Cómo lograr la transición ecológica con tus proveedores, no a su costa

Cuando una empresa fija objetivos climáticos, el proveedor suele asumir el riesgo. Una cadena de suministro sostenible exige repartirlo.



2 de julio de 2026

Por Jorge Fernández

©IESE Business School

Los compromisos climáticos que las grandes empresas asumen son cada vez más ambiciosos. Muchas se han comprometido a alcanzar las cero emisiones netas en las próximas dos o tres décadas.

Estos hitos representan un desafío para la empresa y, en igual medida, para sus proveedores, sobre todo en sectores como la alimentación, la moda, la electrónica y el comercio minorista, donde la mayor parte de las emisiones se produce fuera de las instalaciones de la compañía.

En mi investigación reciente analizo cómo se diseñan e implementan los programas corporativos de agricultura regenerativa y las iniciativas de sostenibilidad en grandes empresas alimentarias y hay un patrón que se repite: las compañías cuentan con sistemas sofisticados para monitorizar el desempeño ambiental de sus cadenas de suministro, pero los cambios en los sistemas de producción conllevan unos riesgos económicos que recaen sobre los proveedores.

Así puedes influir en el comportamiento de los proveedores

La pregunta entonces es: ¿cómo pueden las empresas lograr que sus proveedores adopten prácticas más sostenibles? La mayoría de las iniciativas climáticas corporativas se apoyan en una combinación de cuatro mecanismos:

- **Medición.** Las plataformas digitales, la monitorización por satélite o las herramientas de contabilidad de carbono sirven para medir las emisiones o los indicadores de sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro.
- **Incentivos económicos.** Premian la adopción de determinadas prácticas, como reducir el uso de fertilizantes, aplicar técnicas de mejora de la salud del suelo o disminuir el consumo de agua y productos químicos en los procesos industriales.
- **Apoyo técnico.** Las empresas suelen proporcionar asesoramiento especializado, programas de formación o alianzas con instituciones de investigación y ONG para ayudar a los proveedores a implementar nuevas acciones.
- **Inversión estructural.** Consiste en alargar los contratos, invertir de forma conjunta en nuevos sistemas de producción o aplicar mecanismos de financiación que reduzcan los riesgos económicos asociados a la transición ecológica.

Aunque la mayoría de los programas incorporan elementos de estos cuatro enfoques, en la

©IESE Business School

práctica, predominan los tres primeros. Los sistemas de medición, los incentivos modestos y los servicios de asesoramiento son habituales. La inversión estructural es menos frecuente, pero es la que puede marcar un antes y un después.

Modelos de gobernanza para afrontar el cambio climático

En función de los mecanismos utilizados, las empresas acaban adoptando modelos de gobernanza distintos para sus iniciativas.

Algunas se quedan en la creación de marca: anuncian grandes compromisos públicos antes incluso de definir cómo van a cumplirlos, lo que compromete la relación con el proveedor.

Otras operan desde el cumplimiento, implementando auditorías, métricas y pagos de corto plazo que ayudan a reportar avances en los informes ESG, pero apenas cambian la relación con el agricultor y pueden relegarlo al mero papel de proveedor de datos.

Unas pocas apuestan por la experimentación: desarrollan pilotos que generan aprendizaje, aunque muchas veces no llegan a modificar su cadena de suministro.

Las más ambiciosas avanzan hacia la colaboración, con contratos largos, coinversión y reparto del riesgo.

La economía de la transición

Para los proveedores, reducir emisiones suele plantear cuestiones prácticas relacionadas con los plazos y los riesgos, pero hay compañías que están encarando estos desafíos de forma directa.

En el sector alimentario, el programa acelerador de ingresos de Nestlé vincula los objetivos de sostenibilidad con incentivos financieros directos para los agricultores. El programa ofrece una compensación a los agricultores por realizar acciones como plantar árboles de sombra, mejorar las prácticas de poda y adoptar técnicas de gestión del suelo más eficaces, como se explica en un caso que he escrito sobre la empresa. Su éxito radica en entender que la sostenibilidad ambiental en la producción de cacao no puede separarse de la viabilidad económica de las explotaciones de cacao.

©IESE Business School

Otro ejemplo es McCain Foods, uno de los mayores compradores de patatas del mundo. La empresa se ha comprometido a adoptar la agricultura regenerativa en las tierras de cultivo de sus productores de patatas. En lugar de verlo como un ejercicio de cumplimiento normativo, McCain colabora de cerca con los agricultores y les proporciona apoyo agronómico y financiero, además de guiarles hacia prácticas orientadas a la salud del suelo.

Patrones similares aparecen en muchos otros sectores. En la industria de la moda, es frecuente que las marcas exijan a las fábricas cumplir ciertos criterios ambientales y laborales al competir en sistemas de abastecimiento globales que se caracterizan por tener márgenes estrechos. En la electrónica, las empresas animan a sus proveedores a reducir las emisiones de los procesos de fabricación.

En todos los casos, el objetivo de las empresas es influir en cómo se producen sus bienes a través de organizaciones que operan fuera de su propia estructura. Por tanto, las estrategias climáticas dependen tanto de los sistemas de medición como de los acuerdos económicos con los proveedores.

Cinco medidas para que tus proveedores participen de tu transición ecológica

La puesta en práctica de los mecanismos que ayudan a cumplir los compromisos climáticos de las empresas deja varios aprendizajes que podemos traducir en medidas concretas:

1. **Invierte** en relaciones de suministro a largo plazo para dar a tus proveedores la estabilidad necesaria para invertir en nuevas prácticas.
2. **Distingue** entre los incentivos que recompensan determinadas prácticas y los mecanismos financieros que respaldan la transición ecológica. Los pagos incentivadores pueden fomentar la experimentación, pero rara vez abordan la incertidumbre económica asociada al cambio de los sistemas de producción.
3. **Date tiempo.** Las transiciones hacia la sostenibilidad suelen alargarse más que los ciclos de planificación empresarial al uso, porque los ecosistemas y las infraestructuras industriales evolucionan gradualmente.
4. **Reparte** el riesgo a lo largo de la cadena de suministro mediante fondos de transición, contratos vinculados a objetivos de sostenibilidad y modelos colaborativos de financiación.
5. **Da voz** a tus proveedores en el desarrollo y evaluación de tus programas para hacer frente al cambio climático.

©IESE Business School

Sostenibilidad y cadenas de suministro: dos caras de una misma moneda

La estrategia climática tiende a ir de la mano con el diseño de las cadenas de suministro. Las empresas que se limiten a medir su desempeño en sostenibilidad posiblemente avancen más lentamente de lo esperado. Sin embargo, las que, además, presten atención a las estructuras económicas que influyen en las decisiones de los proveedores tendrán más probabilidades de generar cambios significativos.

La diferencia entre ambos enfoques es importante. El primero trata los compromisos climáticos como un ejercicio de reporte; el segundo, como una oportunidad para rediseñar cómo se comparten el valor y el riesgo a lo largo de la cadena de suministro.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Pide datos climáticos a tus proveedores y reduce el impacto medioambiental de tu empresa

Lecciones de Fukushima: por qué deberías hacer pública tu información medioambiental

Informes verdes: cómo medir la sostenibilidad

¿Es ética tu cadena de suministro? Lecciones de Tony’s Chocolonely



Jorge Fernández

Lecturer de Dirección Estratégica en el IESE. Además, es Managing Director en Liechtenstein Group, un holding diversificado con operaciones en los sectores de agricultura y alimentación, silvicultura, energías renovables e inmobiliario.

©IESE Business School