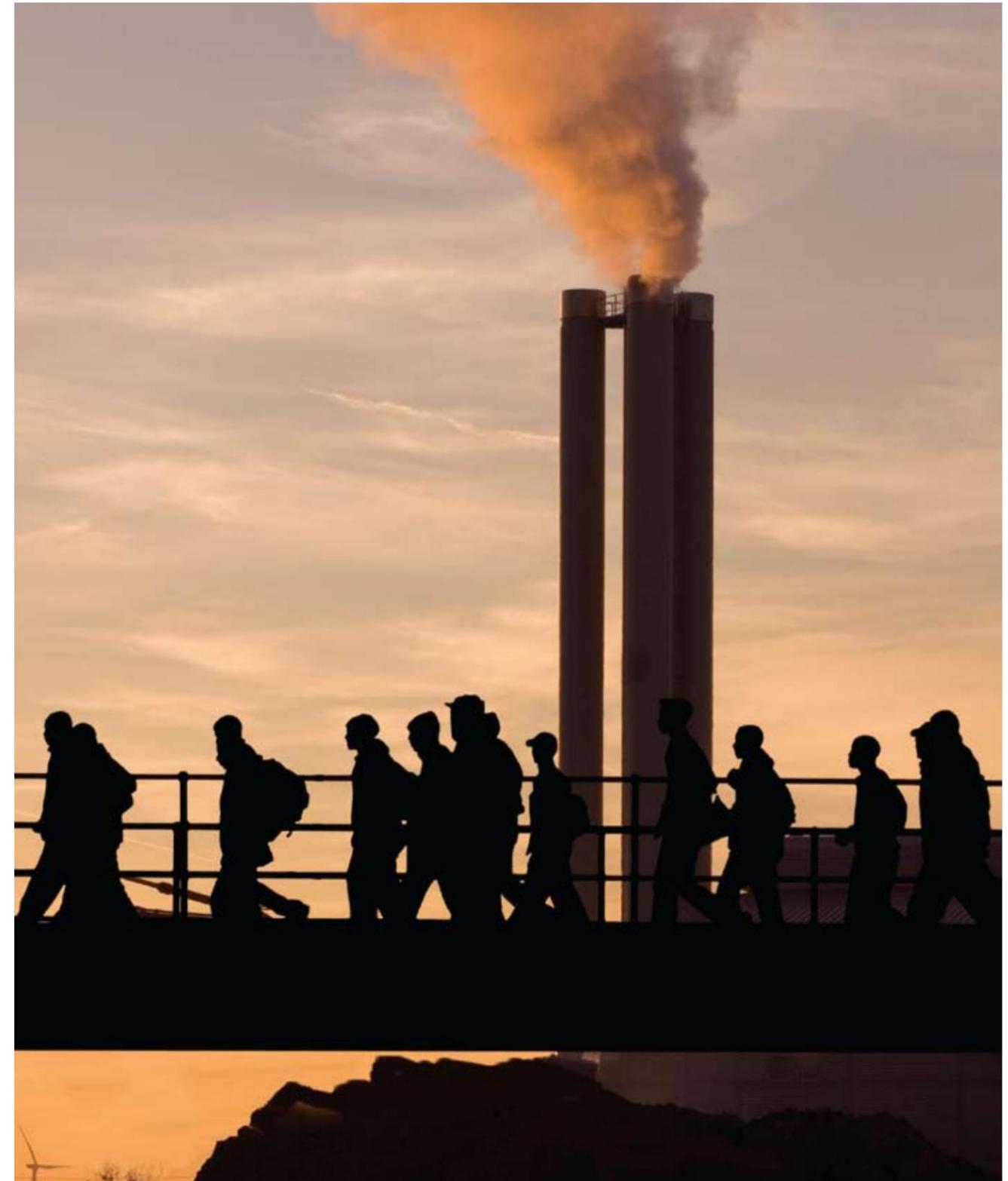
interesadas Además de colaborar con homólogas de la industria, muchas compañías están reconociendo el valor de trabajar con una gama más amplia de partes interesadas. El Capítulo 2 describió una gama de productos de partes interesadas que podría brindar aportes a la estrategia de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro de su compañía, incluyendo gobiernos nacionales y locales, organizaciones de trabajadores y patronos, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de defensa y activistas, expertos académicos y en temas y grupos de la comunidad.

En los años recientes, más y más grupos de partes interesadas han demostrado disposición a asociarse con las compañías. Muchos de estos grupos están familiarizados con los temas de la Sustentabilidad y pueden ser socios útiles, más allá de sólo compartir perspectivas y recomendaciones trabajando estrechamente para abordar los retos de la cadena de Suministro. Pueden ayudar a entender el contexto de los retos de la Sustentabilidad, ayudar a diseñar respuestas efectivas, y actuar como socios en la implementación local; además, pueden aportar recursos y legitimidad a los esfuerzos de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro.

Las empresas también pueden trabajar con las autoridades locales para apoyar los esfuerzos locales y mejorar la capacidad para abordar las primeras causas de los retos de la Sustentabilidad que las empresas experimentan en las cadenas de Suministro.

Ejemplos: Muchas compañías han creado eficiencias en costos al emprender esfuerzos para reducir accidentes y enfermedades y mejorar la salud general de los trabajadores en sus cadenas de Suministro. **Levi Strauss & Co.**, una compañía de ropa con sede en Estados Unidos, ha implementado una serie de derechos y responsabilidades de los trabajadores y programas de capacitación en educación de la salud en las fábricas de los proveedores trabajando en asociación con organizaciones de la sociedad civil, para mejorar el bienestar de los trabajadores, asegurar que se respeten los derechos de los trabajadores y lograr ahorros a través de una mayor productividad y menor ausentismo. La compañía pone énfasis en crear las capacidades de estas organizaciones de la sociedad civil para brindar servicios más amplios a trabajadores y fábricas.

Better Work es una asociación única entre la Organización Internacional del Trabajo y la Corporación Financiera Internacional dedicada a reducir la pobreza y brindar un marco justo para la globalización en los países en desarrollo a través de un proceso integral para la evaluación, rehabilitación y herramientas de capacitación en las fábricas. Las compañías tienen acceso a un proceso agilizado y más rentable para obtener información acerca del cumplimiento de los proveedores y rastrear los esfuerzos para solucionar problemas. Se celebran Foros de Compradores de Better Work a nivel internacional y en los países; estos foros brindan a los compradores la oportunidad de proporcionar retroalimentación a los planes y herramientas de expansión de Better Work, así como de emprender un diálogo constructivo con las partes interesadas pertinentes, incluyendo gobiernos nacionales, sindicatos y asociaciones de fabricantes. Existen foros activos en los países en Camboya, Jordán y Vietnam, con exploraciones en Indonesia, Marruecos, Nicaragua, Haití y Lesoto.



Redes locales de Pacto Mundial

Más de 80 Redes Locales de Pacto Mundial brindan apoyo sobre el terreno para los signatarios de Pacto Mundial alrededor del mundo. Las redes emprenden una serie de actividades a realizar, incluyendo la identificación de prioridades locales relacionadas con prácticas de negocios responsables, elevación del conocimiento acerca de los retos y oportunidades locales de la Sustentabilidad, organización de eventos de aprendizaje y diálogo, la movilización de esfuerzos de acciones colectivas y la facilitación de asociaciones entre las compañías y las partes interesadas locales para contribuir a objetivos más amplios de desarrollo sustentable. Las redes también brindan asistencia a las compañías en la preparación de los informes anuales de Comunicación acerca del Avance.

Para potencial la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, las compañías pueden trabajar a través de Redes Locales en áreas geográficas donde tienen una cantidad importante de proveedores; por ejemplo, las compañías pueden alentar a los proveedores a unirse a Pacto Mundial y participar activamente en los eventos de la Red Local para mejorar su propio desempeño de la Sustentabilidad. Asimismo, las compañías pueden apoyar a las Redes Locales compartiendo información y experiencia, y brindando apoyo financiero a las actividades de la Red Local.

Muchas Redes Locales han emprendido actividades para fomentar la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, incluyendo:

La red española de Pacto Mundial ha trabajado ampliamente en la implementación de los diez principios en la cadena de Suministro; la Red ha organizado un foro de aprendizaje donde las compañías de diferentes sectores pueden intercambiar buenas prácticas de la cadena de Suministro. También publicó la guía “La Administración Responsable de la Cadena de Suministro”, enfocándose en la administración de riesgos y la creación de relaciones a largo plazo con los proveedores para mejorar las prácticas de negocios responsables. www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/23526_3133132009182520.pdf

La red japonesa de Pacto Mundial ha convocado a un Grupo de Trabajo en la Administración de la Cadena de Suministro, en donde ha participado más de una docena de compañías japonesas de diferentes sectores. La Red ha analizado las cuestiones éticas relacionadas con el Suministro de las compañías japonesas y ha hecho énfasis en las buenas prácticas. Entre estas cuestiones está la forma en que las compañías pueden comprometer en forma más efectiva a los proveedores y realizar el potencial de ganar de la administración de la cadena de Suministro sustentable para compradores, proveedores y sociedades.

“En Telenor, nos enfocamos en hacer de la responsabilidad corporativa una parte integral de la forma en que hacemos negocios, y nos damos cuenta de que el impacto que provocamos en la sociedad también se amplía a nuestros proveedores y socios de negocios. La administración de la cadena de Suministro hacia una conducta empresarial responsable es, por lo tanto, algo que no comprometemos en Telenor. No sólo demostraremos excelentes condiciones de trabajo y administración del medio ambiente dentro de todas nuestras propias compañías, sino que también exigiremos que todos nuestros proveedores cumplan con las normas establecidas en los Principios de Conducta de Proveedores. Trabajaremos para nuestras metas impulsando la mejora continua a través del compromiso sistemático con los proveedores.”

– Jon Fredrik Baksaas, Presidente y CEO de Telenor





8. Establecimiento de metas, seguimiento y comunicación del desempeño

Si bien, es importante establecer roles claros para las funciones clave en toda la compañía, es igualmente importante establecer metas integrales de desempeño. Los objetivos específicos para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro darán dirección a las personas en sus tareas y también ayudarán a la compañía a evaluar el impacto y éxito de su programa.

El proceso de establecer metas

El establecimiento de metas debe ser un proceso de colaboración que abarque el liderazgo de cada una de las funciones que tendrán la responsabilidad de cumplir con los objetivos establecidos. También es importante asegurar que los objetivos de la cadena de Suministro estén alineados con las necesidades de la empresa. Revise la estrategia y los objetivos empresariales de su compañía e identifique los lugares donde los objetivos de la cadena de Suministro que ha definido apoyan los objetivos generales de su compañía. Cada uno de los objetivos de la cadena de Suministro debe apoyar un objetivo empresarial como mínimo, y el liderazgo ejecutivo de su compañía debe aprobar las metas.

Se deberá rastrear el desempeño comparado con las metas de un año a otro como parte de un objetivo empresarial medible. Aunque esto parece obvio, requiere que las compañías pasen por el proceso a menudo desafiante de definir cuáles son las metas deseadas y realistas y cómo y cuándo se cumplirá esa meta. La definición y rastreo del avance hacia las metas demuestra el valor del trabajo que se realiza para cumplir con la meta.

Aunque generalmente las metas están diseñadas a un alto nivel para toda la empresa, estos objetivos deben ser traducidos a objetivos accionables para los gerentes en todas las funciones forma integrada y coherente. Sólo en esta forma se pueden extender en toda la compañía; por ejemplo, la meta en el número de proveedores que asisten a capacitaciones en temas de Sustentabilidad se puede convertir en un objetivo para los profesionales individuales de administración de Suministro dentro de cada grupo de Suministro que maneja las relaciones con los proveedores. De igual forma, más objetivos en un nivel más específico que se pueden ampliar brindan una imagen del desempeño general comparado con las metas.

Metas para el impacto

Con base en la visión de su compañía para la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, los objetivos en cuanto al impacto

económico deben ser bastante claros y concisos; estos pueden incluir reuniones con los clientes y las expectativas de otras partes interesadas, reducir los costos y expandirse a nuevos mercados. También es importante establecer objetivos en cuanto al impacto social y ambiental de los esfuerzos de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro de su compañía. Aunque algunos participantes pueden estar interesados en entender los procesos a través de los cuales las compañías cumplen con los compromisos de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro, muchos están más preocupados con el valor creado. Los proveedores también buscan entender el valor creado para sus empresas a través del cumplimiento con los requisitos de Suministro responsable. En algunos casos, las compañías pueden considerar establecer objetivos relacionados con el establecimiento de los proveedores de sus propios sistemas de administración de Sustentabilidad, los efectos en el medio ambiente, como las emisiones de gases de efecto invernadero y desechos y efectos en los trabajadores y las comunidades. Estos pueden incluir índices de lesiones y enfermedades en el lugar de trabajo, salarios totales pagados, capacitación y habilidades desarrolladas, y el impacto en las comunidades y el desarrollo local, como el número de empleos creados, los ingresos generados y la infraestructura desarrollada.

Ejemplo: Restaurantes Toks manera 84 restaurantes en 20 ciudades en México, genera más de 6,500 empleos y atiende a más de 21 millones de consumidores cada año.

En un esfuerzo por integrar a las comunidades rurales pobres en la cadena de Suministro, la compañía ha iniciado un proyecto trabajando con un grupo de producción de mermelada de fresa, creado y administrado por 13 mujeres en Santa Rosa de Lima en México Central. En 2005, el ingreso per cápita en Santa Rosa de Lima fue inferior a EU\$60 mensual, y la población del pueblo, en forma desproporcionada, estaba constituida por mujeres debido a las altas tasas de inmigración ilegal de los hombres a los Estados Unidos. Restaurantes Toks ha incorporado la mermelada de fresa que suministra la Empresa Santa Rosa de Lima en sus menús, y ha integrado exitosamente a la comunidad en la cadena de Suministro de la compañía. Antes de comenzar a vender a Restaurantes Toks, la Empresa Santa Rosa de Lima aportó ingresos de EU\$1,000 a todas las familias en la comunidad. La Empresa Santa Rosa de Lima ahora vende mermelada de fresa con un valor de más de EU\$461,000



a Restaurantes Toks cada año, que radicalmente aumentó el ingreso per cápita de la comunidad. Además, Restaurantes Toks está trabajando con la compañía para aumentar las capacidades de producción para permitirle entrar a otros mercados.

Debido al impacto demostrable de este modelo en la protección y promoción de los derechos humanos y económicos, Restaurantes Toks ha duplicado el enfoque con otros 10 grupos comunitarios de producción de alimentos y artesanías.

Ejemplo: Iniciando en 2000, **natura**, una compañía de cosméticos brasileña, comenzó a implementar la estrategia de usar materias primas extraídas de la vegetación nativa brasileña como plataforma para sus productos. Esta estrategia apoyo la meta de la compañía de crear y alentar un modelo empresarial que construye en las redes sociales existentes y contribuye a medios de vida sustentables derivados de la extracción sustentable de productos forestales distintos a la madera. La compañía estableció relaciones con tres comunidades pobres, y fueron contratadas en 2003 para producir pripioca, un ingrediente que le da aroma a los cosméticos de Natura. Para asegurar que los insumos de la flora brasileña fueran extraídos de acuerdo con rigurosas normas sociales y ambientales, Natura desarrolló el Programa de Certificación de Ingredientes Activos. El proceso de certificación tenía tres fases: identificación de las áreas de proveedores potenciales, creación de una estrategia de certificación e inspecciones de certificación. Se certificaron alrededor de 15 ingredientes a través de este programa en 2006; además de la certificación de productos de extracción, el programa también alentó la formalización de asociaciones y cooperativas en las comunidades de proveedores, que permitió el acceso a oportunidades comerciales.⁴

Metas para el desempeño de proveedores

Como se analizó en el Capítulo 5, existen muchos mecanismos que puede usar para rastrear el desempeño de proveedores individuales y alentar la propiedad de proveedores. Sin embargo, es importante que las compañías establezcan objetivos para el desempeño general de los proveedores, que puede ser revisado en fechas posteriores con aportes de los proveedores.

Las metas para los proveedores deben ser

formuladas con los aportes de la administración en todas las funciones, en especial compras, para asegurar metas amplias de compromiso y realistas. Deben establecer objetivos para el desempeño general de los proveedores comparado con las expectativas establecidas por su compañía. Por ejemplo, con frecuencia las compañías establecen metas para el número de proveedores finalizando planes de acciones correctivas después de que han sido auditados (ver el Capítulo 5). Las compañías también establecer metas para el desempeño en áreas específicas como derechos humanos, laboral, medio ambiente, ética y sistemas de administración de proveedores.

Metas para el desempeño interno

Como se describió en el capítulo anterior, uno de los obstáculos más persistentes que las compañías se enfrentan para cumplir con los objetivos en cuanto al impacto y apoyar a los proveedores para cumplir con los objetivos de desempeño de proveedores es la tensión sin resolver entre los objetivos comerciales de los profesionales en la administración de Suministro y su deseo de asegurar condiciones laborales justas y prácticas ecológicas. Para apoyar una mayor atención de los profesionales en la administración de Suministro en temas de Sustentabilidad, las compañías deben consultar a los líderes de la administración de Suministro y otras funciones para establecer los objetivos para la implementación interna de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro .

Las metas para el desempeño interno deben brindar una guía en las expectativas de la forma en que la Sustentabilidad se integrará en las decisiones de la administración de Suministro . Por ejemplo, algunas compañías establecen metas relacionas con colocar un porcentaje específico de su gasto (o volumen) con los proveedores de más alto desempeño, en tanto que otras enfatizan el establecimiento de metas que hacen de la Sustentabilidad un factor clave a lado de otros criterios comerciales y técnicos, a ser utilizadas al tomar decisiones acerca del Suministro . Otra meta sería el porcentaje de profesionales en la administración de Suministro que reciben capacitación en temas de Sustentabilidad.

Ejemplo: En 2009, el **Grupo Montepaschi**, una institución financiera líder en Italia, lanzó el programa de Cadena de Suministro Sustentable como un componente clave de su estrategia general de RSE. Uno de los objetivos clave del grupo es incorporar los principios de las políticas en los procesos estándar de Suministro . Los objetivos específicos incluyen: preferencia a los proveedores que demuestran

una mejor administración de los impactos ambientales, sociales y económicos dentro de sus procesos de producción y Suministro

- Usar los indicadores de la Sustentabilidad como factores clave de selección y evaluación para compras de bienes y servicios
- Evitar a los proveedores cuyas prácticas no se alinean con los derechos humanos y regulaciones laborales, del medio ambiente y generales
- La adopción de comunicaciones justas y abiertas con los proveedores
- Supervisión regular del desempeño de los proveedores en el contexto de las políticas de grupos e informes del estado y las acciones a las partes interesadas

Procesos y prácticas de medición

Para evaluar el desempeño comparado con las metas de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro de su compañía, tendrá que recopilar y rastrear datos de desempeño con el tiempo. Muchos de estos datos, y los procesos y prácticas que los rodean, también serán esenciales para la implementación de aspectos del programa de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro de su compañía ya cubiertos en esta guía.

DATOS A RECOPILAR

Las compañías tendrán que recopilar datos del desempeño tanto de proveedores como de profesionales en la administración de Suministro . Las mediciones deben ser diseñadas para permitir una evaluación clara y concisa del avance de la compañía en cuanto a sus metas. Es probable que muchos de estos datos coincidan con los datos que los profesionales en la administración de Suministro recopilarán como parte de la evaluación de proveedores, y que otras funciones, como Medio Ambiente, Salud y Seguridad, también puedan capturar. Deberá comenzar por analizar la amplitud y calidad de todas las mediciones y datos existentes. Como un siguiente paso, probablemente tendrá que dedicar algún tiempo a estandarizar las mediciones de manera que si partes diferentes de la compañía están recopilando información en los mismos temas, ésta se capture en forma unificada.

FORMA DE RECOPIRAR DATOS

La recopilación de datos puede ser desafiante debido al vasto número de proveedores que su compañía puede estar evaluando y el número de fuentes de los cuales pueden provenir los datos. Además, existen muchos ejemplos de proveedores que mantienen libros dobles, asesoran a los trabajadores para responder en forma falsa a las entrevistas con trabajadores durante las auditorías, sobornar a los inspectores y encontrar otras formas de ocultar la situación real en su compañía.

Bases de datos de proveedores

Fair Factories Clearinghouse (FCC): lanzado por la firma de calzado y ropa de Estados Unidos Reebok International Ltd., la Federación Nacional de Minoristas, el Consejo de Minoristas de Canadá y World Monitors para crear una base de datos mundial en línea a fin de compartir datos de auditoría y cumplimiento de fábricas. FCC, una organización sin fines de lucro, ofrece a los miembros un sistema de administración de auditorías en línea y una plataforma de uso compartido para permitir operaciones empresariales éticas, rentables y bien informadas y mejores lugares de trabajo alrededor del mundo.

Intercambio de Datos Éticos de Proveedores (Sedex): Varias firmas de alimentos del Reino Unido, incluyendo Marks & Spencer plc, Safeway plc y Tesco plc, se han unido con la firma de consultoría de negociaciones éticas del Reino Unido, Impact Ltd., para crear una base de datos en línea para que las compañías consoliden y compartan información de auditoría de las cadenas de Suministro . La base de datos basada en la web clasifica la información de las auditorías, como horas laborales, remuneraciones, condiciones laborales, libertad de asociación y trabajo infantil.

Ecovadis: EcoVadis está operando una plataforma de colaboración en línea que permite a las compañías acceder a las calificaciones de RSE de los proveedores, que cubren 21 indicadores y 150 categorías de gastos. 25 compañías de “Global 500” están utilizando Eco- Vadis para evaluar y desarrollar los sistemas de administración de RSE de miles de proveedores en 80 países.

Esto hace que los métodos para asegurar la integridad de los datos sea sumamente importante para tomar decisiones.

Además, con frecuencia se ve limitada la transparencia de la información de los proveedores a lo largo de las fronteras funcionales y organizacionales, y a menudo, las compañías se enfrentan con la falta de una comunicación y entendimiento efectivos entre las compañías y sus proveedores en la información que necesitan intercambiar. Muchas compañías están explorando plataformas de tecnología de información que permitirán la recopilación y administración integrales de datos.

Los gerentes de negocios internacionales pueden ser útiles para alinear los sistemas internos y los procesos. La colaboración con los proveedores también puede ser útil, puesto que estarán ingresando datos y pueden tender más a comprometerse con su programa si sienten que han sido reconocidos en su creación.

Existe una serie de plataformas de uso compartido de datos que pueden ayudar a recopilar y manejar la información de los proveedores acerca del desempeño de la Sustentabilidad; incluyen Sedex, EcoVadis, e-Tasc y Fair Factories Clearinghouse. También existen muchas compañías de tecnología de la información que también brindan este tipo de recurso.

⁴ Caso de estudio, Natura’s Ekos: Las esencias de perfumes producen el desarrollo sustentable en Brasil y hacen crecer mercados inclusivos.



Iniciativa de informes mundiales (GRI)

GRI es el marco para informes de Sustentabilidad más utilizado del mundo. La GRI presenta principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir e informar sobre su desempeño económico, ambiental y social. GRI también es el lenguaje para informes recomendado para que las compañías de Pacto Mundial se comuniquen con las partes interesadas acerca del avance en la implementación de los principios de Pacto Mundial.

GRI ha creado un Grupo de Trabajo de múltiples partes interesadas para desarrollar recomendaciones en la forma de mejorar los Lineamientos de Informes de Sustentabilidad de GRI a fin de mejorar la calidad de las divulgaciones del desempeño respecto a las cadenas de Suministro.

Para obtener más información, ver www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain.

CÓMO USAR LOS DATOS

Finalmente, necesita planear la forma en que se utilizarán los datos; a medida que se recopilan datos con el tiempo, el liderazgo ejecutivo de su compañía deberá recibir actualizaciones regulares del avance. Los profesionales en la administración de Suministro en particular usarán muchos de los datos sobre el desempeño de los proveedores al tomar decisiones, como se describe en el Capítulo 3.

Ejemplos: **Johnson Controls Inc.**, una compañía de instrumentación estadounidense, estableció un sistema de calificación de la Sustentabilidad de los proveedores para evaluar y calificar a los proveedores con base en si están cumpliendo las expectativas expresadas en la política de ética de la compañía. Los proveedores usan una autoevaluación basada en la web para informar el estado de sus programas en materia de medio ambiente, derechos humanos, aspectos sociales y dirección. El cuestionario, que es totalmente electrónico y se encuentra en un sitio web público para que todos los proveedores tengan acceso fácil a éste, contiene preguntas relacionadas con derechos humanos, condiciones laborales, seguridad de empleados y administración de la energía. Puesto que la administración de la eficiencia energética y de emisiones de gas de efecto invernadero es una parte esencial de las operaciones de Johnson Controls, el cuestionario pregunta si el proveedor informa públicamente acerca de sus emisiones de gases de efecto invernadero, u específicamente pregunta si el proveedor está presentado informes al Proyecto de Divulgación de Carbono. Una vez que el proveedor llena el cuestionario, los gerentes de compras respectivos reciben los resultados y determinan la calificación de los proveedores, y según sea apropiado, trabajan con el proveedor para asegurar que cumplan plenamente con las expectativas.

Ejemplo: **Timberland**, una compañía de calzado estadounidense, ha creado el sistema de calificación ambiental "Índice Verde" que mide e informa los aspectos esenciales del desempeño en materia del medio ambiente en un formato simple para informar tanto el diseño de productos como las elecciones de los consumidores. El sistema de calificación de Índice Verde dirige la alineación del diseño de productos y desarrollo con la estrategia corporativa del medio ambiente de Timberland. La compañía busca reducir los impactos en tres amplias áreas: clima, uso de químicos y consumo de recursos. Al proporcionar medidas claras del medio ambiente en estas áreas, los equipos de creación de productos pueden elegir los procesos que requieren menos químicos dañinos y aumentar el uso de materiales que requieren grandes cantidades de carbono, así como materiales reciclados, orgánicos y renovables. Aplicando la calificación y etiquetas del Índice Verde en toda la línea de calzado de Timberland (100% de la línea a ser calificada hacia finales de 2011)

es parte de la forma en que la compañía establece objetivos para mejorar el desempeño ambiental de los productos.

Comunicar el avance y presentar informes

Los informes públicos pueden ser una herramienta para estimular y mejorar la Sustentabilidad y transparencia en la cadena de Suministro; también demuestra la administración de impactos ambientales y sociales y la certeza de una buena dirección en la cadena de Suministro tanto a las partes interesadas internas como externas.

Los signatarios de Pacto Mundial deben comunicarse públicamente con las partes interesadas en forma anual acerca del avance en la implementación de los diez principios. Esta comunicación anual, o la Comunicación acerca del Avance (COP) es una demostración importante del compromiso de la compañía ante Pacto Mundial y sus principios.

Más allá del COP, los informes de Sustentabilidad son la forma más común para que las compañías comuniquen el avance a las partes interesadas. Aunque se está desarrollando la práctica para incluir informes autónomos informes en línea e informes integrados de Sustentabilidad y financieros, los objetivos son medir y revelar el desempeño organizacional hacia la meta del desarrollo sustentable. Los informes de Sustentabilidad son un último paso lógico después de haber implementado un enfoque de la Sustentabilidad de la cadena de Suministro y, como el proceso requiere que las compañías consideren el avance comparado con las metas y sea transparente a las partes interesadas internas y externas, ayudará a mejorarlo continuamente.

Se pueden usar los informes para los siguientes objetivos, entre otros:

- Como fuente de las mejores prácticas que pueden inspirar a otros y proporcionar una evaluación comparativa para el análisis del desempeño de la Sustentabilidad;
- Autoevaluación y mejora continua en el proceso de implementar los principios, incluso en la cadena de Suministro;
- Evaluar comparativamente y estimar el desempeño de la Sustentabilidad respecto a leyes, normas, códigos, normas de desempeño e iniciativas voluntarias;
- Demostrar la forma en que la organización influye y es influenciada por las expectativas acerca del desarrollo sustentable; y
- Comparar el desempeño dentro de una organización entre diferentes organizaciones con el tiempo.



Reconocimientos

Una amplia gama de partes interesadas fueron consultadas durante todo el desarrollo de la guía, incluyendo a los signatarios de Pacto Mundial , puntos focales de Redes Locales de Pacto Mundial , Agencias de las Naciones Unidas, expertos en temas, la sociedad civil y miembros del Grupo de Trabajo más allá de la Supervisión de BSR. Deseamos agradecer a las siguientes personas por dedicar tiempo a revisar y hacer comentarios de las versiones del borrador de esta guía:

Sr. Thomas Berkmark, CEO, Bergmark Sustainability AB (antiguo Director de Sustentabilidad, IKEA); Sr. K. Dilipraj. Gerente de RSE, BYD Company Limited; Sr. Ricky Ho, Director & Gerente General, CTPS; Sr. Pierre-Francois Thaler, Director Ejecutivo, Ecovadis; Iniciativa de Negociaciones Éticas de Noruega; Sra. Tábata Villares y Sra. Julia Zuanella Fernandes, Puntos Focales, Instituto Ethos y Red de Brasil de Pacto Mundial ; Miembros de la Red Japonesa de Global; Dr. Lin Lah Tan, Punto Focal de Red, Red Malasia de Pacto Mundial ; Sra. Valentine Papeians de Morchoven, Analista y Responsable de Derechos Humanos y Normas Laborales, Red España de Pacto Mundial ; Sra. Iuliia Petryshyn, Asistente, Oficina de Pacto Mundial ; Sr. Sune Skadegaard Thoresen, Socio/Director, RSE Global; Sr. Bastian Buck, Coordinador de Desarrollo Técnico, Iniciativa de Informes Mundiales (GRI); Sra. Eija Salo, Directora, HRD, HHRR y Administración Global, LITEONMOBILE/PERLOS; Sr. Mark Snyderman, Líder Senior de Conocimiento, LRN y miembro del Grupo de Trabajo en el 10°. Principio de Pacto Mundial de la ONU; Sra. Lene Wendland, Asesora en Negocios y Derechos Humanos, Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OACDH); Sra. Mariam Ram, Directora de Administración, TNQ Books and Journals Pvt. Ltd.; Sra. Susan Côté-Freeman, Gerente de Programas, Programas del Sector Privado, Transparencia Internacional; Sr. Casper Sonesson, Director Asistente, División del Sector Privado, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Sra. Garette Clark, funcionario de Programas, Programa de Naciones Unidas para el medio Ambiente (PNUMA); Sra. Natasha Weisert, Funcionario de Desarrollo Industrial, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

Página 6	© Banco Mundial/Lianqin Wang
Página 20	© Hard Rain Picture Library/ Andi Wijaya, UNEP
Página 24	© Banco Mundial/Ray Witlin
Página 31	© Banco Mundial/Jim Pickerell
Página 32	© istockphoto
Página 42	© Foto de las Naciones Unidas/Eskinder Debebe
Página 50	© Banco Mundial/Ray Witlin
Página 55	© istockphoto
Página 58	© istockphoto
Página 63	© Hard Rain Picture Library/ Mark Edwards

Los diez principios de Pacto Mundial de las Naciones Unidas

DERECHOS HUMANOS

- Principio 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia; y
- Principio 2 Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

ESTÁNDARES LABORALES

- Principio 3 Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- Principio 4 Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;
- Principio 5 Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil; y
- Principio 6 Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

MEDIO AMBIENTE

- Principio 7 Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;
- Principio 8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
- Principio 9 Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

ANTICORRUPCIÓN

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

