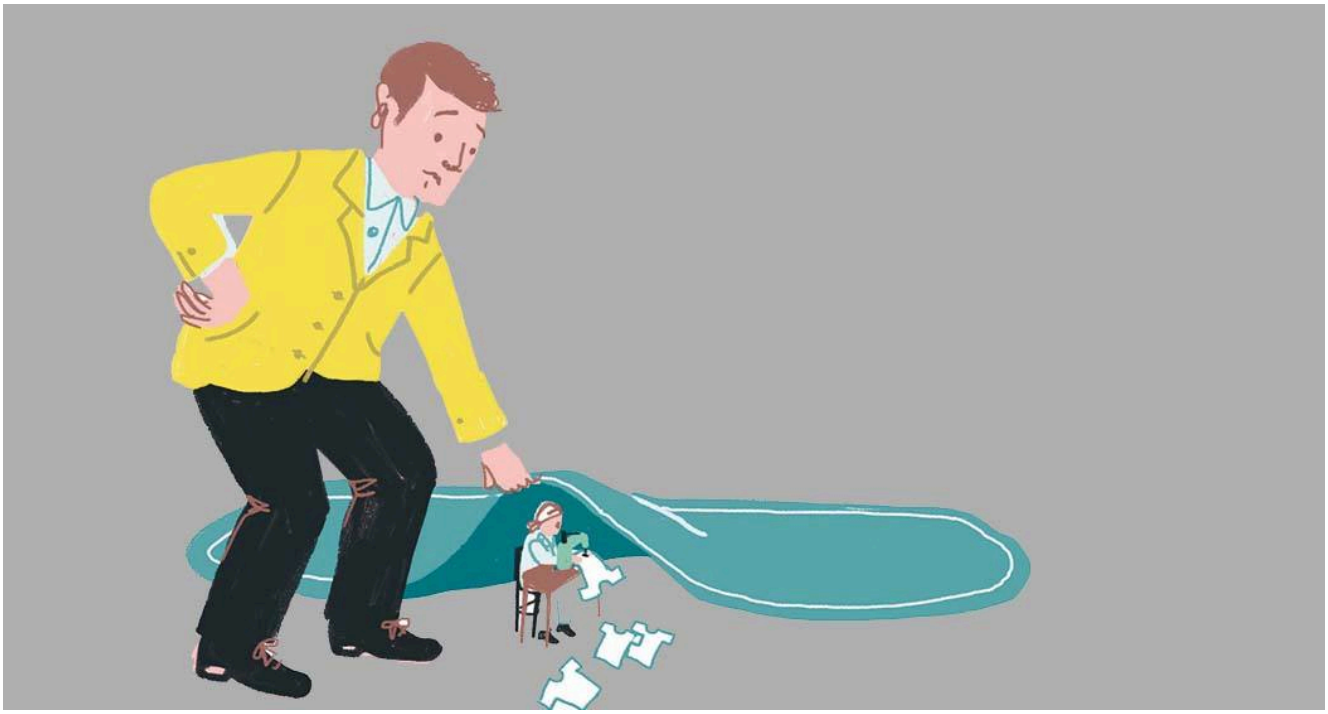
Remienda tu cadena de suministro y evita que se desgaste tu marca

Si tus proveedores estuvieran subcontratando a empresas no autorizadas, ¿lo sabrías? Una investigación sobre la industria de la moda revela algunos de los predictores claves de esa práctica. Conocerlos te ayudará a coser los rotos de tu cadena de suministro.



13 de enero de 2022

Por Anna Sáez de Tejada Cuenca, Felipe Caro y Leonard Lane

Una compradora de una importante marca de ropa norteamericana recibe una llamada de su proveedor extranjero: a la fábrica que produce sus camisetas le acaba de llegar un gran

©IESE Business School

pedido de una marca de bañadores que debe estar listo para la temporada de primavera, y el proveedor quiere saber si le parece bien subcontratar las camisetas a otra fábrica. Si fueras tú el comprador, ¿qué le dirías?

Por lo pronto, si tu proveedor llama para contarte algo así, ya estás un paso por delante de algunas empresas de moda. Pero ¿te sería posible enviar a un directivo a inspeccionar las instalaciones de la tercera parte, para asegurarte de que cumplen la normativa, y hacerlo todo en una semana para no salirte del plazo de entrega original? Mejor todavía, ¿planificarías los pedidos con tus mejores proveedores con entre tres y cinco años de antelación, evitando así imprevistos de última hora? Es lo que hace H&M en el marco de su compromiso para ser un comprador responsable.

Mucho ha cambiado en el negocio de la ropa desde el infame derrumbe del Rana Plaza en Bangladés, en 2013, en el que murieron más de 1.000 personas y resultaron heridas cerca de 2.500. La tragedia no solo reveló las terribles condiciones laborales de los trabajadores textiles, sino también lo poco que numerosas marcas occidentales sabían de sus propias cadenas de suministro, y hasta qué punto sus productos se subcontrataban, sin su conocimiento, a proveedores no autorizados.

Desde entonces, muchas de las marcas implicadas en el desastre han dado un paso al frente, adoptando un papel más activo en la trazabilidad de sus cadenas de suministro. Cada vez son más las que publican esa información en sus webs. En algunos casos, al hacer clic en un producto, aparecen todos los detalles de su procedencia, desde el taller donde se ha confeccionado hasta la plantación donde se ha cultivado el algodón, la fábrica donde se ha tejido la tela, e incluso los conductores que han ido entregando el producto en su largo periplo global.

De todas formas, en uno de los sectores más vulnerables frente a la subcontratación no autorizada, esos ejemplos son excepciones y no la regla. Tras el desastre del Rana Plaza, recabamos datos del director de una cadena de suministro global que vinculaba compradores "en su mayor parte, de prendas de consumo masivo para marcas norteamericanas" con proveedores asiáticos. Ese intermediario empezó a registrar la subcontratación de pedidos a fábricas no autorizadas, algo que no se hacía antes del incidente del Rana Plaza. Aunque siempre había habido subcontratación, a los compradores solo se les informaba de ello cuando la parte subcontratada estaba en una lista autorizada, de ahí que tantas marcas no supieran que sus pedidos se estaban confeccionando en un edificio que incumplía la normativa. Gracias a esa información nueva, pudimos investigar cuáles son los principales impulsores de la subcontratación no autorizada. Nuestros hallazgos ofrecen a los

©IESE Business School

distribuidores de ropa algunas claves para predecir cuándo tendrá lugar la subcontratación, y, por tanto, evitar futuros desastres en sus cadenas de suministro.

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School