

Nº 57 - Octubre del 2023

Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de
Sostenibilidad e Impacto Social

La gestión sostenible de proveedores

Extendiendo el liderazgo y el impacto
de las empresas

Bruno Martínez

Joan Fontrodona

La gestión sostenible de proveedores

Extendiendo el liderazgo y el impacto de las empresas

Bruno Martínez

Asistente de investigación

Joan Fontrodona

Profesor de Ética Empresarial y Análisis de Situaciones de Negocio y titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación (www.cajaalta.es)

Diseño: IESE Business School – www.iese.edu

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. ¿Qué es la gestión sostenible de proveedores?	5
3. Motivos por los que apostar por una gestión sostenible de proveedores	6
3.1. Reducción de riesgos empresariales.....	6
3.2. Más eficiencia y calidad	7
3.3. Correspondencia a la presión de los consumidores	7
3.4. Cumplimiento de la la normativa	8
3.5. Mejora de la cadena de valor	9
4. ¿Cómo se materializa la gestión sostenible de proveedores?	9
4.1. Acciones de evaluación y selección	10
4.1.1. Establecimiento de requisitos.....	11
4.1.2. Verbalización y comunicación de los requisitos: códigos de conducta	11
4.1.3. Aplicación de una metodología de evaluación inicial	12
4.1.4. Selección de los proveedores	12
4.1.5. Seguimiento y monitorización	13
4.2. Acciones de colaboración	14
5. Retos.....	16
5.1. Retos internos.....	16
5.1.1. Diferentes prioridades	16
5.1.2. Falta de recursos	17
5.1.3. Datos poco trazables e inseguros.....	18
5.1.4. Dificultades en la monitorización y la medición de la efectividad	19
5.1.5. Falta de conocimiento.....	19
5.2. Retos externos	20
5.2.1. Diferencias normativas	20
5.2.2. Influencia desigual en los proveedores.....	21
5.2.3. Lower-tier suppliers	21
5.2.4. Pequeños proveedores	22
6. Conclusión	23
Bibliografía	24

1. Introducción

La gestión sostenible de la cadena de suministro se está consolidando como una tendencia cada vez más extendida en el ámbito de la sostenibilidad empresarial. De hecho, a la luz de que, tal como se estima, “el 80% del comercio a nivel global pasa por las cadenas de suministro” (Red Española del Pacto Mundial 2021, 6), las empresas han empezado a reconocer que su camino hacia el desarrollo sostenible debe pasar, necesariamente, por la adaptación y transformación de las cadenas de suministro.

Si bien el concepto de *cadena de suministro* engloba todo un conjunto formado por proveedores o suministradores, almacenes, canales de distribución, mayoristas, minoristas e, incluso, el cliente final, es el primero de estos elementos –los proveedores– el que recibe una especial atención, por ser el que tiene mayor impacto. En este sentido, en el sector empresarial se ha comenzado a advertir que, por muchos esfuerzos que se puedan estar llevando a cabo en términos de transición sostenible, estos van a resultar infructuosos mientras se mantengan operativos suministradores que no estén comprometidos con la sostenibilidad, ya que sus impactos representan cinco veces los de las empresas a las que sirven (CDP 2019).

Esta nueva actitud, por otra parte, es el reflejo de una dinámica generalizada entre las compañías. Tal como se lleva tiempo evidenciando desde esta misma cátedra, resulta cada vez más frecuente encontrar empresas que incorporan consideraciones éticas y sostenibles en su toma de decisiones, a la vez que se percibe un mayor reconocimiento y una mayor asunción de sus responsabilidades relativas a los impactos sociales, ambientales y económicos de sus actividades. Al mismo tiempo, la transversalidad que requiere esta perspectiva sostenible ha llevado a las compañías a empezar a considerar en mayor medida a todas las partes involucradas en sus acciones. Es decir, no es solo que hayan empezado a asumir la responsabilidad de sus actividades, sino que, además, han comenzado a reconocer como responsabilidad propia los impactos de los proveedores con los que colaboran. De esta forma, han asumido como deber ético y sostenible la necesidad de evaluarlos y seleccionarlos con mayor rigor, prestando especial atención a los impactos sociales, ambientales y económicos de estos y de los bienes y servicios que adquieren a través de aquellos.

[...] la gestión de la sostenibilidad supera los límites de la compañía, y conlleva no solo la adopción de prácticas sostenibles a nivel interno [...] que permitan mejorar el rendimiento sostenible de la empresa, sino que también requiere la extensión de la sostenibilidad a otros miembros de la cadena. [...] (Sancha y Giménez 2017, 9).

Por otro lado, desde un punto de vista más pragmático, la falta de compromiso de los suministradores con la sostenibilidad puede representar un problema para las empresas, tanto por los bienes o servicios poco o nada sostenibles que se adquieren a través de ellos como por las implicaciones que supone en su reputación, su imagen corporativa y sus resultados económicos. Por todo ello, se está extendiendo la consideración de que, más allá del compromiso que pueda tener cada compañía con la sostenibilidad, resulta crucial, a efectos prácticos, que estas establezcan un riguroso proceso de evaluación y selección de los proveedores, ya que la actividad de estos determina la suya propia.

Al mismo tiempo, tal como se ha podido comprobar en los últimos tiempos, las empresas que han apostado por una gestión sostenible no solo han observado una mejora en sus impactos en el medioambiente y la sociedad, sino que, además, han sido testigos directos de una serie de beneficios económicos a largo plazo. Según los datos obtenidos del estudio *Building supply chain sustainability that can drive revenues and reduce operational risks* realizado por la consultora EY (2022) a 525 compañías de distintos sectores en todo el mundo, un 70% de ellas reconoce haber visto aumentados sus ingresos gracias a sus iniciativas sostenibles. En este sentido, por ejemplo, una gestión sostenible de los proveedores a través de los principios de la sostenibilidad puede beneficiarlas, al favorecer relaciones comerciales más estrechas y minimizar los riesgos relativos al incumplimiento de normativas, además de que “son incontables las oportunidades de negocio que surgen de una correcta gestión de la cadena de suministro”. (Red Española del Pacto Mundial 2021, 8).

No obstante, los datos acerca de esta cuestión son ambiguos. Por un lado, hay efectivamente un incremento gradual de la concienciación empresarial acerca de la importancia de gestionar de forma sostenible a los suministradores. Según el estudio de EY mencionado, un 80% de los directivos responsables de la cadena de suministro de las compañías encuestadas está aumentando sus esfuerzos para ser más sostenibles. Sin embargo, parece que su acogida se está produciendo de un modo más lento que la del resto de los indicadores sostenibles: “La tasa de crecimiento media es insuficiente para afrontar los retos a los que se enfrentan las cadenas de suministro” (Silos *et al.* 2022, 33).

Esta dilación se debe principalmente, tal como se comentará más adelante, a que no se trata de una tarea exenta de complejidades y a que son numerosos los retos a los que enfrentarse, los cuales ralentizan de forma considerable el ritmo esperado. Muchas empresas aluden, por ejemplo, a la dificultad que supone realizar una evaluación y un seguimiento de proveedores cuyos datos implican, a su vez, a tal cantidad y diversidad de intermediarios que hacen extensísima

su trazabilidad. Por otro lado, esta gestión del seguimiento y evaluación de los suministradores exige una necesaria dedicación por parte de un equipo humano y unos recursos financieros que, en muchos casos –en especial el de las pequeñas y medianas empresas (pymes)– no son asumibles. No obstante, tal como se mostrará en este cuaderno, existen diversas opciones que facilitan esta tarea, desde herramientas y metodologías de seguimiento y evaluación que pueden personalizarse y adaptarse hasta asesoramientos o financiación con los que compensar limitaciones particulares.

En cualquier caso, tal como pretendemos evidenciar en este cuaderno, pese a los posibles desafíos a los que las empresas deben hacer frente para llevar a cabo una gestión sostenible de sus proveedores, es crucial que adquirieran conciencia acerca de la importancia que esta reviste, tanto en un plano particular –por la cantidad de beneficios y ventajas que ofrece– como respecto al desarrollo sostenible global. Para ello, a continuación se va a tratar de exponer, a grandes rasgos, en qué consiste la gestión sostenible de proveedores y su importancia tanto para la cadena de valor como en el panorama global de la sostenibilidad. Seguidamente, se ofrecen una serie de motivos por los que las compañías deberían considerar esta gestión sostenible de los suministradores y se repasarán las acciones que requiere este proceso, con ejemplos concretos de buenas prácticas. Por último, se exponen los distintos desafíos a los que se enfrentan las empresas, apuntando posibles soluciones para ellos.



2. ¿Qué es la gestión sostenible de proveedores?

La gestión sostenible de proveedores o suministradores implica un posicionamiento de las empresas a la hora de adquirir los bienes o servicios necesarios para el desarrollo de su actividad. Así pues, se trata de un nuevo enfoque empresarial basado en la idea de establecer relaciones comerciales con aquellos considerando, además de los criterios operacionales tradicionales de coste y calidad, aspectos medioambientales y sociales (Sancha y Giménez 2017, 9).

En este sentido, se trata de una perspectiva que debe abarcar toda la colaboración con los suministradores, de principio a fin. En primer lugar, a la hora de iniciar colaboraciones comerciales, implica la realización de algún estudio o evaluación de aquellos para conocer tanto aspectos económicos como sociales y ambientales. De este modo, en función de los resultados obtenidos podrá llevarse a cabo una toma de decisiones o un proceso de selección fundamentado, con conocimiento de sus características y, especialmente, del modo en que las acciones de estos futuros proveedores pueden afectar a los propios impactos de la empresa. Posteriormente, esta gestión implica una acción constante, manteniendo durante toda la colaboración el rigor y la atención en el desempeño sostenible de los suministradores seleccionados. Así, podrá asegurarse el cumplimiento de los estándares marcados, controlando la efectividad de las medidas aplicadas y, al mismo tiempo, identificando riesgos y áreas de mejora de forma continua.

En cualquier caso, se trata de uno de los aspectos más determinantes de cara a la responsabilidad empresarial respecto del desarrollo sostenible. Tal como ya se ha indicado, el impacto de los proveedores representa cinco veces el de las empresas (CDP 2019). Según datos ofrecidos por la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA) en febrero del 2022, “el 90% de las emisiones de gases de efecto invernadero de una organización y entre el 50% y el 70% de los costes operativos son atribuibles a las cadenas de suministro” (Masip 2023). Del mismo modo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que “en solo 40 países, que representan el 85% del producto interno bruto mundial, hay 453 millones de empleos relacionados con las cadenas de suministro mundiales” (Red Española del Pacto Mundial, 2021, 5). Tal como puede observarse, la mayor parte de los impactos del sector empresarial derivan precisamente de las cadenas de suministro, de las cuales, por otra parte, las compañías no pueden prescindir, ya que, en un panorama en el que “el 80% del comercio a nivel global pasa por las cadenas de suministro” (Red Española del Pacto Mundial 2021, 6), el grado de dependencia de los proveedores es enorme.

En este sentido, tal como ya se ha anticipado, es tal la intervención de las cadenas de suministro en el panorama empresarial que la proactividad de las compañías hacia una gestión sostenible de proveedores se presenta como un movimiento crucial. En otras palabras: esta acción no solo puede ser útil para las propias empresas, sino que puede actuar como impulsor, a modo de referente, de agendas políticas y regulaciones, de una mayor difusión de los ODS en medios de comunicación y redes sociales, de una mayor preocupación por parte de la sociedad por cuestiones sociales y ambientales o de acciones de divulgación como las llevadas a cabo por organizaciones empresariales como la Red Española del Pacto Mundial o la Cámara de Comercio (Red Española del Pacto Mundial 2022).

Del mismo modo, la gestión de estas externalidades se presenta como un imperativo para las empresas en cuanto que juegan un papel fundamental en su cadena de valor. Si bien es la compañía la que, efectivamente, otorga un valor al producto final a través de sus actividades, sus acciones siempre van a estar condicionadas por las que desarrollen sus proveedores y colaboradores. En este sentido, son factores determinantes, por ejemplo, la calidad, la disponibilidad y el coste de las materias primas que adquiere, así como la posibilidad de contar con suministradores que cumplan las normativas y los estándares que garanticen una reducción de los costes por posibles interrupciones en la cadena de suministro. En esta misma línea, las empresas deben reconocer que la apuesta por la gestión sostenible de proveedores favorece a la creación de valor, tanto a corto como a largo plazo, no solo por aspectos como el ahorro de costes o la eficiencia, sino también porque su impacto resulta determinante en cuestiones “como el crecimiento en volumen, la mejora en la gestión de riesgos o los avances en términos de reputación, marca y retención del talento” (Masip 2023).

Por último, lo novedoso y desafiante de esta gestión sostenible de suministradores reside en el hecho de que se plantea la gestión de un ámbito que con anterioridad no había sido percibido como parte de la actividad de la compañía. Se trata de una perspectiva empresarial que reconoce, por vez primera, que “aunque las acciones realizadas por una empresa pueden ser independientes de las llevadas a cabo por los proveedores, su responsabilidad [...] va más allá de sus acciones internas” (Red Española del Pacto Mundial 2021, 8). De este modo, se configura como una cuestión que plantea cierta complejidad, ya que las compañías deben enfrentarse a la necesidad de “incorporar esfuerzos para que su influencia en materia de sostenibilidad traspase su zona de control” (Sancha y Giménez, 2017, 10). Al sumar a este hecho las limitaciones de las propias empresas a la hora de implementar un sistema de gestión sostenible de proveedores adecuado

y las dificultades que presentan las cadenas de suministro en cuanto a las alteraciones que sufren por causas geopolíticas, se advierte que se trata de una cuestión compleja. No obstante, tal como se verá a continuación, hay toda una serie de motivos que justifican la apuesta por esta gestión sostenible de proveedores.

[...] las empresas deben reconocer que la apuesta por la gestión sostenible de proveedores favorece a la creación de valor, tanto a corto como a largo plazo [...]

3. Motivos por los que apostar por una gestión sostenible de proveedores

La tendencia generalizada del mercado y del mundo empresarial hacia la adopción de una perspectiva y unas prácticas sostenibles se fundamenta en la creciente asunción de responsabilidades por parte de las empresas no solo de tipo económico, sino también de índole social y ambiental. Las razones que llevan a estas a interesarse por la sostenibilidad pueden ser muy variadas (Fontrodona 2006; Melé y Fontrodona 2021): desde la convicción de una actuación ética hasta la reacción a presiones sociales o a los incentivos económicos asociados a una actuación responsable.

De forma parecida, la gestión sostenible de suministradores puede responder a muy diversas razones. A continuación, se enumeran y abordan aquellas que se traducen en un impacto para la empresa.

3.1. Reducción de riesgos empresariales

En primer lugar, la gestión sostenible de proveedores implica, necesariamente, evaluarlos y analizarlos de forma rigurosa. Así pues, este proceso lleva a desarrollar toda una serie de mecanismos que ofrecen un mayor conocimiento tanto de la actividad propia como de la de los distintos suministradores. Esta perspectiva aumentada, en la que se obtiene una visión más amplia y detallada de cada uno de los pasos del proceso, facilita una mejor y más efectiva identificación y prevención de riesgos a lo largo de la cadena de suministro.

Asimismo, incrementar la precisión y la amplitud de la información disponible permitirá tomar decisiones más fundamentadas y respaldadas por datos más exhaustivos, a la vez que, tal como se verá a continuación de una forma más detallada, la adopción de una actitud sostenible implica, necesariamente, alinearse con las distintas normativas pertinentes, de modo que también en este sentido se reducen riesgos operacionales.

Como consecuencia, esta garantía de estabilidad y seguridad acaba traduciéndose en una reputación social y medioambiental positiva de la empresa, una mayor fiabilidad como compañía y una mayor lealtad por parte de los clientes, así como en mejoras en la retención de empleados y una mayor atracción de posibles inversores. Sucede, por ejemplo, que una compañía, al auditar “el nivel de emisión de CO2 de sus proveedores o formarlos en materia de seguridad e higiene, proyecta una imagen de empresa socialmente comprometida y responsable para los *stakeholders*” (Sancha y Giménez 2017, 11).

3.2. Más eficiencia y calidad

La implementación de mecanismos de identificación y evaluación de riesgos repercute también en una mejora de la eficiencia operativa. La adquisición de una perspectiva más amplia resulta en una mayor capacidad para gestionar de forma eficiente cualquier eventualidad que pueda surgir, garantizando una mayor continuidad en las operaciones. Así pues, al comprender los posibles riesgos y la dimensión de su impacto, las empresas pueden priorizar áreas de mejora, asignar de forma adecuada los recursos y establecer medidas preventivas efectivas. En definitiva, al apostar por un mayor conocimiento de la cadena de suministro se garantiza una mayor continuidad en las operaciones, lo que, a su vez, se traduce en una mejora significativa de la eficiencia.

Asimismo, la incorporación de prácticas sostenibles implica, necesariamente, la apuesta por la adopción de principios éticos en materia laboral, así como por la salud y la seguridad. Al respecto, la sostenibilidad pasa, por un lado, por garantizar unas condiciones de trabajo dignas, respetando los derechos laborales y fomentando un entorno laboral equitativo y justo; por otro, supone establecer las medidas y los protocolos necesarios para garantizar un espacio de trabajo seguro y saludable, minimizando en todo momento los riesgos para la integridad física y mental de los empleados. Ambos factores tienen un impacto positivo no solo en las operaciones de la empresa, sino también en la motivación y satisfacción de los trabajadores, fortaleciendo los lazos de confianza entre estos y la compañía y mejorando considerablemente los índices de productividad y calidad del trabajo (Sancha y Giménez 2017).

3.3. Correspondencia a la presión de los consumidores

Los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a la responsabilidad social y medioambiental de las empresas que les proporcionan bienes y servicios. En este sentido, la trazabilidad de estos se ha convertido en un elemento clave de evaluación por parte de los consumidores a la hora de adquirirlos, al estar cada vez más comprometidos con conocer el origen de lo que consumen y verificar que, en efecto, se han seguido prácticas sostenibles y éticas en su producción. Por ello, las compañías están sintiendo la obligación de corresponder a tales inquietudes a través de una mayor transparencia y comunicación no solo acerca de sus prácticas internas, sino también respecto de las de sus proveedores.

Según un informe sobre sostenibilidad realizado por Silos *et al.* (2022), “un 58% de los consumidores está dispuesto a apoyar a las marcas en función de sus creencias y valores, buscan marcas comprometidas, que les hagan la vida más fácil y que cumplan lo que prometen” (p. 26), y “Uno de cada dos estaría dispuesto a pagar una prima del 10% por un producto con garantías en materia ESG ” (p. 7). En cambio, un factor determinante para no escoger determinados productos son las dificultades a la hora de obtener la información necesaria. Al respecto destacan, por un lado, las dificultades de comprensión del etiquetado y, por otro, que tan solo el 24% de los consumidores considera creíbles los mensajes de sostenibilidad de los distintos productos (p. 7).

Según varias investigaciones realizadas por McKinsey, los consumidores se muestran cada vez más preocupados por cuestiones como salarios dignos, derechos laborales y responsabilidad social, y están dispuestos a pagar más por productos que se han obtenido de forma sostenible (Eriksson *et al.* 2020). En concreto, en una consulta realizada a más de 10.000 consumidores de diferentes países de Europa (McKinsey & Company y EuroCommerce 2021), alrededor del 60% afirmó estar dispuesto a pagar más por los productos cuando hay una garantía de la seguridad de los empleados y de la ausencia de trabajo infantil. Del mismo modo, en otra consulta anterior realizada a también cerca de 10.000 consumidores europeos, el 60% aseguró estar dispuesto a pagar más por productos cuando el *packaging* es mínimo o está hecho de materiales reciclados (Eriksson *et al.* 2020).

Por ello, en un contexto en el que los consumidores y los inversores son cada vez más conscientes de las cuestiones ambientales y sociales, las organizaciones que adopten un enfoque sostenible pueden diferenciarse y posicionarse como líderes en sus respectivos sectores. La reputación corporativa y la

marca pueden fortalecerse mediante la demostración de compromiso con la sostenibilidad, lo que puede traducirse en una mayor lealtad de los clientes, la atracción de nuevos públicos y la captación de inversiones éticas.

3.4. Cumplimiento de la normativa

En este panorama se ha observado una integración progresiva de la gestión de proveedores en las regulaciones y normativas relacionadas con la sostenibilidad empresarial. De hecho, desde Eriksson *et al.* (2022, 33) se asegura que “durante los próximos cinco años, el 86% de las compañías que operan en los países desarrollados estarán sujetas a una normativa específica en materia de diligencia debida”, la cual “pondrá el foco de la sostenibilidad en los procesos de compra” (p. 6).

De hecho, el Parlamento Europeo aprobó, en junio del 2023, la propuesta acerca de la Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas en Materia de Sostenibilidad (CS3D o CSDD), cuya versión final se prevé para finales de este mismo año. Se trata de una normativa que tiene por objeto fomentar la sostenibilidad y responsabilidad empresarial a lo largo de las cadenas de suministro mundiales exigiendo a las compañías de la UE —o de terceros países, pero con actividades dentro de la Unión— aplicar la diligencia debida e integrarla en su estrategia empresarial. Por *diligencia debida de las empresas* se entiende la obligación de identificar los posibles efectos negativos de sus actividades a lo largo de su cadena de suministro en materia de derechos humanos y el medioambiente; el deber de determinarlos, prevenirlos o mitigarlos, de diseñar estrategias y medidas contra estos y de supervisar de forma constante la eficacia de las medidas adoptadas al respecto (Comisión Europea 2022).

Por otro lado, en mayo del 2023 el Parlamento Europeo también aprobó la entrada en vigor, a partir del 2026, del Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (Carbon Border Adjustment Mechanism [CBAM]), cuyo objetivo es asegurar que los importadores de bienes a la UE sean responsables de las emisiones de carbono asociadas a su producción, de manera similar a como las empresas, dentro de la UE, se ven obligadas a cumplir con las normas de fijación de precios de este elemento químico. Se trata de igualar el precio del carbono entre los productos de la UE y los importados, limitando así la fuga de carbono (es decir, deslocalización de la producción y la cadena de suministro debido a las diferencias en los precios de este elemento químico) y fomentando la reducción de las emisiones mundiales (Álvarez y Barenys 2023; Morgado Simões 2022).



A partir de su entrada en vigor, el 1 de enero del 2026, los importadores deberán declarar de forma anual la cantidad de bienes importados y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas a estos. A continuación, tendrán que comprar los certificados CBAM equivalentes al precio del carbono que deberían haber pagado si esos bienes se hubieran producido dentro de la UE, de acuerdo con las normas de la UE de fijación de sus precios. Esto se aplicará inicialmente a productos cuya producción sea especialmente intensiva en carbono como podrían ser el cemento, el hierro, el acero, el aluminio, fertilizantes, electricidad, hidrógeno, etc.

Tal como se puede observar, en esta fase más inicial las principales normativas apelan directamente a las grandes empresas por su mayor impacto y alcance. En este sentido, para evitar incumplimientos normativos resulta de suma importancia que los Consejos de las grandes corporaciones empiecen a considerar la importancia de la cadena de suministro y que adquieran una perspectiva sostenible tanto en esta área como, en definitiva, en cualquiera de los ámbitos que supervisan.

Por otro lado, pese a que las normativas mencionadas están aún en proceso de entrada en vigor, algunas ya están vigentes. Por ejemplo, en el territorio español, la Ley en Materia de Información No Financiera y Diversidad “obliga a las grandes empresas (a partir del 2021 a aquellas con más de 250 empleados/as) a reportar información sobre la gestión sostenible de sus proveedores” (Red Española del Pacto Mundial 2021, 14).

Por tanto, la adaptación de las cadenas de suministro a criterios sostenibles es una necesidad que va evidenciándose paso a paso a través de una continua normativa emanada de organismos del calibre del Parlamento Europeo. Que las empresas sean activas en este proceso de adaptación a las regulaciones presentes y futuras facilitará que esa transformación sea gradual y no drástica. Se trata, en definitiva, de anticipar lo que está viniendo.

3.5. Mejora de la cadena de valor

El modelo teórico de la cadena de valor empresarial desarrollado por Porter consiste en una herramienta de análisis con la que es posible identificar las distintas actividades realizadas en una organización, así como su influencia a la hora de añadir valor al bien o servicio inicial (*input*), lo que permite a la empresa vender tal bien o servicio resultante (*output*) a un precio superior. En este sentido, Porter clasifica las acciones empresariales en dos grupos: las primarias, enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador; y las de apoyo y soporte a estas.

Así pues, identificar la cadena de valor permite optimizar todo el proceso, aumentando el margen de la compañía, reduciendo costes y mejorando en términos de eficiencia. Aunque, de modo primario, se alude a las acciones que parten de la propia empresa, no debe obviarse el hecho de que estas también están condicionadas en gran medida por las actividades de terceras partes, proveedores y colaboradores externos. En este sentido, si bien es cierto que la compañía debe identificar y controlar las acciones que son de su competencia, también tiene que contemplar factores externos con un gran peso en su cadena de valor. Por ejemplo, la calidad, disponibilidad y coste de las materias primas que adquiere son determinantes en dicha cadena, del mismo modo que contar con suministradores que cumplen con normativas y estándares establecidos permite reducir los costes asociados a posibles interrupciones en la cadena de provisionamiento. Por tanto, en el sector empresarial hay una gran dependencia de lo externo, aquello que queda fuera de las competencias y el control de las propias compañías, pero que, sin embargo, afecta directamente a sus cadenas de valor.

Así pues, la gestión sostenible de proveedores implica una actitud de responsabilización y compromiso en la que deja de percibirse como ajeno aquello que es externo a la empresa y que, sin embargo, repercute en su cadena de valor. Asimismo, una gestión sostenible de suministradores implica un mayor conocimiento de estos y, en consecuencia, mejoras en la eficiencia y en la continuidad de las actividades que se desarrollan.

4. ¿Cómo se materializa la gestión sostenible de proveedores?

En líneas generales, las empresas ya han empezado a movilizarse en esta gestión sostenible de proveedores. EcoVadis, proveedor global de calificaciones de sostenibilidad empresarial, calcula todos los años un índice de sostenibilidad para las cadenas de suministro de todo el mundo que establece una calificación de 0 a 100 puntos en función de su impacto en el medioambiente, las prácticas laborales y los derechos humanos, la ética y las compras sostenibles (EcoVadis, s. f). En el año 2022, se alcanzó una puntuación global de 50,3, superando por primera vez la marca de los 50 puntos y registrando una mejora exponencial de forma continua desde el 2015 (EcoVadis, 2023). Del mismo modo, según el estudio antes mencionado llevado a cabo por EY (2002) con 525 compañías de diversos sectores en todo el mundo, el 80% de los directivos responsables de la cadena de suministro están incrementando los esfuerzos para ser más sostenibles.

Las múltiples acciones que las empresas han comenzado a integrar en sus estrategias para abordar esta cuestión pueden agruparse en dos categorías, en función del papel más o menos activo que aquellas adoptan al respecto (Sancha y Giménez 2017). Por un lado, están aquellas que consisten, principalmente, en evaluar a los proveedores. En este escenario, la compañía fija unos requisitos que el suministrador se ve obligado a cumplir como condición para su relación comercial. En una evaluación posterior, la empresa obtiene unos resultados acerca del desempeño sostenible de los proveedores, a partir de los cuales opta por seleccionar o descartar a los evaluados. Por otro lado, están las acciones de colaboración, que son aquellas que la compañía lleva a cabo cuando detecta suministradores que no muestran interés por la sostenibilidad; en concreto, efectúa un estudio para saber qué acciones se requieren por su parte para lograr que estos proveedores cumplan con los estándares deseados.

A continuación, se aborda con mayor profundidad en qué consisten estas acciones y de qué manera se llevan a cabo. La principal diferencia entre ambas –tal como ya se ha indicado– es el grado de implicación de la empresa en esta transformación hacia la sostenibilidad, lo que, a su vez, como aseguran Sancha y Giménez (2017, 11), también se traduce en diferencias “a nivel de efectividad de las prácticas”. En este sentido, mientras que la evaluación ejerce presión, pero implica una menor intervención en el proceso, las acciones de colaboración logran una mayor eficacia porque suponen una implicación directa de la empresa en las operaciones de sus suministradores.

4.1. Acciones de evaluación y selección

La primera tendencia a la que se han adscrito las compañías para dar respuesta a una gestión responsable y sostenible de la cadena de provisionamiento es la adopción de diversas prácticas de evaluación de los proveedores con el objetivo de obtener información detallada acerca de su desempeño en materia de sostenibilidad. Estas mediciones se diseñan con base en los criterios y estándares establecidos como relevantes de forma específica por parte de cada empresa. Se trata de obtener la información necesaria con la que conocer ciertos aspectos de los suministradores y, a partir de la cual, poder tomar decisiones fundamentadas. Este tipo de acciones resultan doblemente útiles tanto para la evaluación de proveedores ya consolidados en la cadena de suministro

como para la selección de otros nuevos: en el caso de los primeros, la evaluación va a poder utilizarse como diagnóstico de los distintos riesgos ya existentes, para conocer de qué forma estos suministradores están beneficiando o perjudicando los impactos sociales, ambientales y económicos de la compañía; en el caso de los segundos, la fijación de unos requisitos y unos mecanismos de medición va a permitir considerar aspectos sostenibles a la hora de establecer nuevas relaciones comerciales.

Una gestión sostenible de la cadena de provisionamiento centrada en la evaluación y selección de los proveedores debe empezar por identificar qué aspectos de estos se quieren evaluar y definir a cuáles se desea otorgar un mayor peso; a continuación, la empresa tiene que comunicar y detallar de modo claro cuáles son los requisitos que exige a sus suministradores para mantener o iniciar una relación de colaboración; posteriormente, ha de llevar a cabo la evaluación propiamente dicha, que, tal como se verá más adelante, presenta diferentes modalidades; después, con los resultados obtenidos, seleccionaría los proveedores que cumplieren con los indicadores establecidos; y, finalmente, establecería una monitorización del desempeño sostenible de los seleccionados para seguir garantizando que los resultados obtenidos se siguiesen cumpliendo e, incluso, mejorando.

A continuación, se analizan las fases o pasos de este proceso con mayor detalle y se muestran ejemplos concretos de buenas prácticas de varias compañías.

Figura 1
Proceso de evaluación y selección sostenible de proveedores

	Paso	Descripción
1.	Establecimiento de los requisitos	Identificación de los aspectos clave que se desean evaluar respecto de los proveedores y definición de cuáles tendrán mayor peso. Estos criterios suelen incluir prácticas de buen gobierno y laborales, así como impactos económicos, ambientales y sociales.
2.	Verbalización y comunicación de los requisitos: códigos de conducta	Transmisión clara, generalmente a través de códigos de conducta, de los distintos requisitos que la empresa ha decidido que va a exigir a sus proveedores para mantener o iniciar una relación colaborativa.
3.	Aplicación de una metodología de evaluación inicial	Aplicación de los requisitos establecidos a la modalidad de evaluación que la empresa considere óptima. Para ello, pueden realizarse valoraciones o auditorías <i>in situ</i> , o exigirse certificaciones sostenibles emitidas por organismos reconocidos.
4.	Evaluación de los proveedores	Realización de la valoración escogida a los suministradores para medir su desempeño en los distintos aspectos establecidos.
5.	Selección de proveedores	Recopilación, una vez obtenidos los resultados de la evaluación, de los suministradores que cumplan con los indicadores y requisitos marcados.
6.	Seguimiento y monitorización	Fijación de un sistema de monitoreo del desempeño sostenible de los proveedores seleccionados. Ello implica un seguimiento periódico, con el fin de asegurar que estos cumplen con los indicadores iniciales e incluso, si es posible, que llevan a cabo una mejora continua en su desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Establecimiento de requisitos

Una evaluación de proveedores adecuada requiere, en primer lugar, identificar y establecer con precisión los diferentes aspectos que se desean valorar. En este sentido, las empresas deben prestar atención a las particularidades tanto de su propia actividad como de las de su sector y determinar qué necesidades específicas presentan. Asimismo, tienen que asegurarse de que los distintos criterios vayan a poder ser comunicados de manera clara y transparente a los suministradores, de modo que estos puedan conocer las condiciones que se les exigen para formar parte de la cadena de suministro de la compañía. Por otra parte, estos criterios no deben plantearse como inmutables, sino que habrán de ser revisados y actualizados de manera regular para asegurar su adaptación a los cambios en las tendencias de sostenibilidad y a las nuevas normativas aplicables.

En todo caso, los requisitos planteados generalmente por las empresas suelen enfocarse en las siguientes áreas:

- **Buen gobierno:** se consideran todos los aspectos relacionados con la ética y la transparencia en la gestión empresarial, incluyendo cuestiones como la prevención de la corrupción y el soborno, el *marketing* responsable, la competencia leal y las políticas fiscales responsables, entre otras. Asimismo, se presta especial atención al correcto cumplimiento de la normativa vigente.
- **Medioambiente:** se abordan cuestiones relacionadas con la eficiencia energética, el uso responsable de los recursos naturales, la gestión adecuada de residuos y vertidos, el control y la gestión de las emisiones de GEI, así como el ciclo de vida de los productos y su eliminación sostenible. En muchos casos, también se requieren certificaciones ambientales para evaluar el desempeño en este ámbito por parte de los proveedores, en especial de aquellos que trabajan con materias primas o productos de alto impacto ambiental.
- **Aspectos laborales y del personal:** hacen referencia a la protección de los derechos humanos y condiciones laborales adecuadas en el entorno de trabajo, incluyendo la jornada laboral, turnos, compensaciones y beneficios sociales, formación y promoción del talento interno, y salud y seguridad en el trabajo. También se consideran asuntos relacionados con la negociación colectiva y la prevención del trabajo forzoso o infantil.
- **Sociedad:** se toma en consideración la relación que el proveedor mantiene con la comunidad en la que opera, prestando especial atención al impacto social de sus actividades, la gestión de la cadena de suministro, la adquisición de bienes y servicios locales y sostenibles, y la promoción de la igualdad y el comercio justo.

Amazon, por ejemplo, empresa que se declara muy comprometida con llevar a cabo una gestión sostenible de proveedores, asegura haber realizado en el año 2021 un total de 5.952 evaluaciones para determinar con qué proveedores trabajar y qué acciones de mejora aplicar. Con ese fin, ha establecido cuatro grandes categorías: laboral, seguridad e higiene, medioambiente y ética, que, a su vez, se dividen en subcategorías. Los riesgos detectados en cada una de estas “se marcan como alto, medio o bajo, en función del nivel de gravedad” (Amazon, s. f.). Para los resultados de alta gravedad, Amazon impone detener cualquier acción comercial hasta que el proveedor los corrija; en el caso de los resultados de nivel medio, exige al suministrador que demuestre estar llevando a cabo acciones al respecto y estar haciendo “un progreso significativo para remediarlos dentro de un plazo definido”; cuando los resultados son de bajo nivel, mantiene una supervisión del proveedor para lograr una mejora continua (Amazon, s. f.).

[...] estos criterios no deben plantearse como inmutables, sino que habrán de ser revisados y actualizados de manera regular para asegurar su adaptación a los cambios en las tendencias de sostenibilidad y a las nuevas normativas aplicables.

4.1.2. Verbalización y comunicación de los requisitos: códigos de conducta

Una vez que las empresas han definido los requisitos indispensables para posibles colaboraciones, tienen por delante la tarea de comunicar tal información a los proveedores. Para ello, la práctica más habitual es la creación de códigos de conducta sostenible. Se trata de una herramienta que las compañías utilizan para formular los requisitos que deben cumplir los suministradores y garantizar que estos comprendan el comportamiento que se espera de ellos en materia de sostenibilidad. Por ello, resulta preciso que los códigos sean claros, precisos y fácilmente comprensibles.

Entre la gran variedad de temas que estos códigos suelen incluir se encuentran desde la protección del medioambiente hasta el cumplimiento de la normativa aplicable, la

promoción de prácticas comerciales éticas o el respeto a los derechos humanos y laborales, entre otros. A su vez, se recomienda que hagan referencia, por un lado, a los estándares y normas internacionales y, por otro, a las regulaciones locales específicas del lugar de producción. Tal como se recomienda desde el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza, Construcción y Seguridad Nuclear alemán (BMUB y UBA 2017), hay toda una serie de estándares internacionales que se configuran como herramientas útiles a la hora de formular los requisitos que deben cumplir los proveedores:

- Carta Internacional de Derechos Humanos
- Normas internacionales del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU
- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales
- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT
- ISO 26000: guía de responsabilidad social
- Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU
- Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE / Convención de la ONU contra la Corrupción

Por otro lado, otra gran utilidad de estos códigos de conducta, más allá de informar a los suministradores de las expectativas que se tiene de ellos, es la posibilidad de utilizarlos como cláusulas contractuales. En este sentido, la delegación mexicana de la firma KPMG ha desarrollado un código de conducta donde se refleja de forma clara cuál debe ser el comportamiento de los proveedores, contratistas y consultores con los que colabora. En él se establece toda una serie de requisitos en distintas categorías como conducta e integridad, condiciones laborales y derechos humanos, medioambiente, integridad y confidencialidad. Aparte de su practicidad, gracias a la claridad comunicativa de sus exigencias, goza de un valor relevante en cuanto que se configura como una cláusula comercial entre KPMG y sus proveedores. Al respecto, tal como se recoge en el propio código de conducta, el incumplimiento de los requisitos “podrá implicar la rescisión del contrato establecido entre KPMG y el proveedor por causa justificada, sin perjuicio de la aplicación de cláusulas contractuales redactadas en nuestros acuerdos comerciales para dichos efectos” (KPMG México 2016, 4).

4.1.3. Aplicación de una metodología de evaluación inicial

El siguiente paso consiste en conocer la situación de los distintos proveedores respecto de los requisitos previamente establecidos. En este punto, se trata de llevar a cabo una evaluación de aquellos con la que medir los aspectos económicos, sociales y ambientales que cada empresa considere relevantes. Conocer el desempeño de los suministradores en estos aspectos permitirá a las compañías, por un lado, averiguar de qué modo los colaboradores ya activos están avanzando en sostenibilidad y, por otro, comparar alternativas y encontrar la que mejor se adecúe a sus necesidades concretas.

Al respecto, hay muchas modalidades con las que poder llevar a cabo la evaluación inicial, cada una con sus propias particularidades, ventajas y desafíos, por lo que es fundamental identificar, en cada caso, la que mejor se adapte a las necesidades, los objetivos y los recursos específicos de la empresa. Una de las opciones más comunes es la implementación de cuestionarios diseñados para evaluar los conocimientos y las intenciones de los proveedores en materia de sostenibilidad, dirigidos tanto a los empleados como a la dirección de la empresa colaboradora. Se trata, básicamente, de cuestionarios de autoevaluación en los que los propios suministradores deben responder a las preguntas y proporcionar la información requerida.

Otro método consiste en realizar visitas a las instalaciones de los proveedores, para llevar a cabo la evaluación *in situ*. En este caso, en muchas ocasiones se recurre a inspectores certificados para que revisen y verifiquen el cumplimiento de los distintos requisitos.

A su vez, las compañías pueden optar por apoyarse en certificaciones emitidas por terceros (por ejemplo, ISO 14001 o SA8000), para verificar el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad. Además, la mayor parte de estas certificaciones aportan credibilidad, ya que cuentan con auditorías que verifican el debido cumplimiento de lo requerido.

4.1.4. Selección de los proveedores

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, se lleva a cabo la selección del suministrador que mejor se adecúe a las exigencias de la empresa. Al respecto, resulta preciso subrayar que la intención de los autores de estas líneas gira en torno a la importancia de establecer relaciones comerciales con proveedores que presenten unos indicadores y unas inquietudes sostenibles acordes con la voluntad de la

empresa y que, si bien hay opciones que aparentemente son más cómodas y ágiles, cada compañía debe evaluar cuidadosamente su situación particular y determinar qué estrategia de suministradores es la más adecuada para alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si bien en un primer momento la opción de comenzar una nueva colaboración con un proveedor sostenible que no requiera de una adaptación a los requisitos marcados puede parecer la más fácil, es posible que resulte más eficiente y efectivo apostar por la transformación de otros menos sostenibles con los que, sin embargo, ya se colabora. El motivo es que este tipo de suministradores ya está familiarizado con el negocio y los requisitos específicos de la empresa, mientras que apostar por uno nuevo requiere un proceso de aprendizaje. Al mismo tiempo, en muchas relaciones comerciales consolidadas ya hay mecanismos en funcionamiento a través de los cuales el proveedor comparte la información o desde donde se realizan tomas de decisiones conjuntas, lo que puede facilitar también el proceso y suponer una gran ventaja (Sancha y Giménez 2017, 12).

En este proceso de selección de suministradores ha de quedar claro que, entre las distintas responsabilidades sostenibles de las empresas, también se encuentra la de fomentar y facilitar la transición sostenible de sus *stakeholders*. Así pues, si bien es comprensible que estas puedan priorizar aspectos prácticos al optar por nuevos proveedores que no requieran de esta transformación sostenible, deben comprender que asumir esta tarea de transformarlos y convertirlos en actores sostenibles es una oportunidad muy valiosa para seguir contribuyendo y apostando por un desarrollo sostenible global. Esta actitud remitiría a las acciones de colaboración, que se desarrollan más adelante.

[...] asumir esta tarea de transformarlos y convertirlos [a los proveedores] en actores sostenibles es una oportunidad muy valiosa para seguir contribuyendo y apostando por un desarrollo sostenible global.

4.1.5. Seguimiento y monitorización

Tras realizar la selección del proveedor y haber avanzado en la colaboración, es fundamental que las compañías sigan persiguiendo una mejora continua de los suministradores respecto de los indicadores establecidos, manteniendo el rigor inicial. En este sentido, es necesario que se instaure, de forma paralela, todo un sistema de monitoreo y recogida de datos con el que poder efectuar un seguimiento del desempeño sostenible de sus proveedores. Por ello, resulta fundamental poder ir obteniendo información actualizada de los progresos de estos, así como sobre la eficacia de las distintas acciones llevadas a cabo por parte de la empresa. Al mismo tiempo, un correcto sistema de seguimiento permitirá identificar de forma constante y actualizada posibles áreas de mejora y riesgos que pudieran aparecer.

Para ello, es conveniente que las compañías establezcan una serie de indicadores y KPI, cuantitativos y específicos, enfocados en la medición de este desempeño. Con ese fin, es necesario que estos indicadores, por un lado, estén alineados con la estrategia sostenible de la empresa y, por otro, consideren las particularidades del proveedor y de la cadena de suministro. Posteriormente, una vez definidos, habrá que implementar metodologías de recogida de datos a los que aplicar tales KPI. Entre las distintas modalidades que aplican las compañías al respecto, predominan las evaluaciones anuales de desempeño y las auditorías periódicas:

- **Las evaluaciones anuales de desempeño** consisten, principalmente, en la realización de revisiones a través de cuestionarios, entrevistas y análisis de datos que permiten obtener una visión completa de la evolución anual del desempeño sostenible. Si bien suelen llevarse a cabo con una periodicidad anual, es posible efectuarlas con la frecuencia que cada empresa considere adecuada. En última instancia, sirven para identificar áreas de mejora y establecer objetivos y planes de acción para el siguiente periodo.
- **Las auditorías periódicas**, por su parte, persiguen el mismo interés que las evaluaciones anuales de desempeño —obtener información actualizada acerca del rendimiento sostenible del proveedor—, aunque son inspecciones más exhaustivas que pueden ser llevadas a cabo por la propia empresa o por una entidad externa. Su frecuencia y alcance dependen tanto de la importancia del proveedor como del riesgo asociado a su actividad.

En cualquier caso, los KPI deben ser claros, medibles y fácilmente comunicables a los suministradores. De esta manera, más allá de la utilidad que puedan tener para la propia empresa, van a funcionar como un instrumento clave a la hora de comunicar a aquellos los distintos resultados obtenidos y su situación respecto de los requisitos exigidos. Este proceso suele efectuarse a través de informes de sostenibilidad en los que se detalla el desempeño sostenible de los proveedores, así como los avances o riesgos identificados. La transparencia en este ámbito resulta crucial, ya que va a permitir a los suministradores conocer su situación y, en caso necesario, trabajar en la mejora de su rendimiento sostenible.

La multinacional sueca IKEA, galardonada en numerosas ocasiones por sus iniciativas sostenibles, otorga un gran peso a la posesión de un conocimiento de primera mano relativo al cumplimiento de los requisitos recogidos en su código de conducta para proveedores conocido como *IWAY* (“la forma [way] IKEA de adquirir productos de forma responsable”) y de la consecución de los impactos positivos esperados. En este sentido, cuenta con su propio equipo de auditores, que efectúa cada año más de mil actividades de verificación en suministradores que se ven complementadas con auditorías adicionales de terceros independientes. En general, las verificaciones que IKEA realiza cumplen el siguiente esquema y reúne las siguientes características (IKEA, s. f.):

- En primer lugar, el auditor recopila información sobre el proveedor, acerca del tipo y tamaño de operaciones que lleva a cabo, el número de trabajadores, etc. Asimismo, revisa los informes de verificación anteriores, solicita información al equipo comercial de IKEA sobre cómo se desempeña aquel en otros ámbitos comerciales y recaba información pública disponible sobre el suministrador.
- La realización de la auditoría no tiene por qué ser anunciada al proveedor ni cubrir el alcance completo de los requisitos establecidos con este, sino solo algunos seleccionados.
- La verificación suele incluir un recorrido por las instalaciones del suministrador, tanto en su interior como en su exterior, incluyendo, por ejemplo, espacios de trabajo, muelles de carga y descarga, almacenes, líneas de producción, almacenamiento de productos químicos, áreas de mantenimiento e, incluso, zonas de descanso.

La verificación puede, además, incluir entrevistas con los trabajadores. La información obtenida a través de estas se utiliza como información adicional sobre ciertos temas durante la auditoría. “Por ejemplo, si varios

trabajadores no saben qué hacer durante un simulacro de evacuación, el auditor también hará un seguimiento de si el proveedor tiene rutinas documentadas y si se han realizado simulacros cuando los trabajadores entrevistados no estaban en el sitio” (IKEA, s. f.).

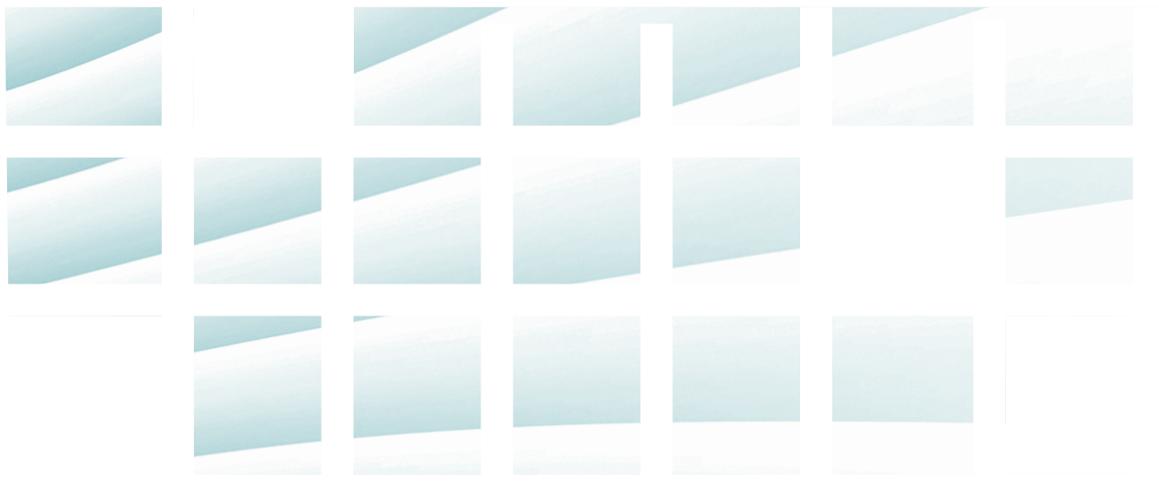
- Por último, la verificación también incluye una revisión del proceso para comprender el sistema, las rutinas y las formas de implementación del proveedor.

4.2. Acciones de colaboración

En el apartado anterior se han descrito acciones que requieren unos esfuerzos y unas gestiones significativas a la hora de llevar a cabo las evaluaciones y su seguimiento, en las que, sin embargo, la empresa no interviene directamente en la transformación sostenible de sus proveedores más allá de los requisitos que plantea. Existen, sin embargo, otro tipo de acciones, complementarias a estas primeras que, sin embargo, requieren de una mayor intervención y una colaboración directa. Se trata de acciones en las que las compañías trabajan de forma conjunta con sus suministradores para acercarse a los objetivos de sostenibilidad planteados y desarrollan planes de acción específicos para lograrlos. Por norma general, este tipo de colaboración suele conducir a una mejora de la relación con los proveedores y mayores grados de efectividad que las acciones de evaluación (Sancha y Giménez 2017).

Un ejemplo de este tipo de acciones de colaboración son los programas de capacitación y sensibilización en materia sostenible para suministradores. Al respecto, puede suceder que la propia empresa diseñe y se haga cargo de estas formaciones o bien ejerza solo de facilitadora de cursos o plataformas externas. Puede tratarse de formaciones genéricas que se imparten de forma indiscriminada a los proveedores, que pueden incluir una amplia variedad de temáticas entre las que suelen encontrarse la protección ambiental, la gestión responsable de residuos, la eficiencia energética, la gestión de riesgos, el cumplimiento legal, los derechos humanos y laborales o la igualdad de género, por citar algunos. En otros casos, por el contrario, la capacitación puede estar diseñada de forma específica para ayudar a los proveedores a comprender los requisitos sostenibles concretos que exige la empresa y la forma en la que se pueden cumplir.

El grupo global Acciona ha desarrollado una formación para sus proveedores que, en el marco de su Plan Director de Sostenibilidad 2025, puso en marcha en el 2022 el programa de formación “Mide lo que importa”, de la mano de la organización sin ánimo de lucro B Lab Spain. Se trata de una capacitación que se ofreció inicialmente a 140 suministradores, la mayoría de ellos pymes, y que ha ido extendiendo al resto



de la cadena de provisionamiento. El objetivo último del programa es, a través de talleres teórico-prácticos, “acompañar a pequeñas y medianas empresas de su cadena de suministro en la toma de decisiones vinculadas con la medición de impactos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG)” (ACCIONA 2022).

Por otro lado, tal como ya se ha mencionado, no es necesario que sea la propia empresa la que desarrolle el programa de formación. La Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) ha puesto en marcha, junto con la Fundación ICO y el ICEX, el “Programa de capacitación: Proveedores sostenibles”. Son muchas las empresas socias de la Red Española del Pacto Mundial que han utilizado este programa para capacitar a sus suministradores en materia de sostenibilidad. Se trata de una formación dirigida a pymes –tanto españolas como de otros países– proveedoras de grandes empresas socias de la Red Española del Pacto Mundial (Red Española del Pacto Mundial, s. f.).

El contenido del programa toma como referencia los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se divide en cuatro módulos: aspectos generales de la sostenibilidad y el Pacto Mundial; ODS; temáticas integradas en los cuatro bloques de Principios del Pacto Mundial (derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción, e internacionalización de la empresa, incentivos y reporte) (Red Española del Pacto Mundial, s. f.).

El programa es de carácter gratuito para las pymes participantes y tiene una duración de cinco meses. Durante ese tiempo, las pymes tienen acceso a una plataforma de formación desde la que pueden acceder a sesiones tanto *online* como

en directo, a la vez que tienen a su alcance diversos materiales descargables de apoyo (plantillas, guías, recopilación de buenas prácticas, etc.).

Los objetivos que se persiguen con este proyecto concreto de formación es lograr que las pymes proveedoras de grandes empresas conozcan las tendencias globales actuales en materia de sostenibilidad, adquieran conocimientos sobre contenidos y herramientas que faciliten la integración de la sostenibilidad en su estrategia empresarial e identifiquen temáticas prioritarias para la compañía en materia de sostenibilidad de acuerdo con su tamaño, sector y ubicación geográfica. Al mismo tiempo, se trata de que conozcan los principales marcos de referencia y normativas internacionales de reporte en materia de sostenibilidad y alineen el trabajo que realicen en el ámbito de la sostenibilidad de la empresa con las estrategias y líneas clave marcadas por grandes empresas y/o multinacionales con actividad y presencia global (Red Española del Pacto Mundial, s. f.).

Por otro lado, es también cada vez más común encontrar compañías que optan por el desarrollo de herramientas y recursos propios con los que facilitar el camino de sus proveedores hacia el cumplimiento de sus requisitos específicos en materia de sostenibilidad. Todo ello suele presentarse en forma de guías o manuales que les ayudan a la hora de mejorar su desempeño y les facilitan la implementación de prácticas con las que optimizar los indicadores. Un ejemplo de ello es la herramienta THESIS on SupplyShift desarrollada por la organización no gubernamental The Sustainability Consortium (TSC) de la mano de grandes empresas como Walmart o Wallgreens y cuyo objetivo es facilitar a toda su red de suministradores el cumplimiento de los estándares marcados por las

empresas. Con esta herramienta, los proveedores pueden evaluar su propio desempeño en materia de sostenibilidad y recibir recomendaciones y recursos para mejorar en aquellos aspectos en los que no cumplan con los indicadores requeridos: “Los encuestados pueden aprovechar 205 estándares y certificaciones y 72 herramientas para responder directamente a los KPI. Las evaluaciones de TSC hacen referencia a 778 certificaciones, estándares, herramientas y sitios web como información básica para los encuestados” (The Sustainability Consortium, s. f.).

Por último, otra forma elegida por algunas empresas a la hora de desarrollar esta labor de sensibilización y capacitación es la creación o participación en espacios para el intercambio de buenas prácticas y la colaboración entre los proveedores. A pesar de ser una de las alternativas menos utilizadas, este tipo de acción puede tener un gran impacto en los suministradores, quienes reciben de sus iguales consejos y experiencias cercanas a su propia realidad. Estos espacios pueden adoptar formas diversas, como foros en línea, grupos de discusión, talleres o conferencias en los que los proveedores tienen la oportunidad de compartir sus experiencias y aprender de los demás. Así, por ejemplo, Kimberly-Clark, líder a nivel mundial en la fabricación de productos de higiene, en el marco de su programa Integrity Project —que tiene como objetivo guiar a su cadena de valor hacia el cumplimiento de normas éticas en todas las etapas de producción y distribución de sus productos— organiza jornadas de intercambio, debate y capacitación con sus suministradores. En ellas se establecen diálogos en los que los participantes pueden compartir opiniones, experiencias o dudas con el resto. De este modo, no solo se facilita la capacitación de los colaboradores, sino que se afianzan los vínculos con estos, al sentirse considerados una pieza importante del negocio y participantes activos de las decisiones y estrategias adoptadas por la empresa (ComunicarSe 2015).

[...] según el estudio realizado por EY (2022), un 70 % de las 525 empresas encuestadas ya ha visto un aumento de los ingresos fruto de sus iniciativas sostenibles en esta materia.

5. Retos

Tal como se exponía al inicio de este cuaderno, la tarea de llevar a cabo una gestión sostenible de proveedores presenta indicadores esperanzadores. Así se desprende del dato de que el 80% de los directivos responsables de cadena de suministro de 525 compañías de distintos sectores consultados por EY (2022) asegura estar incrementando los esfuerzos para ser más sostenibles. Sin embargo, el avance en esta área concreta presenta un ritmo más lento que en otros ámbitos de la empresa. Entre los distintos retos que desafían esta gestión de los proveedores, tal como se expone a continuación, se encuentran, por una parte, aquellos que se refieren a dificultades internas —problemas y carencias que derivan directamente de la propia empresa— y, por otra parte, aquellos que remiten directamente a la implicación de los proveedores (Red Española del Pacto Mundial 2021).

5.1. Retos internos

Cuando se habla de *retos internos de una empresa en la gestión sostenible de sus proveedores* se hace referencia a los distintos obstáculos o dificultades que esta puede afrontar dentro de su propia organización al intentar implementar las prácticas o estrategias destinadas a esta gestión sostenible de los suministradores. De hecho, son uno de los principales motivos por los que esta cuestión tiene aún mucho margen de mejora. Estos retos pueden ser de diferentes tipos y, tal como se verá a continuación, están relacionados tanto con limitaciones propias de las empresas como con las dificultades de los proveedores para cumplir con lo que se les exige.

5.1.1. Diferentes prioridades

Es cierto, tal como ya se ha mencionado, que el sector empresarial está cada vez más concienciado y convencido de la necesidad de integrar la sostenibilidad en todas sus actividades. No obstante, eso no implica necesariamente que esta cuestión se encuentre en primer plano para muchas de ellas. Cabe recordar que, en los últimos años, las compañías han tenido que hacer frente a “los efectos colaterales de la pandemia, la escasez de algunas materias primas, los conflictos geopolíticos y las tensiones inflacionistas” (PwC, s.f.), por lo que estas cuestiones más inmediatas acaban ocupando gran parte de la atención empresarial.

En el 2022, PwC llevó a cabo una consulta a 244 directivos y responsables de operaciones de compañías internacionales con el fin de conocer sus prioridades respecto a la cadena de suministro y tratar de comprender por qué la evolución de la digitalización de esta había sufrido un marcado retroceso. A la luz de los resultados obtenidos, la consultora concluyó que

“las empresas están centradas en la *pelea del día a día* y en gestionar los aspectos básicos de la cadena de suministro, como el aumento de la eficiencia y la gestión de los costes, y están perdiendo oportunidades de creación de valor derivadas de la digitalización, de la transformación y del impulso de la sostenibilidad” (PwC, s.f.).

En este sentido, una de las lecturas que se extrae de la encuesta realizada es que las empresas priorizan los aspectos a corto plazo, dejando “los planes de transformación [...] en un segundo plano”. A su vez, en dicha consulta se constató que la gestión de los costes fue elegida como la principal prioridad y se le otorgó hasta siete veces más preferencia que al impulso de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Los resultados también indican, por un lado, que la principal motivación por la que las empresas se movilizan hacia la sostenibilidad es por mantenerse alineadas con las novedades regulatorias y, por otro, que hay una opinión bastante extendida de que la sostenibilidad en las cadenas de suministro es un reto menor hoy en día, aunque tendrá su importancia en los próximos años (PwC, s.f.).

Al respecto, sería bueno romper esta dicotomía entre los problemas del día a día y la visión de la sostenibilidad como algo a largo plazo. Tal como ya se ha señalado, la sostenibilidad aporta toda una serie de beneficios a las empresas en su cadena de valor, mejorando los procesos y los riesgos, generando una mayor satisfacción de trabajadores y clientes, etc., hasta el punto de que las cuestiones relativas a los costes o la eficiencia –mencionados como principales prioridades en la encuesta realizada por PwC– se ven tremendamente favorecidas por una gestión sostenible de la actividad empresarial. Es decir, que la sostenibilidad tiene un impacto directo en el día a día de la actividad empresarial. En concreto, según el estudio realizado por EY (2022), un 70 % de las 525 empresas encuestadas ya ha visto un aumento de los ingresos fruto de sus iniciativas sostenibles en esta materia.

5.1.2. Falta de recursos

A la hora de llevar a cabo una gestión sostenible de la cadena de aprovisionamiento –en acciones tanto de colaboración como de evaluación– la falta de recursos suele ser la principal y mayor dificultad para muchas empresas. En efecto, “la implementación de estas prácticas no es fácil, e implica gran cantidad de recursos humanos, económicos y de tiempo” (Sancha y Giménez 2017, 10), por lo que la carencia de estos recursos puede suponer un obstáculo de gran calibre. En concreto, las pequeñas y medianas empresas –que suelen afrontar mayores limitaciones de recursos– son las que pueden encontrar particularmente difícil abordar toda esta cuestión, a menos que reciban apoyo y medios adecuados.

No obstante, la popularización de esta gestión sostenible de proveedores está derivando en un incremento exponencial de organizaciones y plataformas que ofrecen recursos y herramientas gratuitas para ayudar a las compañías en las tareas de formación y acompañamiento para la implementación de estas prácticas más sostenibles en su cadena de suministro. Es el caso, por ejemplo, de la Global Reporting Initiative (GRI), que ofrece de forma gratuita su Marco de Reporte GRI, que puede ser una buena guía a la hora de definir objetivos y métricas. Por su parte, EcoVadis ofrece evaluaciones gratuitas de sostenibilidad para proveedores a través de su plataforma, permitiendo a las empresas conocer el desempeño sostenible de sus suministradores y facilitando opciones con las que mejorar prácticas, y Carbon Trust Supply Chain Estándar ofrece una guía gratuita con la que ayudar a las empresas a medir, gestionar y reducir las emisiones de carbono de sus cadenas de suministro.

Por otro lado, existen también cada vez más proyectos gubernamentales enfocados en esta gestión sostenible de los proveedores. Se trata de recursos y herramientas gratuitas, asesoramientos, guías de buenas prácticas o capacitaciones que ofrecen los Gobiernos con el fin de facilitar el acceso a esta tarea a cualquier empresa. Por ejemplo, el Ejecutivo alemán inició en el 2014 la iniciativa Asociación Alemana para los Textiles Sostenibles que tiene como objetivo promover la transparencia en las cadenas de suministro de textiles. Consiste, por un lado, en ofrecer un proceso de revisión gratuito a través del cual las empresas pueden analizar de forma sencilla los riesgos en sus cadenas de suministro en materia de diligencia debida; por otro lado, a través de la plataforma Open Supply Hub se recopilan y hacen públicos los datos del desempeño de los proveedores obtenidos de este proceso de revisión. Si bien la publicación de datos había sido inicialmente voluntaria, a partir del 2023 todas las empresas de la Asociación deben introducir los datos de sus suministradores, contribuyendo así a una información segura y de acceso público y a una mayor transparencia en la industria (Partnership for Sustainable Textiles, s. f.).

A pesar del apoyo ofrecido tanto por parte de organizaciones no gubernamentales como de organismos públicos, que facilitan esta compleja tarea a las empresas, es necesario que se siga fomentando –y que siga tomando fuerza– esta dinámica dentro del sector empresarial. Si bien en España se carece de proyectos sólidos como el ejemplo alemán citado, la presión ejercida por las compañías –poniendo sobre la mesa la importancia y la motivación respecto de esta cuestión– puede ser precisamente la palanca de cambio necesaria para ello.

5.1.3. Datos poco trazables e inseguros

Otro de los grandes desafíos que presenta esta cuestión es la falta de datos sobre los proveedores, además de las dificultades de trazabilidad que ello implica. En otras palabras, si bien hay cadenas de suministro con pocos intermediarios que permiten un fácil seguimiento, hay otras que, por el contrario, involucran a multitud de empresas e intermediarios, los cuales, además, operan en diversos puntos geográficos. Ello supone un indudable gran reto, puesto que sin una garantía de datos trazables e informaciones precisas y actualizadas la evaluación de los suministradores resulta muy complicada. Según la consulta ya mencionada llevada a cabo por EY (2022), la mayoría de las respuestas señalan las dificultades para contar con la visibilidad, la tecnología y las herramientas precisas para la implantación de las medidas necesarias y para medir su progreso.

Al respecto, la primera limitación a la que se enfrentan las empresas para obtener unos datos fiables es el hecho de no poder llevar a cabo de forma efectiva la identificación de los riesgos ambientales, económicos y sociales que pueden estar asociados con sus proveedores. Como resultado, además, el diseño de estrategias y acciones que se puedan adoptar al respecto y su posterior seguimiento no va a contemplar estas cuestiones de forma realista, de modo que, como mucho, se podrán establecer aproximaciones y parámetros que, en todo caso, no serán muy precisos.

Ante esta dificultad, para lograr la obtención de datos fiables y precisos resulta fundamental, en primer lugar, establecer una relación proveedor-empresa sólida, colaborativa y basada en la confianza. Para ello, es necesario establecer una comunicación abierta y transparente, de modo que los propios suministradores estén dispuestos a compartir información detallada acerca de sus prácticas y rendimiento a lo largo del proceso. En este sentido, lo ideal es que la empresa logre crear un clima de confianza con ellos, mediante el que lograr fomentar tanto la colaboración y la transparencia como su compromiso. En cualquier caso, en última instancia, las compañías siempre van a poder apoyarse en la promoción de prácticas sostenibles a través de incentivos económicos y programas de reconocimiento.

Por otro lado, existe la opción de recurrir a tecnología destinada a facilitar la trazabilidad. Es el caso, por ejemplo, de la herramienta IQ Plus lanzada por EcoVadis, creada para mejorar la extracción automatizada de datos sobre sostenibilidad y proporcionar a las organizaciones una mayor visibilidad de su base de provisionamiento. En este sentido, para facilitar la monitorización y el control, IQ Plus se apoya de soluciones como la inteligencia artificial (IA) y la minería de datos (MD), mediante las cuales se puede llevar a cabo un mapeo de la base de suministros de una organización con el fin de detectar riesgos y posibles oportunidades ambientales, sociales y éticas “sin necesidad de hablar con los proveedores” (EcoVadis, s. f.).

El programa IQ Plus incluye dos herramientas:

- Company DocScan, a través de la cual se obtienen los documentos de sostenibilidad de los proveedores (certificaciones ISO, códigos de conducta, declaración de derechos humanos, etc.) gracias a la IA de MD. A continuación, mediante un sistema de catalogación automatizada se comparan tales documentos con la metodología de EcoVadis, dando lugar así a una puntuación de riesgo predictivo en cuatro áreas temáticas (medioambiente, trabajo y derechos humanos, ética y compras sostenibles). Tal como puede observarse, se trata de un proceso automatizado que no requiere del contacto con los suministradores, de modo que acelera de forma exponencial la acción al informar a las empresas de las perspectivas de riesgo en toda la cadena de suministro en cuestión de horas (EcoVadis, s. f.).
- Live News Monitoring, que “toma como referencia los riesgos relacionados con el sector, el país y la empresa” y establece una MD constante con el fin de ir detectando cualquier incidente que pueda surgir relacionado con sus proveedores. De este modo, la empresa adquiere la capacidad de identificar de forma rápida y actualizada los elementos que puedan amenazar sus criterios de sostenibilidad (EcoVadis, s. f.).

En la misma línea, Achilles, empresa dedicada a impulsar la transparencia empresarial, la reducción de emisiones de carbono y la gestión de cadenas de suministro, ofrece un sistema riguroso que facilita el rastreo y monitorización del desempeño de los proveedores, a la vez que los evalúa en materia de ESG e identifica posibles factores de riesgo. Se trata de un programa integral que incluye, en una primera fase, la recopilación y acumulación de datos de los suministradores, así como la verificación y validación de estos a través de auditorías tanto presenciales como a distancia. Esto permite a las compañías evaluar y hacerse una idea más clara del grado de cumplimiento de los criterios ESG a lo largo de su cadena de suministro, al tiempo que identifican los riesgos existentes y las medidas necesarias para mitigarlos. En este punto, Achilles facilita, además, el acceso a una base de datos de proveedores que ya han sido evaluados en materia de ESG, de manera que ofrece a las empresas la posibilidad de encontrar a los más adecuados. Tras la implementación de las acciones necesarias, Achilles mantiene una supervisión continua del desempeño, a la vez que se encarga de la divulgación de los resultados. Este último paso resulta clave para que las compañías puedan demostrar y comunicar su conformidad con la normativa sobre ESG (Achilles, s. f.).

Del mismo modo, la tecnología *blockchain*, cada vez más extendida en el sector empresarial, se presenta como una opción atractiva para facilitar la trazabilidad de datos, gracias

a su capacidad de rastreo y verificación segura de la información. En concreto, por su capacidad de seguimiento al usar “una pista de auditoría clara y sólida con visibilidad casi en tiempo real”, por un lado, y, por otro, por su carácter descentralizado, lo que significa que no está controlado por ninguna entidad y que “su infraestructura no incluye ningún punto central de fallo”, de modo que “un suministro descentralizado permitiría la comunicación fluida entre proveedores y fabricantes, sin importar su tamaño” (Wattanajatra 2019).

5.1.4. Dificultades en la monitorización y la medición de la efectividad

El monitoreo que requiere la gestión sostenible de proveedores presenta una serie de retos. En primer lugar, en línea de lo ya mencionado, la posibilidad de no obtener datos con una cierta fiabilidad pone en riesgo también el seguimiento necesario del desempeño de los suministradores y de la efectividad de las medidas implementadas desde la empresa para esta transformación sostenible. Al respecto, del mismo modo que las nuevas tecnologías y el *blockchain* facilitan la recopilación y trazabilidad de los datos, pueden ayudar también a la hora de disponer de información constantemente actualizada, clasificada y con una mayor garantía de fiabilidad.

En segundo lugar, estas mediciones encuentran también dificultades en los propios datos y los indicadores, complejos de por sí porque, por un lado, varían en función del contexto, por lo que es importante tener en cuenta que las diferencias entre regiones y sectores pueden afectar a los resultados y deben ser consideradas en el análisis; en este sentido, la comparación de datos o la extracción de conclusiones generales son tareas complejas. Por ello, para asegurar la efectividad de la medición, es recomendable la realización de análisis contextualizados y personalizados, considerando las variables del contexto geográfico y el sector industrial en el que opera cada proveedor. Por otro lado, muchas de las medidas y los objetivos que se establecen se desarrollan a largo plazo, por lo que los datos relativos a estas cuestiones van a ser poco precisos o significativos de forma inmediata. Así, por ejemplo, la adopción de prácticas de sostenibilidad puede tener efectos en la mejora de la calidad del aire o la disminución de la huella de carbono, pero estos no podrán observarse a corto plazo. Teniendo en cuenta la tendencia a dar prioridad a las cuestiones del día a día, existe el riesgo de que se abandone el seguimiento de las metas a largo plazo. Al respecto, puede ser de ayuda que se identifiquen metas intermedias, de modo que se vaya obteniendo información acerca del desempeño en plazos más cortos, sin necesidad de esperar al resultado final. De este modo, a través de indicadores y logros intermedios, se va a poder mantener una supervisión y una motivación continuas.

5.1.5. Falta de conocimiento

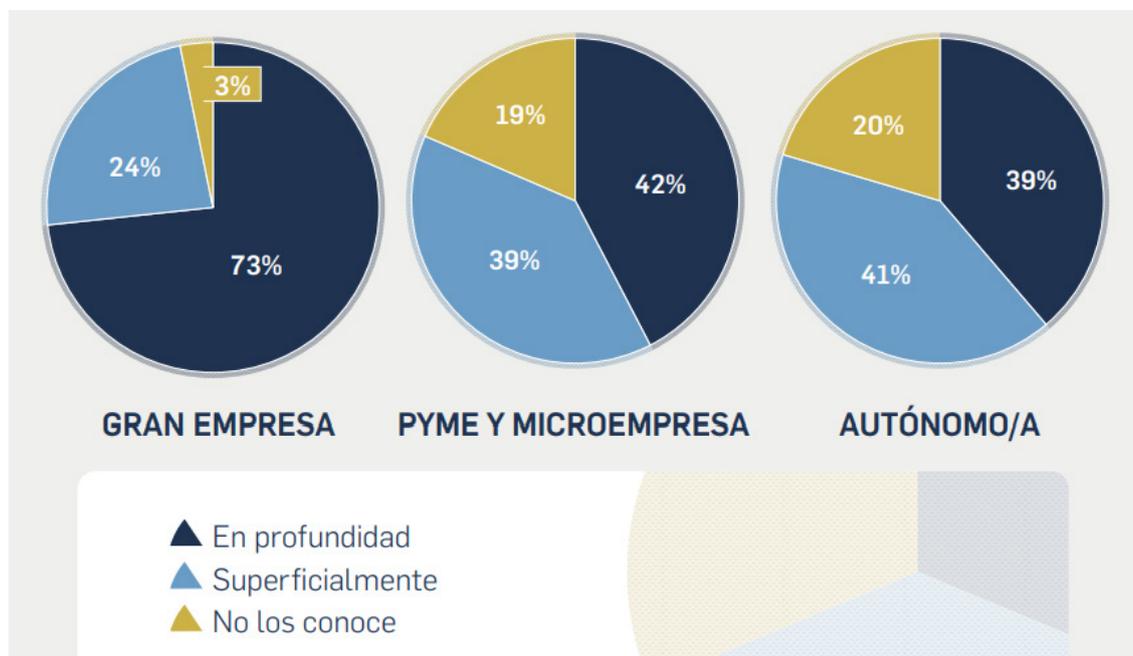
Por último, la falta de conocimiento y formación interna en relación con los marcos de sostenibilidad sigue representando —aunque cada vez en menor grado— un obstáculo importante que limita de forma considerable la gestión sostenible de las empresas en todas sus áreas. Estas carencias también tienen un impacto directo en la capacidad de las compañías para gestionar los riesgos asociados a sus cadenas de suministro.

Es un hecho que son aún muchas las empresas que no poseen una comprensión completa de marcos de sostenibilidad tan relevantes como los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos o los ODS. No obstante, los datos en este sentido permiten mantener cierto optimismo ya que, según un estudio de la Red Española del Pacto Mundial (2022) sobre la evolución del conocimiento de los ODS por parte de las empresas españolas, en el 2022 el 50% de ellas aseguró tenerlo en profundidad; el 36%, superficialmente; y el 14% restante afirmó desconocerlos. Por tanto, según esto, un 86% de las empresas españolas, en mayor o menor medida, conocían los ODS (el marco de sostenibilidad más generalizado hoy en día), frente al 69% registrado en el 2018.

En este punto, sin embargo, es necesario observar cómo estos datos presentan grandes diferencias en función del tamaño de las empresas: mientras que el 73% de las grandes compañías tiene un conocimiento profundo de los ODS y tan solo un 3% los desconoce, en el caso de pymes y microempresas, el porcentaje que afirma tener tal conocimiento profundo es de un 42% y un 19% los desconoce; de forma similar, en el caso de los autónomos, tan solo un 39% los conoce en profundidad y un 20% los desconoce (véase la **Figura 2**).

[...] del mismo modo que las nuevas tecnologías y el *blockchain* facilitan la recopilación y trazabilidad de los datos, pueden ayudar también a la hora de disponer de información constantemente actualizada, clasificada y con una mayor garantía de fiabilidad.

Figura 2
Conocimiento de los ODS según el tamaño de la empresa



Fuente: Red Española del Pacto Mundial 2022.

En la misma línea, Villena y Gioia (2020) identificaron este mismo problema en un estudio realizado acerca de las redes de suministro de tres multinacionales consideradas líderes en sostenibilidad, “una en la industria de la automoción, otra en la electrónica y otra en los productos farmacéuticos y de consumo” (p.88). A través de una encuesta a un total de nueve proveedores de primer nivel y 22 de nivel inferior, con sedes en México, China, Taiwán y los Estados Unidos, evidenciaron que las personas encargadas del Departamento de Compras carecían en gran medida de los conocimientos y recursos necesarios con los que tomar decisiones fundamentadas en materia de sostenibilidad. Contrariamente a lo que sería deseable, los entrevistados aseguraban que las prioridades a la hora de seleccionar proveedores eran, sin duda, “el ahorro de costes [...], la mejora de la calidad y la entrega a tiempo. Las preocupaciones sociales y ambientales estuvieron notablemente ausentes” (Villena y Gioia 2020).

En este sentido, resulta fundamental que cualquier empresa, de forma generalizada, considere la inversión en la formación y educación interna para aumentar el conocimiento de los marcos de sostenibilidad y su impacto en su estrategia y sus actividades diarias. Esto puede incluir capacitaciones específicas en temas de derechos humanos, medioambiente y ética empresarial. De esta manera, a la hora de llevar a cabo la gestión de la cadena de suministro se estará mejor equipado para hacerlo de forma responsable y sostenible.

5.2. Retos externos

Más allá de las limitaciones en las capacidades de la propia empresa para dar respuesta a una gestión sostenible de sus proveedores, hay otras dificultades que van más allá de sus competencias. Entre ellas, tal como se verá a continuación, destacan las diferencias normativas que presentan las distintas ubicaciones de los suministradores, la poca influencia que las compañías pueden tener con sus colaboradores si estas representan un porcentaje mínimo de sus actividades, el hecho de que los proveedores puedan depender también de unos suministradores propios o la dificultad de llevar a cabo todo este proceso con colaboradores de pequeño tamaño.

5.2.1. Diferencias normativas

Frente al valor de la proximidad promovido por el desarrollo sostenible, la realidad es que la tendencia empresarial en este inicio de siglo ha llevado a aumentar y expandir geográficamente las redes de suministro, pasando de ser relaciones locales a colaboraciones de carácter global, con proveedores y centros productivos y logísticos en distintas partes del mundo. En este sentido, la tendencia generalizada ha sido la de diversificar las fuentes de suministro y reducir la dependencia de un solo proveedor o región. No obstante, a efectos prácticos, las afectaciones en las cadenas de provisionamiento por la pandemia de la COVID-19 o por los conflictos geopolíticos han

dejado entrever la problemática de estas cadenas tan extensas e interconectadas, que presentan un alto riesgo en el sentido de que “cualquier *shock* puede provocar un efecto dominó, alterando a los proveedores de todos los niveles (*tiers*) que las componen y provocando su interrupción” (Enriquez, Feo y García 2020, 4).

A efectos prácticos, poseer una red tan amplia también representa grandes desafíos para las empresas a la hora de poner en práctica una gestión sostenible de los proveedores, ya que implica ubicar parte de las operaciones en lugares con culturas y sistemas legislativos diferentes. En otras palabras, colaborar con suministradores ubicados en distintos lugares del mundo, con sus respectivas diferencias normativas en materia de sostenibilidad, implica, en primer lugar, tener que considerar esta variedad y contemplarla en las distintas acciones que decidan llevarse a cabo. En segundo lugar, también va a traducirse en que, en el caso de aquellos proveedores que no tengan una presión normativa al respecto, los requisitos sostenibles que puedan exigirse desde las compañías van a ser difícilmente aceptados.

En este punto, cabe considerar que, si bien frente a la negativa de los suministradores a cumplir ciertas exigencias en materia de sostenibilidad existe siempre la opción de colaborar con otros que sí estén dispuestos a aceptarlas, en la práctica esta alternativa no es tan sencilla. Sucede en muchos casos, por ejemplo, que a la hora de seleccionar relaciones comerciales hay empresas que se ven obligadas a establecer conexiones con proveedores de ciertas partes del mundo, “dado que hay numerosos sectores que son más dependientes a fuentes de suministro por lo altamente especializadas que están las empresas de algunos países en la producción de determinados bienes” (Enriquez, Feo y García 2020, 5).

En respuesta a ello, los dirigentes europeos, plenamente conscientes de que “las cadenas de valor se expanden a otros Estados miembros de la Unión y cada vez más a terceros países” (Comisión Europea 2022, 16) y de los desafíos que esto plantea, están movilizándose hacia la creación de marcos de referencia comunes con los que lograr establecer una serie de requisitos sostenibles necesarios para poder operar y hacer negocio en Europa. Es decir, habiendo observado que la presión ejercida por empresas o por iniciativas particulares de ciertos Estados no es suficiente para que los proveedores pertenecientes a terceros países asimilen las exigencias sostenibles, los principales organismos europeos están tratando de generar un marco normativo general en materia de sostenibilidad que tenga un impacto en las empresas de forma global: “[...] en comparación con la actuación individual de los Estados miembros, la intervención de la UE puede garantizar una voz europea fuerte en la elaboración de políticas a escala mundial” (Comisión Europea 2022).

5.2.2. Influencia desigual en los proveedores

Desde la perspectiva de los suministradores, lo más habitual es que estos colaboren con múltiples empresas, por lo que, lógicamente, algunas representan un porcentaje más significativo de su volumen de negocio que otras. En sentido, lo más probable es que el proveedor priorice las necesidades de aquellos clientes que representan una mayor proporción de sus ingresos y que, por el contrario, la influencia del resto llegue a ser muy limitada por representar un impacto económico menor.

Esta situación puede dar pie a dos escenarios problemáticos. Por un lado, la posibilidad de que las empresas con mayor influencia no estén exigiendo una actuación de estos proveedores en materia de sostenibilidad. En este sentido, el problema con estas compañías no es solo su falta de compromiso con la sostenibilidad, sino que, además, puede tener un efecto “perverso” ante cualquier cambio operacional, bloqueando la efectividad de otras empresas clientes que sí exijan una serie de cambios al proveedor. Por el contrario, puede suceder que sí haya, por parte del cliente de mayor influencia, un compromiso y unas exigencias en materia de sostenibilidad, pero que consistan en requisitos tan específicos y propios de esa empresa que dejen fuera cuestiones relevantes para el resto de las también clientes del proveedor.

Los acuerdos comerciales entre compañías y suministradores deben buscar un equilibrio entre incentivar a estos para que introduzcan la sostenibilidad en sus operaciones y considerar sus circunstancias particulares, ya que marcarán unos ritmos y tiempos distintos a los que la empresa podría estar acostumbrada.

5.2.3. Lower-tier suppliers

En el caso concreto de las empresas multinacionales, Villena y Gioia (2020) identifican una problemática específica con los proveedores “de nivel inferior (*lower-tier suppliers*)”, es decir, aquellos que no poseen una relación contractual directa con la empresa, sino que son los suministradores con los que trabajan los de “primer nivel (*first-tier suppliers*)”. Es decir que, pese a no existir una relación directa, influyen también en la red que una empresa va tejiendo con su cadena de suministro.

En este sentido, Villena y Goia (2020) inciden en la necesidad de incluir tanto a los proveedores de primer nivel como a los de nivel inferior en los programas de gestión sostenible de suministradores de las empresas. Entre las distintas propuestas, destacan, por ejemplo, la posibilidad de requerir a los de primer nivel que “asignen el 7% de sus gastos de adquisición a proveedores minoritarios” (p. 87). A su vez, plantean la posibilidad de añadir en las evaluaciones periódicas de los suministradores de primer nivel la recopilación de información no solo sobre ellos, sino también acerca del desempeño sostenible de sus proveedores de nivel inferior.

El sentido de responsabilidad que la empresa pueda tener respecto a hasta dónde llega su ámbito de influencia puede extenderse tanto como se quiera. También aquí convendrá buscar un equilibrio entre extender la responsabilidad más allá de la gestión de las actividades primarias de la cadena de valor y el uso efectivo de los recursos con los que se cuente para influir en la acción de otros actores. En la medida en que los temas que se quieran combatir sean más importantes –por ejemplo, cuestiones que afectan directamente a los derechos humanos–, se le pedirá a la compañía un mayor compromiso y una mayor extensión de su acción, más allá de sus proveedores de primer nivel.

Las pymes que adopten prácticas sostenibles obtendrán no solo una ventaja competitiva, sino que también mejorarán su reputación e imagen de marca, y esto les puede brindar la oportunidad de expandir su alcance en el mercado y de establecer asociaciones con grandes empresas [...]

5.2.4. Pequeños proveedores

En el otro lado del espectro tenemos a los suministradores de menor tamaño. Uno de los principales retos que se plantean con las pymes es que estas no sientan la misma necesidad de abordar las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, al no recibir la misma presión que las grandes empresas “por parte de los medios de comunicación, las ONG y otras partes interesadas” (Villena y Gioia 2020, 88). Este aspecto puede suponer una falta de motivación para pequeñas empresas proveedoras que no solo no poseen una inquietud y un compromiso con la sostenibilidad, sino que no sienten la obligación de moverse en esta dirección. A su vez, están también “menos equipados para manejar los requisitos de sostenibilidad” (p. 88), carecen de experiencia y recursos y es posible que no conozcan en profundidad las prácticas y regulaciones sociales y ambientales vigentes. A esto hay que añadirle la problemática ya mencionada respecto a que, al mismo tiempo, muchos de estos suministradores se ubican con fre-

cuencia en países donde las regulaciones en temas de sostenibilidad son inexistentes, laxas o no se aplican en absoluto, por lo que carecen de incentivo alguno para cumplir.

En una reciente publicación de esta misma cátedra (Pardo y Fontrodona 2023) se reflexionaba acerca de cómo las pymes pueden encontrar toda una serie de oportunidades de valor al incorporar la sostenibilidad a sus operaciones: acceso a nuevos mercados, ahorro de costes, establecimiento de nuevas alianzas y relaciones con grandes empresas, facilidades para contratar con el sector público, mejoras en la reputación y la marca o adelantarse a normativas futuras. La sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para muchos consumidores y empresas a la hora de tomar decisiones de compra. Las pymes que adopten prácticas sostenibles obtendrán no solo una ventaja competitiva, sino que también mejorarán su reputación e imagen de marca, y esto les puede brindar la oportunidad de expandir su alcance en el mercado y de establecer asociaciones con grandes empresas, que buscan colaborar cada vez más con proveedores con unos niveles altos en sostenibilidad y compartan sus mismos valores.

Por otro lado, respecto a la normativa, son cada vez más los países y regiones que están promulgando regulaciones relacionadas con la sostenibilidad y la transparencia en la cadena de suministro. Si bien es cierto que en esta etapa inicial se está haciendo especial hincapié en las grandes empresas, los pequeños proveedores que se anticipen a estos cambios y cumplan con los requisitos regulatorios estarán también mejor posicionados para mantener clientes y atraer a otros nuevos, y se anticiparán a cualquier regulación que pueda afectarles en un futuro.

Por último, respecto a que, tal como se ha mencionado, el factor económico a menudo se convierte en un obstáculo que impide a los pequeños proveedores tomar la decisión de adoptar la sostenibilidad en sus operaciones, y pese a que, de entrada, sea difícil percibirlo así, la inversión y la transición sostenibles son una apuesta por la rentabilidad. La implementación de prácticas sostenibles conlleva un ahorro significativo de costes a largo plazo, gracias a una reducción en el consumo de energía, agua y materiales, así como la minimización de residuos y la optimización de procesos. Al mismo tiempo, en muchos países, el sector público está adoptando políticas de adquisición sostenible y dando prioridad a proveedores que cumplen con estándares ambientales y sociales. En este sentido, las pymes que integren la sostenibilidad en sus operaciones también van a poder acceder a contratos gubernamentales y oportunidades de licitación que, de otro modo, no estarían disponibles. Todo esto demuestra que la inversión en sostenibilidad no solo es una decisión ética, sino también una estrategia financiera inteligente que puede generar ahorros y nuevas oportunidades comerciales.

6. Conclusión

La sostenibilidad, tal como se lleva tiempo evidenciando desde esta Cátedra, tiene un papel central en la realidad empresarial. No obstante, desde su incursión en la conciencia de las compañías, el foco ha estado de modo prioritario en que las empresas asumiesen y se comprometiesen con los impactos generados por sus propias actividades. Desde hace poco tiempo –tal como se ha pretendido mostrar en este cuaderno– parece estar empezando a calar la idea de que la sostenibilidad implica una perspectiva transversal en la que las responsabilidades de una empresa se extienden y traspasan sus propios muros. Así pues, las compañías empiezan a comprender que no prestar atención a lo que sucede fuera de ellas equivale a restar efectividad a su propia apuesta por la sostenibilidad. En este sentido, se está observando un cambio de enfoque en el que las empresas están comenzando a implicarse también con los impactos que derivan de su cadena de suministro.

No obstante, también se ha visto que esta cuestión supone un gran desafío tanto por la extensión de estas redes, compuestas por un gran número de piezas y pasos intermedios a los que prestar atención, como por el hecho de que se trata de una gestión que debe realizarse sobre las actividades de otras empresas, las cuales poseen sus propias estrategias, prácticas e intereses particulares que pueden diferir de las inquietudes de sus clientes e, incluso, encontrarse con una normativa distinta en caso de estar ubicadas en otro punto geográfico. Sin embargo, a lo largo del cuaderno se ha tratado de mostrar la existencia de alternativas para cada una de las dificultades que plantea esta gestión sostenible; son opciones con una creciente facilidad de acceso, bajo coste y una progresiva variedad que abarca cada vez más sectores y modelos específicos de empresa.

De hecho, el aumento del número de plataformas, programas gubernamentales e iniciativas privadas en esta cuestión son una evidencia de cómo se ha empezado a reconocer lo imperativo que resulta que las empresas asuman esta tarea. En este sentido, tal como se ha expuesto, una apuesta por esta gestión sostenible de proveedores es, por un lado, una gran estrategia empresarial en beneficio de la cadena de valor de las compañías por cuestiones como la minimización de riesgos, las mejoras en eficiencia y reducción de costes, la reputación, etc. Por otro lado, representa una cuestión crucial debido al papel que juegan las empresas en la consecución del desarrollo sostenible. Tal como se ha podido observar, la mayor parte de los impactos económicos, sociales y ambientales del planeta derivan de la actividad empresarial, dentro de la cual la cadena de suministro genera prácticamente la totalidad de estos. Así pues, abordar esta cuestión va mucho más allá de ofrecer a los consumidores un bien o un servicio más sostenibles: se trata de una apuesta ambiciosa por un mundo mejor.

Finalmente, cabe destacar el enfoque recogido en este cuaderno respecto de la movilización que puede generar el hecho de que las empresas asuman esta tarea. En otras palabras, la actividad empresarial es tan central en nuestras sociedades y las compañías ocupan un rol tan protagonista que son ellas las que tienen el poder de ser la palanca de cambio para poner en el centro de la conciencia social y de la agenda política las metas del desarrollo sostenible. ¿Quién puede ejercer esa presión, si no ellas?, ¿qué hay más estimulante, como consumidores y como miembros de una sociedad, que ver empresas que priorizan metas sostenibles a largo plazo y para todos, asumiendo un papel de liderazgo en su ecosistema? Que las empresas apuesten por una gestión sostenible de proveedores es sinónimo de generar la confianza que hace falta para creer en el futuro sostenible, promoviendo la idea de que no se trata de una lucha particular contra el mundo y transmitiendo la seguridad de que el compromiso por el bien de todos es colectivo.



Bibliografía

- ACCIONA. 2022. “ACCIONA pone en marcha un programa para proveedores que promueve los criterios ESG en su cadena de valor”. 10 de febrero. https://www.acciona.com/es/actualidad/noticias/acciona-pone-marcha-programa-para-proveedores-promueve-criterios-esg-cadena-valor/?_adin=0896444253.
- Achilles. s. f. “Achilles”. Acceso el 9 de octubre del 2023. <https://www.achilles.com/es/>.
- Álvarez, Marta y Juan Barenys. 2023. “El mecanismo de ajuste en frontera por carbono”. Cuatrecasas. 17 de mayo. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/fiscalidad/art/mecanismo-ajuste-en-frontera-por-carbono>.
- Amazon. s. f. “Supply Chain”. Acceso el 9 de octubre del 2023. <https://sostenibilidad.aboutamazon.es/sociedad/cadena-de-suministro/evaluacion#evaluacion-de-los-proveedores>.
- BMUB (Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Construcción y Seguridad Nuclear del Gobierno de Alemania) y UBA (Agencia Federal del Mediambiente). 2017. *Step-by-Step Guide to Sustainable Supply Chain Management. A Practical Guide for Companies*. https://www.bmuv.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/nachhaltige_lieferkette_en_bf.pdf.
- CDP (Carbon Disclosure Project). 2019. *CDP supply chain: Changing the chain*. https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/004/811/original/CDP_Supply_Chain_Report_Changing_the_Chain.pdf?1575882630
- Comisión Europea. 2022. *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937*. 23 de febrero. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A52022PC0071>.
- Comunicarse. 2015. “Jornada con proveedores para profundizar el trabajo en integridad y transparencia”. 6 de julio. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/jornada-con-proveedores-para-profundizar-el-trabajo-en-integridad-y-transparencia>.
- EcoVadis. 2021. “¿Qué es EcoVadis?”. 18 de enero. https://support.ecovadis.com/hc/es-es/articles/115002531307--_Qu%C3%A9-es-EcoVadis-
- 2023. *Índice de sostenibilidad empresarial: 7ª edición*. <https://resources.ecovadis.com/es/sostenibilidad-impacto/business-sustainability-index-7th-edition-2>.
- s. f. “IQ Plus: inteligencia sobre riesgo de sostenibilidad para cadenas de suministro globales”. Acceso el 9 de octubre del 2023. <https://ecovadis.com/es/solutions/iq/>.
- Enríquez, Alicia, María Feo y Leandro García. 2020. *El impacto del COVID19 en las cadenas de suministro y aprovisionamiento local. Un resumen de resultados*. Alicante: Cátedra de Transformación del Modelo Económico Valenciano. Universidad de Alicante. https://www.researchgate.net/publication/350400289_El_impacto_del_COVID19_en_las_cadenas_de_suministro_y_aprovisionamiento_local_Un_resumen_de_resultados.
- Eriksson, Daniel, David Feber, Anna Granskog, Oskar Lingqvist y Daniel Nordigården. 2020. “Sustainability in Packaging: Inside the Minds of Global Consumers”. McKinsey & Company. 16 de diciembre. <https://www.mckinsey.com/industries/paper-forest-products-and-packaging/our-insights/sustainability-in-packaging-inside-the-minds-of-global-consumers>.
- EY. 2022. *Building Supply Chain Sustainability that Can Drive Revenues and Reduce Operational Risks. 2022*. https://www.ey.com/en_gl/supply-chain/supply-chain-sustainability-2022.
- Fontrodona, Joan. 2006. “¿Será este el siglo de la responsabilidad social corporativa? Del dicho al hecho”, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, año 9, n.º 2 (invierno): 103-108.
- IKEA. s. f. “Our View on Working Responsibly Across our Value Chain”. Acceso el 9 de octubre del 2023. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/our-view-on-working-responsibly-across-our-value-chain/>.
- KPMG México. 2016. *Código de conducta para proveedores de KPMG*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/codigo-conducta-kpmg-mx-fy16.pdf>.
- Masip, Ramón. 2023. “¿Ha llegado el turno de la sostenibilidad en las cadenas de suministro?”. EY. 2 de enero. https://www.ey.com/es_es/espana-2023-un-ano-por-delante/ha-llegado-el-turno-de-la-sostenibilidad-en-las-cadenas-de-suministro.
- McKinsey & Company y EuroCommerce. 2021. *Disruption & Uncertainty. The State of Grocery Retail 2021. Europe*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/a%20year%20like%20n%20other%20for%20european%20grocery%20retailers/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021-europe-full-report.pdf>
- Melé, D., & Fontrodona, J. (2021, January 1). *Ethics and Corporate Social Responsibility*. Springer eBooks. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_558-1.

Morgado Simões, Henrique. 2022. *Mecanismo de ajuste en frontera por carbono de la Unión*. Servicio de Estudios del Parlamento Europeo (EPRS). [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729462/EPRS_ATA\(2022\)729462_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729462/EPRS_ATA(2022)729462_ES.pdf).

Pardo, Javier y Joan Fontrodona. 2023. “Los criterios ESG en las pymes. Integrando la sostenibilidad en las pymes”. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social* 55 (abril) <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0643>.

PwC. s. f. “La digitalización de las cadenas de suministro, en pausa”. Acceso el 9 de octubre del 2023. <https://www.pwc.es/es/consultoria/digitalizacion-cadena-suministro-pausa.html>.

Red Española del Pacto Mundial. 2021. *Gestión responsable de la cadena de suministro: trasladando el compromiso por la sostenibilidad a los proveedores*. <https://www.pactomundial.org/biblioteca/gestion-responsable-de-la-cadena-de-suministro-trasladando-el-compromiso-por-la-sostenibilidad-a-los-proveedores/>.

— 2022. *Contribución de las empresas españolas a la Agenda 2030: resultados de la consulta empresarial sobre desarrollo sostenible*. 6 de julio. <https://www.pactomundial.org/biblioteca/contribucion-empresas-espanolas-agenda-2030-resultados-consulta-empresarial/>.

— s. f. “Programa de capacitación. Proveedores sostenibles”. Acceso el 9 de octubre del 2023. <https://www.pactomundial.org/sustainablesuppliers/signup/>.

Sancha, Cristina y Cristina Giménez. 2017. “¿Cómo extender la sostenibilidad a los proveedores?”. *Harvard Deusto Business Review* 273 (diciembre):6-13. <https://www.harvard-deusto.com/como-extender-la-sostenibilidad-a-los-proveedores>.

Silos, Jaime, Ricardo Trujillo, Clara Jiménez-Becerril y Marta Cámara. 2022. *Informe Forética 2022: Sostenibilidad, la visión ante un futuro incierto*. Madrid: Forética. <https://foretica.org/informe-foretica-2022-sostenibilidad-la-vision-ante-un-futuro-incierto/>.

The Sustainability Consortium. s. f. “The Sustainability Insight System. THESIS”. Acceso el 9 de octubre del 2023. <https://sustainabilityconsortium.org/thesis/>.

Villena, Verónica H. y Dennis A. Gioia. 2020. “A More Sustainable Supply Chain”. *Harvard Business Review* (marzo-abril): 84-92. https://www.researchgate.net/publication/339486951_A_More_Sustainable_Supply_Chain.

Wattananjantra, Asavin. 2019. “Cómo mejorar la gestión de la cadena de suministro mediante la trazabilidad que aporta el blockchain”. Sage. 30 de julio. <https://www.sage.com/es-es/blog/como-mejorar-la-gestion-de-la-cadena-de-suministro-mediante-la-trazabilidad-que-aporta-el-blockchain/>.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



Cátedra CaixaBank
de Sostenibilidad
e Impacto Social

A Way to **Learn**. A Mark to **Make**. A World to **Change**.