

Cómo convertir riesgos en oportunidades junto con tus proveedores

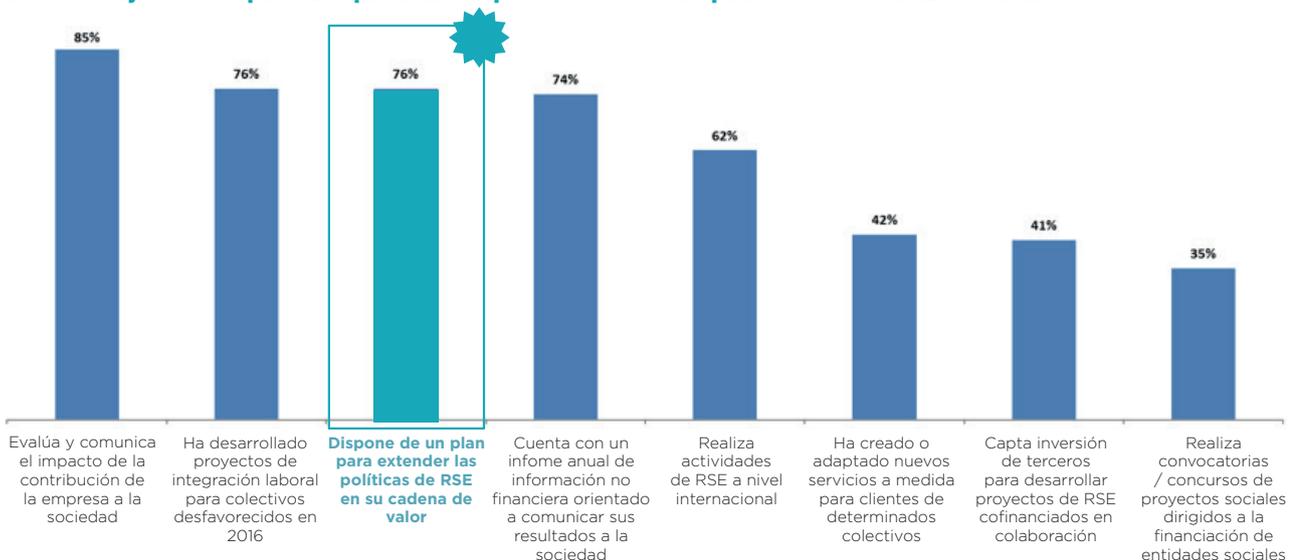
La cadena de suministro incluye a todas las empresas involucradas en la producción, distribución, manejo, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes. Implica a múltiples agentes: proveedores, fabricantes, distribuidores, transportistas, minoristas. David Blanchard, autor de *Mejores prácticas de gestión de la cadena de suministro*, define la cadena de suministro como la secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida completo de un producto o servicio desde el momento en que se concibe hasta su consumo.

De esta manera, la gestión óptima y eficiente de la cadena de suministro juega un papel clave en las grandes empresas, ya que muchas entidades participan y sus acciones individuales y sus interacciones con otros agentes influyen en el resultado final y en un impacto directo en los consumidores. Una buena administración también mejorará las condiciones de vida y de trabajo de las personas involucradas en la cadena de suministro, lo que afectará directamente la calidad del producto/servicio ofrecido a los clientes.

Además, la identificación y gestión de los riesgos asociados a la cadena de suministro son una responsabilidad inherente de cada empresa, tal como se expresa en los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de la ONU¹, con el objetivo de prevenir reduciendo cualquier vulnerabilidad y asegurando una continuidad eficiente en la cadena de suministro.

La relevancia, que tiene para las empresas las acciones de RSE extendidas hacia los proveedores, ha sido constatada por el **IV Informe del impacto social de las empresas**². En este informe se evalúa el impacto que tienen las acciones de RSE, entre otros temas, se mide la **influencia externa** que las empresas pueden tener en sus grupos de interés (sociedad, clientes, proveedores, aliados, etc.), se demuestra un creciente interés por extender las prácticas de RSE más allá de la propia empresa.

Porcentaje de empresas que han implementado las prácticas de RSE de ámbito externo



Respecto de los proveedores se observa que el **76%** de las compañías analizadas dispone de un **plan para extender las políticas de RSE** en su cadena de valor, lo cual resalta el compromiso de las empresas con esta labor. Este porcentaje ha aumentado 16 puntos porcentuales respecto al **III Informe del impacto social de las empresas**, lo que denota la importancia creciente de esta práctica orientada a ampliar el calado de la RSE tanto a proveedores como a clientes.

¹ Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de la ONU: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

² El poder de la colaboración. SERES valor social 2016. IV Informe del impacto social de las empresas. Fundación SERES-Deloitte, diciembre de 2017: www.fundacionseres.org

Pero la evaluación y el seguimiento de las prácticas de los proveedores en todo el mundo plantea desafíos como:

- Diversidad geográfica: las empresas a menudo trabajan con proveedores basados en países con diferencias en los marcos legislativos y estándares mínimos.
- Amplitud: las bases de suministro cubren cientos de categorías de compras, con diferentes combinaciones de riesgos.
- Profundidad del análisis de criterios: muchas áreas de impacto se pueden tener en cuenta cuando se evalúa la sostenibilidad de una cadena de valor (aspectos ambientales, derechos humanos y sociales, ética y prácticas comerciales leales, etc.), y en ocasiones es difícil decidir hasta qué punto una empresa puede controlar o evaluar de manera eficiente toda la cadena de valor, particularmente los proveedores de segundo y tercer nivel.

Lo que está claro es que la sostenibilidad de la cadena de suministro de una empresa está bajo mayor escrutinio por parte de legisladores y partes interesadas (Plan de Acción Nacional de Empresas y Derechos Humanos España³, Ley Antiesclavitud del Reino Unido⁴, Reglamento de Minerales en Conflicto⁵, entre otros) y está evolucionando rápidamente a una función comercial estratégica, que puede contribuir a una reducción de costos, productividad, riesgo comercial mitigado, y la protección y mejora de la reputación de la marca, o incluso la conducción de los ingresos y el apoyo de la innovación y el crecimiento.

Los responsables de la cadena de suministro deben anticipar cómo las fuerzas clave de cambio impactarán en su cadena de suministro y buscar evolucionar sus enfoques de gestión de la misma, para impulsar el progreso en las principales prioridades de adquisición, avanzar en la agenda comercial sostenible, satisfacer las crecientes demandas de los interesados y gestión ejecutiva y, además, alinearse con las ambiciones del Acuerdo de París COP21 de París⁶.

A continuación hay cinco recomendaciones de BSR⁷, una organización global sin ánimo de lucro que trabaja para construir un mundo justo y sostenible, sobre cómo las empresas pueden potenciar las principales fuerzas de cambio en las cadenas de suministro y alcanzar sus principales prioridades de adquisición en el proceso:

1. Planificar los impactos de la cadena de suministro de la automatización y la migración.
2. Construir centros de compras regionales responsables.
3. Digitalizar la evaluación y el compromiso de los proveedores.
4. Fortalecer la transparencia y la divulgación de la cadena de suministro.
5. Integrar en la planificación de la cadena de suministro el factor climático.

Fundación SERES

Fundación SERES, se constituyó el 18 de febrero de 2010 como plataforma de conocimiento en materia de transformación empresarial. Promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la compañía y generando valor para todos, inspirando la gestión social estratégica.

Telefónica

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes, que se apoya en una oferta integral y en la calidad de la conectividad que le proporcionan las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha. Es una empresa en crecimiento que ofrece una experiencia diferencial, basada tanto en los valores de la propia compañía como en un posicionamiento público que defiende los intereses del cliente.

³ Plan de acción nacional de empresas y derechos humanos España: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/DerechosHumanos/Documents/170714%20PAN%20Empresas%20y%20Derechos%20Humanos.pdf>

⁴ Ley Antiesclavitud del Reino Unido: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents>

⁵ Regulación sobre de Minerales en Conflicto: sección 1502 de la Reforma Dodd-Frank de Wall Street- <https://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf>

⁶ Acuerdo de París COP21 de París: https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_es

⁷ BSR: <https://www.bsr.org/en/our-insights/primers/future-of-supply-chains-2025>