

Cómo convertirse en una corporación civil

Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad

Fundación CODESPA

Este documento recoge la presentación y las conclusiones del taller “Cadena de suministro responsable. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad” organizado por Fundación CODESPA el día 8 de diciembre de 2008. El taller fue dirigido por Sean Asset, contó con la participación de Boston Consulting Group y fue financiado por la UE. Para mayor información ver el programa en el apartado “formación” de la web de CODESPA.

Introducción

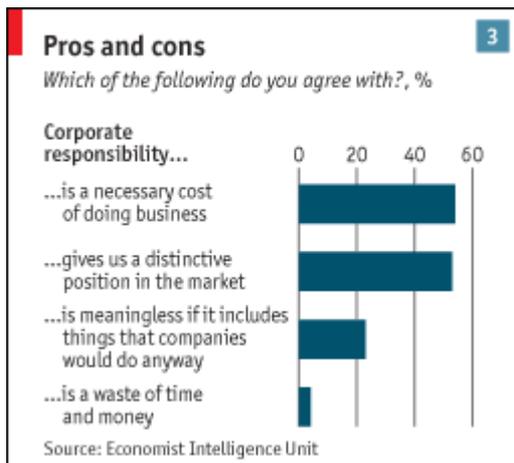
La globalización de los mercados ha traído consigo el *outsourcing* o la deslocalización de muchos procesos de producción. Las grandes compañías atraídas por nuevas ventajas competitivas han diversificado como nunca sus fuentes de suministro y la localización geográfica de éstas. Gracias a la revolución en los medios de comunicación y a la fluidez de los sistemas de transporte muchos de los productos consumidos en Europa proceden de proveedores que los fabrican a miles de kilómetros. Sin duda, este proceso de subcontratación ha dinamizado el negocio de muchas empresas reduciendo sus costes y aumentando sus márgenes de beneficios.

Sin embargo, ante esta mecánica de la producción mundial surgen nuevos riesgos. Uno de los factores que más ha contribuido a construir el concepto de Responsabilidad Corporativa a finales del siglo pasado ha sido los escándalos asociados a la cadena de proveedores. La RSC está evolucionando dado que las expectativas de los grupos de interés con respecto al rol de las empresas en la sociedad están cambiando. Esta atención, que comenzó dirigiéndose al sector textil, se está moviendo a otros sectores centrándose el interés en la cadena de suministro de las multinacionales en todos los niveles. Y es que este fenómeno de la deslocalización ha tenido como principales protagonistas a los países en

desarrollo dónde no siempre existen las garantías suficientes para proteger los derechos sociales y laborales de los trabajadores. Algunas empresas organizaron su producción en regiones como éstas sin establecer los controles adecuados y sin analizar el impacto social de la confección de sus productos provenientes de contextos en desarrollo.

Un estudio del *Economist*¹ basado en encuestas a los principales 50 directores generales de empresas estadounidenses en 2008, indicaba que la tendencia de la RSC ha evolucionado de ser considerada “una pérdida de dinero” (menos del 10%) a verse como una “ventaja competitiva” (más del 50%) y un “coste necesario de hacer negocios” (un 55% aproximadamente). Según dichos directores, siete de las diez cuestiones más importantes para los próximos cinco años hacen referencia a la cadena de suministro. Es un punto sensible para cualquier gestión prudente de riesgos, a la vez que es un escenario complejo en el que queda aún mucho camino que recorrer. La supervisión de la cadena de suministro será sin duda, el tema más importante de la RSC en el futuro.

¹ Estudio Economist, 2008:
http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491055



Los proveedores de una compañía representan una parte importante del universo social de una empresa internacional y constituyen un elemento esencial en la conexión de ésta y su entorno. Como stakeholders y aliados comerciales, los proveedores deben ser uno de los beneficiarios naturales de la RSC de las empresas. Primero, construyendo con ellos una relación honesta en el marco del beneficio mutuo. Después, haciendo que la cadena de suministro se convierta en un elemento más en la creación de valor social. Para conseguirlo, es imprescindible garantizar la protección de los derechos humanos a lo largo de todo el sistema de producción, especialmente en los países en desarrollo donde unas legislaciones locales demasiado débiles y la necesidad de los trabajadores pueden conducir a la desprotección de estos. La Declaración Tripartita de la OIT y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son la referencia en la protección de los derechos laborales a lo largo de la cadena de proveedores.

Las cinco etapas en el camino hacia la RSC

Según el estudio de Simon Zadek sobre el que se basó el taller², el camino que sigue

²“The Path to Corporate Responsibility”, Simon Zadek, Harvard Business Review, December 2004

una empresa hacia la responsabilidad corporativa pasa por cinco etapas: (1) defensiva, (2) de cumplimiento (3) de gestión (4) estratégica y (5) civil. En su estudio, se detalla la evolución de Nike, que pasó de negar la responsabilidad de la empresa sobre las condiciones existentes en las fábricas de sus proveedores a ser líder en la promoción y desarrollo de iniciativas y procesos de la sociedad civil, y de la industria textil en su conjunto, en la gestión responsable de la cadena de suministro.

Existe la dificultad de conciliar el interés de la junta de accionistas con el interés social. Los departamentos de RSC tienen la enorme dificultad de demostrar los beneficios a corto plazo de la Responsabilidad Corporativa. El departamento de RSC hace lo que puede con el presupuesto asignado para llevar a cabo iniciativas sociales a la vez que protege la reputación corporativa. En este momento de crisis, en el que aumenta la presión para mantener el puesto de trabajo, hay una mayor exigencia de mostrar buenos números y no sólo buenas noticias o intenciones. Algunas empresas comienzan a gestionar los impactos derivados de sus cadenas de suministro ante la denuncia de problemas sociales o medioambientales vinculados a sus proveedores de países en desarrollo. Esto determina la adopción de una estrategia reactiva (o defensiva), en la que la empresa trata de solucionar el problema existente poniendo parches a riesgos puntuales como defensa a su reputación y negocio. Con este enfoque, asumido por muchas empresas, se considera que la RSC es un coste de hacer negocio. En momentos de crisis como el actual, muchos de los presupuestos de RSC sufren un recorte ya que la RSC se considera como gasto y no como inversión. Sin embargo, algunas empresas han logrado ir más allá en el reconocimiento de las ventajas globales que se derivan de la gestión responsable de la cadena de suministro no sólo para su negocio sino también para el conjunto de una determinada industria. Así, la gestión responsable de la cadena de suministro pasa de ser una obligación impuesta por motivos

externos a una estrategia interna generadora de valor. La actuación proactiva reduce el número de riesgos y crisis y lleva a soluciones sostenibles.

Existe la tendencia de avanzar en la gestión responsable de la cadena de suministro a través de la política de RSC, pero aún queda mucho por hacer. ¿Hasta qué punto se controla la cadena de suministro, más allá del primer nivel de subcontratación? y ¿hasta qué punto se controlan las condiciones de fabricación de los productos terminados?

Según la opinión de los asistentes al taller, el sistema de control de la mayoría de las empresas está basado en las auditorías sociales. Éstas, aunque necesarias, no son suficientes para solucionar el problema de la violación de derechos humanos y laborales en las fábricas, ya que se basan en gran parte en entrevistas personales a los trabajadores en las mismas fábricas, lo que las convierte en poco fiables. Además, cada comprador exige a la fábrica sus propios criterios y auditorías lo que hace más complejo el cumplimiento de cada código de conducta y entorpece el trabajo diario de la fábrica. Actualmente, se pagan millones de euros a empresas externas para la realización de las auditorías sociales cuando se podrían compartir auditorías entre las empresas, reduciendo el gasto y facilitando a los proveedores el proceso de control del cumplimiento en las fábricas.

En general, se observa que hace falta una mayor coordinación dentro del sector, para elaborar un código de conducta común promovido a nivel local (en cada país). Dentro de este escenario de cumplimiento, las ONG y la sociedad civil están haciendo menos campañas y más colaboraciones. Algunas se han dado cuenta que se pueden obtener más cambios si se trabaja conjuntamente. Existe el ejemplo del programa de la OIT "Better Work"³ con

auditorías hechas mediante la participación tripartita del gobierno nacional, los sindicatos y las empresas para lograr avances en temas sociales que no se podrían lograr actuando de manera independiente.

Sin embargo, si se va más allá de las auditorías y se posiciona la RSC como una inversión y no como un gasto, la gestión responsable de la cadena de suministro se puede convertir en una línea de trabajo con gran capacidad para crear valor social y económico en los países en desarrollo. La etapa arriba mencionada de la visión "civil" supone la integración de la responsabilidad del negocio en las operaciones diarias, ahorrándose muchos de los problemas y riesgos reputacionales a corto plazo y logrando grandes ganancias a largo plazo. La empresa invierte menos en auditorías y más en colaboración y formación. La empresa se beneficia de la proactividad, la calidad y la innovación de ideas utilizando perspectivas de diferentes sectores. Es una visión del negocio más integradora y a largo plazo. Una bombilla de bajo consumo tiene un coste superior manifestado en el corto plazo en comparación con las convencionales, pero supone un ahorro y una sostenibilidad para la empresa en el largo plazo.

Las ONG son un actor privilegiado ya que con sus contactos, su presencia local y la confianza que generan pueden ayudar a las empresas a identificar los problemas reales de la fábrica, tales como la falta de libertad de asociación o el acoso, que no se detectan mediante auditorías sociales pero que conviven en las relaciones de poder dentro de la fábrica.

³ Programa OIT Better work:
<http://betterwork.reea.net/>

¿Cómo convertirse en una corporación civil?

Esto no se consigue de la noche a la mañana, pero se pueden dar ciertos pasos:

1) Identificar los mayores riesgos de la cadena de suministro y trabajar de cerca en ellos. Normalmente, son los problemas con los que no la empresa está muy cómoda pero es dónde más se debe enfocar. Se puede diseñar el código de conducta de la empresa conjuntamente con empresas del mismo sector y a nivel nacional y determinar la implementación en las fábricas conjuntamente con los proveedores. Además, se puede crear un programa piloto que recoja estas prácticas en un área de alto riesgo e impacto en un país para probarlo.

2) Al integrar la responsabilidad del negocio en la empresa, el modelo de negocio puede requerir de ciertos cambios. Hay que revisar que las prácticas de compra y el sistema interno de incentivos están armonizados con el código de conducta y analizar el impacto que los dos primeros pueden tener en este último. Si se quiere conseguir responsabilidad y sostenibilidad, no sólo hay que mirar hacia fuera, -auditando la cadena de suministro de los proveedores externos-, sino que hay que mirar también hacia dentro -revisando las prácticas de compras del negocio-. Es necesario revisar las prácticas de compras para disminuir la complejidad en los procesos de suministro y obtener un mejor control de las subcontrataciones ilegales.

3) Es imprescindible trasladar un mensaje claro y fuerte desde la Dirección en cuanto a la sostenibilidad y responsabilidad. Esto se

traduce a los empleados, con el pago de un bono económico por la utilización de criterios sociales en las decisiones de compra a sus proveedores, y no sólo los criterios de precio, tiempo y calidad.

4) Construir capacidad interna asignando y formando a responsables sociales dentro del Departamento de Compras en cuestiones de impacto y mejorando la comunicación de la implementación de la RSC dentro de la empresa.

5) Dada la complejidad del tema y la necesidad de realizar un esfuerzo coordinado dentro del sector, las plataformas multistakeholder y los *lobbies* responsables son una de las mejores sugerencias para buscar la colaboración y reforzar la coordinación entre el sector privado, el público, y las organizaciones no gubernamentales. Estos espacios pueden ser muy efectivos para apalancar esfuerzos, hacer uso de la experiencia, las iniciativas y las perspectivas de las otras empresas y de otros sectores. La empresa tiene la capacidad de hacer lobby y presionar a los gobiernos locales para que mejoren las condiciones laborales de su país y aumentar el número de inspectores. En este espacio de colaboración entre empresas, la capacidad de negociación hacia los gobiernos y los proveedores aumenta. Para ello, es necesario colaborar con otras empresas del sector, aprender de lo bueno y lo malo, de los desafíos internos y externos dejando de verse como competidores sino como colaboradores hacia un bien común que repercutirá en las condiciones de los trabajadores a nivel nacional, la sostenibilidad y el beneficio del sector en su conjunto.



**Cadena
de Suministro
Responsable**

6) Diálogo con los stakeholders para identificar los problemas sociales y laborales. Desarrollar relaciones estratégicas interna y externamente. Este diálogo tiene un papel importante igualmente en la medición del impacto social de la RSC.

7) Diseñar sistemas de informática eficaces para cruzar la información de compra con la del cumplimiento de las fábricas. Estos sistemas deben ser en la medida de lo posible, a tiempo real y accesibles para el equipo de compra.

8) Desarrollar un sistema de gestión y medición con indicadores (Balanced Scorecard) y variables que midan el desempeño de las compras y se traduzca al sistema de incentivos de la empresa.

9) Concentración del número de proveedores, seleccionando a los "proveedores estratégicos" y las mejores fábricas consolidando el poder de compra en un número menor de proveedores.

10) Más formación y menos auditoria. Invertir en programas con los proveedores más importantes para la empresa para crear capacidad interna, mediante capacitaciones, desarrollando sistemas de gestión para reducir al máximo las horas extras y mejorar el ambiente laboral, mejorando su productividad y su rendimiento para sus clientes; La empresa mejora en las relaciones con los sindicatos, trabajadores, ONG y consumidores, en el control de los sistemas, y de la capacidad de identificar y gestionar los riesgos. Finalmente, se traduce en una mejora de la reputación de la marca. Los proveedores deben mejorar su gestión y problemas internos pero para ello, ayudarían las ayudas por parte de sus socios; las empresas. Estos programas consiguen un beneficio mutuo (*win-win*).

11) Medir la relación entre el desarrollo del negocio y su desempeño social para construir un caso de negocio y dar a conocer la experiencia y el aprendizaje de la gestión de la cadena de suministro.

12) Crear Comités para tratar las cuestiones sociales y de responsabilidad en Juntas Directivas.

RSC, cadena de suministro y el reto global del desarrollo sostenible

La Responsabilidad corporativa tiene como reto global el desarrollo sostenible. Para estar a la altura del nuevo escenario y responder a las expectativas cada vez mayores de los consumidores, la empresa debe abordar nuevas maneras de colaboración dentro del sector y de interacción con los gobiernos, incrementar los marcos de relación con otros grupos de interés diferentes a los convencionales. Será necesario contratar a nuevos talentos dentro del departamento de RSC (más allá del papel de Relaciones Públicas) con la visión de profundizar en la responsabilidad y el compromiso social de la empresa a través de esta red social multinacional y trabajar junto con los proveedores para que ellos asuman su problema. Difundir la RSC y sus prácticas a lo largo de la cadena de suministro es una opción que refuerza no sólo las garantías en la gestión de riesgos sino que también contribuye a la construcción de un tejido empresarial social y ambientalmente más sostenible allí donde el proveedor se encuentre, generando sinergias positivas para las comunidades y países en desarrollo.

