



**Cristian Loza Adai**

Investigador del Centro para la Ciudadanía Corporativa  
Center for Corporate Citizenship (Ingolstadt - Alemania)  
adaui@corporatecitizen.de



## ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CADENA DE SUMINISTROS

### LA FORTALEZA DE UNA CADENA DEPENDE DE SU ESLABÓN MÁS DÉBIL

**T**radicionalmente la gestión de suministros era entendida como una función secundaria y sobretodo de carácter logístico. Hoy en día, cada vez más, empresas líderes encuentran en la gestión sostenible de la cadena de suministros una oportunidad de generar valor económico, social y ambiental.

Se puede decir que el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la cadena de suministros, es tal vez una de las mejores formas de explicar: que RSE no es ni filantropía, ni inversión social -aunque no las excluye del todo-; y que la consistencia entre las estrategias de RSE y el *core business* de la organización es, de acuerdo a la evidencia empírica<sup>1</sup>, la manera más legítima de hacerlo.

Una cadena de valor sostenible es un sistema de actividades de negocios, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto y/o servicio, que crean valor para todos los stakeholders, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medioambiente<sup>2</sup>; a través de la gestión de los impactos sociales, ambientales y económicos y la promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Este particular enfoque de la RSE se ha ido consolidando con el tiempo por varios motivos:

- El incremento de la atención a temas sociales, ambientales y de gobierno corporativo por parte de inversionistas; tanto de aquellos vinculados a las Inversiones Socialmente Responsables (ISR) por ejemplo: inversionistas miembros del Sustainable Asset Management, Calvert Investment y Domini Social Investments; como por aquellos que sin ser expresamente ISR han generado la introducción de variables socio-ambientales en las evaluaciones de agencias de rating internacionalmente conocidas que han terminado creando: Goldman Sachs Sustain, Dow Jones Sustain

ability Index, FTSE4Good Index, etc.

- La presencia cada vez más fuerte de un consumo crítico que ha generado la aparición de mercados especializados en bienes que certifican haber sido producidos de manera socialmente responsable.
- La cobertura mediática que reciben las malas prácticas empresariales en la cadena de suministros.
- Constantes cambios y modificaciones en los marcos legislativos en asuntos socio-ambientales y la aparición de estándares y guías internacionales orientadas expresamente a estos temas, por ejemplo las conocidas SA 8000, ISO 14000, la esperada ISO 26000 y las menos conocidas WRAP, FLA, etc.

Una empresa que adopta el enfoque de RSE en la cadena de suministros, acepta de manera indirecta que su responsabilidad no se limita solamente a las operaciones propias, sino también incluye las actividades de sus proveedores, distribuidores, contratistas, subcontratistas, etc. De allí la necesidad de establecer estrategias que permitan monitorear y controlar todos los eslabones en la cadena de suministros pues como es ya de conocimiento común: la fortaleza de una cadena depende de su eslabón más débil.

Los instrumentos para lograr cadenas de suministros sostenibles han ido evolucionando con el tiempo, los más frecuentes son:

- Por el lado de los proveedores, la adopción de los ya mencionados estándares internacionales; se debe tener en cuenta que tales estándares deben ser considerados sólo como un punto de partida en la construcción de una cadena de valor sostenible.
- Para complementar los estándares internacionales, muchas empresas internacionales elaboran también códigos de conducta que permiten establecer claridad sobre los niveles de cumplimiento esperados de los proveedores.

<sup>1</sup> Ver por ejemplo la investigación de Francisco Guzmán, Karen Becker-Olsen y Roland Paul Hill (2008) "Desarrollar un programa de RSC a la manera correcta", Harvard Business Review América Latina, Vol. 86, N°. 4, pp. 42-49

<sup>2</sup> UN Global Compact & Business for Social Responsibility (2010) Supply Chain Sustainability. A practical guide for continuous improvement. Disponible en: <[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/SupplyChainRep\\_spread.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf)> [Consulta: 29 oct. 2010]



- Para garantizar el cumplimiento de los mencionados códigos de conducta, procesos de auditoría interna y externa han evidenciado ser muy importantes.
- Involucrar ONGs en la elaboración de códigos de conducta sobre temas controversiales ha ayudado a comprender las expectativas y los retos compartidos.
- El análisis del ciclo de vida ha ayudado a hacer visibles aspectos del ciclo de vida del producto/servicio desde la planificación de la adquisición de materia prima hasta el producto, pasando por la manufactura, distribución, uso y desecho, incluyendo también todos los pasos de transporte.
- El análisis de riesgos ha permitido la identificación de elementos críticos en la cadena de valor.
- El uso proactivo de reportes sociales y ambientales ha ofrecido mecanismos para comunicar distintas realidades, problemas y logros.

A pesar de los avances en la gestión de la cadena de suministros, se estima que aproximadamente un 40% y 60% de los ingresos de un manufacturero o de un distribuidor provienen del material comprado, y más de la mitad de las quejas de los consumidores y de los problemas de calidad provienen directamente de estos productos.<sup>3</sup> Esto se debe a algunas limitaciones en la aplicación de estos instrumentos, por ejemplo en algunos casos los códigos de conducta han conllevado un abuso de poder sobre los proveedores, que en vez de mejorar su situación en virtud de los nuevos estándares alcanzados, se ven presionados ante la pérdida de clientes.

En la práctica se han evidenciado casos en los que a fin de superar las auditorías, se han fragmentado las unidades de producción, sometiéndolo a auditoría sólo una unidad de producción que cumple con estándares sociales y ambientales, pero realizando la producción junto con otras unidades que no son auditadas y que no cumplen con los estándares exigidos.

Del mismo modo, hay experiencias que reportan el respeto de estándares socio-ambientales sólo durante los momentos de auditoría, estándares que son dejados de lado tan pronto como los procesos de auditoría son superados.

Estas limitaciones han demostrado por un lado, que más allá de la imposición de códigos de conducta, es necesario el trabajo compartido, la creación de capa-

idades y sobretodo el desarrollo de estrategias de RSE en conjunto para generar una cadena de valor sostenible. Esto, conocido como involucramiento de los proveedores (*supplier engagement*), es un tema innovador sobre el que se está discutiendo en la actualidad.<sup>4</sup>

Por otro lado, para complementar esfuerzos individuales de monitoreo han ido surgiendo iniciativas de colaboración, por ejemplo a través de plataformas virtuales de información que permiten la comparación entre proveedores, reducen la carga de auditorías para los proveedores y generan eficiencias a nivel sectorial. Las plataformas más conocidas son:

- Fair Factories Clearinghouse (FFC) una organización sin fines de lucro, que a través del uso de tecnología pretende evidenciar el costo efectivo de los suministros, informar sobre operaciones empresariales y mejorar las condiciones de trabajo en el mundo; a través de la colaboración en una amplia comunidad empresarial. ([www.fairfactories.org](http://www.fairfactories.org))
- Ecovadis, una organización que ha desarrollado herramientas de colaboración en red con proveedores, para poner a disposición información confiable, que permita la creación de cadenas de valor a través de las decisiones de compra. ([www.ecovadis.com](http://www.ecovadis.com))
- Supplier Ethical Data Exchange (SEDEX) una plataforma colaborativa que permite compartir auditorías e informes de solución de disconformidades, reduciendo además el número de auditorías dobles. Según información de SEDEX para el año 2009 en el Perú habían por ejemplo tan solo 90 resultados en comparación con los cerca de 400 resultados para Chile. ([www.sedex.org.uk](http://www.sedex.org.uk))

Finalmente, es necesario mencionar que a pesar de las mejoras en la economía peruana, el país sigue siendo considerado como un país con riesgo de inversión<sup>5</sup>; esto representa una oportunidad para empresas peruanas que deseen entrar en otros mercados, conociendo y comprendiendo mejor la compleja y exigente dinámica de la gestión sustentable de la cadena de suministros. Como siempre ocurre en el mercado, los primeros en hacerlo estarán en mejores condiciones y disfrutarán de una ventaja competitiva; para las pequeñas y medianas empresas ésta es una oportunidad de incrementar el volumen de negocios y desarrollar nuevos mercados.

<sup>3</sup> Lena Strandberg (2010) "La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor", Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, N°. 6, Barcelona: IESE Business School, p. 8.

<sup>4</sup> Por ejemplo el próximo 9 y 10 de noviembre se realizará en Londres un evento llamado Engaging Suppliers in Sustainability Conference. Conferencia en la que aquellas personas encargadas de este tipo de proyectos presentarán sus experiencias.

<sup>5</sup> Ver el análisis de: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009) La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. Madrid, disponible en: <[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/labour/tools\\_guidance\\_materials/Guxa\\_Cadena\\_de\\_suministr\\_versixn\\_Web.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/labour/tools_guidance_materials/Guxa_Cadena_de_suministr_versixn_Web.pdf)> [Consulta: 29 oct. 2010]

