5 pasos para lograr la sostenibilidad de tus proveedores

No basta con responder de las propias actividades, también debes responsabilizarte del impacto de tu cadena de suministro.



8 de noviembre de 2023

©IESE Business School

¿Qué significa hoy gestionar con sostenibilidad? Tener la mirada puesta dentro y fuera de la empresa. Hasta hace poco, las empresas se centraban exclusivamente en asumir las responsabilidades directas de su propia actividad. Ahora empiezan a fijarse también en el impacto que generan sus proveedores. Los directivos han comprendido que, si se desentienden de lo que sucede fuera de los muros de sus compañías, su apuesta por la sostenibilidad pierde efectividad. De ahí que estén adoptando una perspectiva transversal en la que incluyen la necesidad de adaptar y transformar sus cadenas de suministro en pro de la sostenibilidad. Lo explica el profesor del IESE Joan Fontrodona, junto con Bruno Martínez, en *La gestión sostenible de proveedores*, el cuaderno 57 de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social.

La conciencia empresarial sobre la gestión sostenible no ha dejado de crecer. Resulta cada vez más frecuente encontrar empresas que incorporan consideraciones éticas y sostenibles en todas sus actividades, y la cadena de suministro no es una excepción. De hecho, un estudio asegura que el 80% de los directivos de múltiples sectores que fueron encuestados afirmaron haber aumentado los recursos que dedican a hacer más sostenibles sus cadenas de suministro. Este esfuerzo es clave, ya que más del 90% de las emisiones de gases de efecto invernadero de las organizaciones y entre el 50% y el 70% de los costes operativos se atribuyen a estas cadenas.

No obstante, la transición hacia proveedores sostenibles sigue un ritmo más lento de lo que cabría desear. Ello se debe tanto a limitaciones internas de las empresas (falta de conocimiento al respecto o la consideración de este desafío como una cuestión no prioritaria a corto plazo) como a la propia complejidad de las cadenas de suministro (compuestas por múltiples piezas y pasos), y a la significativa expansión geográfica que han experimentado estas desde principios de siglo. Las empresas han tendido a diversificar sus fuentes de suministro y a reducir su dependencia de un solo proveedor o región, lo que les ha dificultado llevar un control sobre ellos y, por consiguiente, garantizar su comportamiento esperado en términos de sostenibilidad.

Guía para una gestión sostenible de proveedores

En este contexto, los autores sugieren cinco pasos que los directivos pueden dar para conseguir una gestión sostenible de su cadena de provisionamiento.

1. **Define tus requisitos.** Antes que nada, identifica qué aspectos clave debes evaluar de tus proveedores y define cuáles tendrán un mayor peso. Ten en cuenta las necesidades específicas de las actividades tanto de tu empresa como de tu

©IESE Business School

sector. Revisa y actualiza tus criterios de forma periódica para asegurar que se adaptan a la estrategia de sostenibilidad de la compañía y a los cambios normativos. Por lo general, los requisitos suelen girar en torno al buen gobierno (transparencia, prevención de la corrupción…), el cumplimiento de la normativa vigente y los criterios ESG (eficiencia energética, gestión de emisiones, ciclo de vida de los productos…).

2. **Establece códigos de conducta.** Una vez definido el marco de actuación de tu empresa, comunícalo a tus proveedores. Eso te ayudará a construir o mantener relaciones comerciales de confianza. Para este fin resulta útil crear un código de conducta sostenible, una herramienta que te permitirá, no solo formular de forma clara, precisa y comprensible los requisitos que deben cumplir tus proveedores, sino garantizar que estos comprendan el comportamiento que esperas de ellos en materia de sostenibilidad. En algunos casos, los códigos de conducta se utilizan como cláusulas contractuales con el fin de fortalecer aún más el compromiso verde.
3. **Evalúa a tus proveedores.** Es indispensable que, a continuación, realices una evaluación inicial de tus proveedores para conocer hasta qué punto cumplen con tus requisitos. Eso te permitirá averiguar de qué modo están avanzando en aspectos económicos, sociales y ambientales, así como comparar alternativas y encontrar la que mejor se adecúa a tus necesidades. Existen distintos métodos para realizar esta evaluación inicial, desde auditorías *in situ* hasta cuestionarios de autoevaluación o incluso certificaciones emitidas por terceros que verifican el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad.
4. **Haz un proceso de selección.** Con los resultados en mano, selecciona los proveedores que mejor se adecúen a las exigencias de tu empresa. Tal vez te parezca que lo más sencillo es iniciar colaboraciones con proveedores que cumplan con tu código de conducta, pero ten presente que apostar por la transformación de tus suministradores actuales hacia la sostenibilidad también te puede resultar eficiente y efectivo, ya que estos ya están familiarizados con la empresa y la operatividad del negocio. Además, no hay que olvidar que fomentar la transición sostenible de los grupos de interés forma parte de las responsabilidades de las empresas.
5. **Sigue de cerca los avances y monitorízalos.** Es fundamental que hagas un seguimiento periódico del desempeño sostenible de tus proveedores a medida que avanzan las relaciones comerciales. Establecer un sistema de control y recogida de datos te ayudará a obtener información actualizada de los progresos, observar si se mantiene el rigor inicial e identificar de forma constante oportunidades de mejora y

©IESE Business School

posibles riesgos.

Sin duda, la gestión sostenible de proveedores es una estrategia empresarial que beneficia la cadena de valor de las empresas, al minimizar sus riesgos, aumentar la eficiencia, reducir costes y mejorar su reputación. Pero su valor es aún mayor, pues resulta crucial en la búsqueda de un desarrollo sostenible. No en vano, la actividad empresarial y las cadenas de suministro son responsables de la gran mayoría de los impactos económicos, sociales y ambientales en el planeta. “Abordar esta cuestión va mucho más allá de ofrecer a los consumidores un bien o un servicio más sostenible: se trata de una apuesta ambiciosa por un mundo mejor”, señalan los autores.

Gracias a la influencia que ejercen sobre la sociedad y su rol protagonista, las empresas tienen el poder de ser la palanca de cambio para poner la sostenibilidad en el centro de la conciencia social y la agenda política. Su apuesta por una gestión sostenible de los proveedores fomentará la confianza necesaria para tejer un futuro sostenible; una meta alcanzable si todos compartimos este compromiso.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School