

# Impulsando la Sostenibilidad en la Cadena de Suministro

Escrito por



**Andrea Cabezas**

Gerente de  
Transformación de  
Negocios





Las empresas enfrentan varios desafíos, los cuales incluyen interrupciones e impactos del cambio climático, limitaciones de recursos y disputas laborales, limitada transparencia de sus proveedores, riesgos de cumplimiento y regulatorios, demanda de consumidores por procesos, productos y prácticas sostenibles. Se podría asumir que por el COVID-19, las empresas dejaron sus objetivos de sostenibilidad a un lado para gestionar la pandemia. Sin embargo, según una encuesta realizada por EY en el 2021 – 85% están más enfocados en sus objetivos ambientales y de sostenibilidad. El impacto del COVID-19 y la desigualdad económica han contribuido a la urgencia de las empresas de crear valor sostenible en el largo plazo, y priorizar las necesidades de la gente y el planeta. Inversionistas evalúan el desempeño Ambiental, Social y de Gobierno, los colaboradores buscan trabajar para empresas que incluyan a la sostenibilidad en su misión, las expectativas de los clientes han incrementado y existen nuevas regulaciones.



## IMPERATIVA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Cada empresa tiene su propia definición de sostenibilidad, algunas hacen énfasis en la sostenibilidad “verde” o ambiental, otras se enfocan de manera general en los problemas de ambiente, social y gobierno (ASG). No obstante, debe existir un enfoque en el cliente, generar valor en el largo plazo para todos los involucrados y debe incluir una gestión de riesgos robusta.

AMBIENTAL	SOCIAL	GOBIERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgos Climáticos</li> <li>▪ Emisiones de Carbono</li> <li>▪ Eficiencia de Energía</li> <li>▪ Gestión de Contaminación y Residuos</li> <li>▪ Uso de Recursos Naturales</li> <li>▪ Energía Limpia y Tecnologías</li> <li>▪ Biodiversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital Humano</li> <li>▪ Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo</li> <li>▪ Diversidad e Inclusión</li> <li>▪ Seguridad de Trabajadores</li> <li>▪ Seguridad de Productos</li> <li>▪ Derechos Humanos</li> <li>▪ Trabajo Infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad del Consejo Directivo</li> <li>▪ Corrupción y Soborno</li> <li>▪ Antilavado de dinero</li> <li>▪ Ética de Negocio</li> <li>▪ Tolerancia al Riesgo</li> <li>▪ Políticas de Compensación</li> <li>▪ Protocolos de Escalamiento</li> <li>▪ Políticas Públicas</li> </ul>

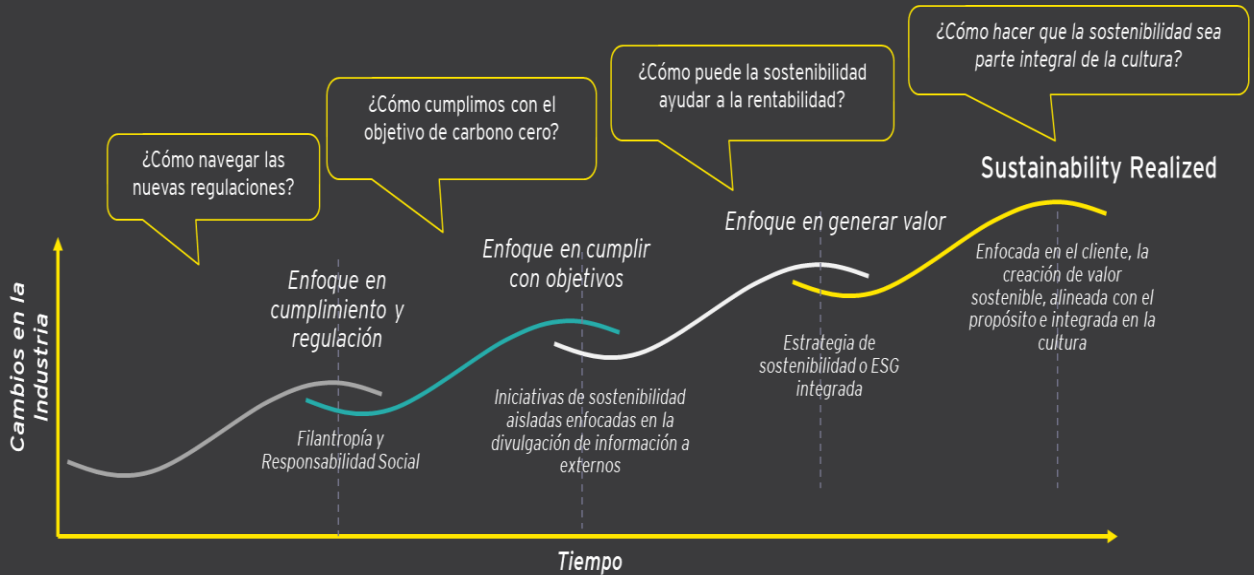
Para algunos, las regulaciones son la motivación y el cumplimiento el objetivo. Pero la mayoría de las empresas están incrementando su nivel de madurez, ahora buscan implementar iniciativas que generen valor en el largo plazo. Su objetivo es ser proactivos y cambiar, no solo reaccionar ante la presión, pero formar un futuro sostenible. Lo ven como una oportunidad de responsabilizarse de sus acciones.

**37%**

De las empresas realizaron un estudio de materialidad de sostenibilidad para identificar los factores críticos para los stakeholders y la empresa.

Fuente: EY ESG Perspectives, 2021

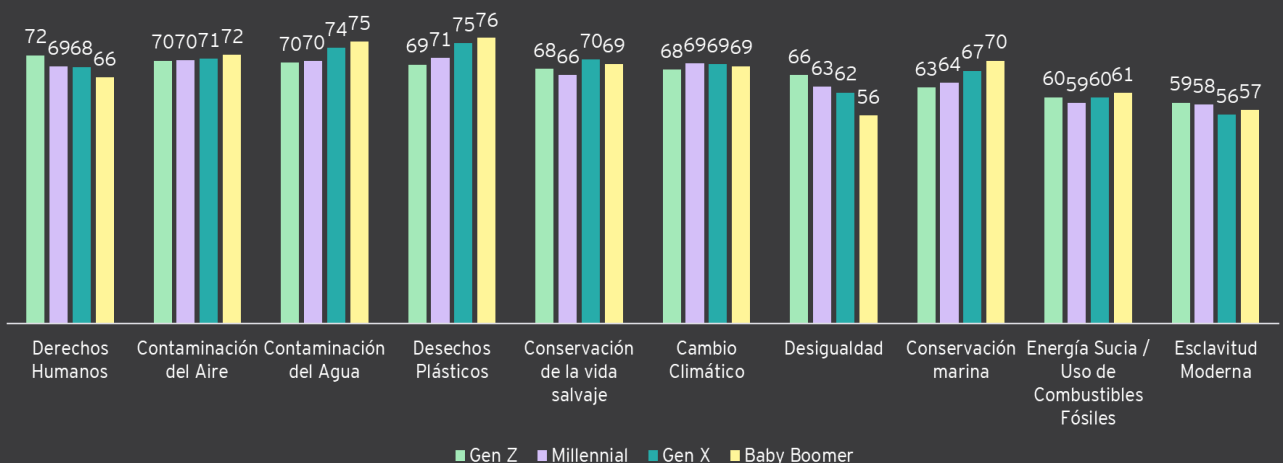
Los reportes de desempeño de las empresas que buscan generar valor, están relacionados con objetivos de corto y largo plazo que integran beneficios sociales y ambientales con la estrategia de crecimiento. Se ha convertido en parte integral de la cultura de la empresa.



Fuente: EY Sustainability Realized

## ¿QUÉ ESTÁ IMPULSANDO EL CAMBIO?

**Los clientes** quieren productos sostenibles ya que consideran el impacto ambiental de su consumo. El COVID-19 ha acelerado varias tendencias, y ha causado que los consumidores reevalúen como compran, que compran y su impacto. De acuerdo con una encuesta del índice del consumidor realizada por EY (2021), de 14,000 consumidores encuestados globalmente, 77% considera que las empresas tienen la responsabilidad de producir de manera sostenible. El 68% dice que los negocios deben asegurar que sus proveedores cumplan con estándares sociales y medioambientales altos. Cada generación tiene preocupaciones distintas. Las generaciones más jóvenes están enfocadas en los derechos humanos, desigualdad y la esclavitud moderna.



Fuente: EY Future Consumer Index, 2021

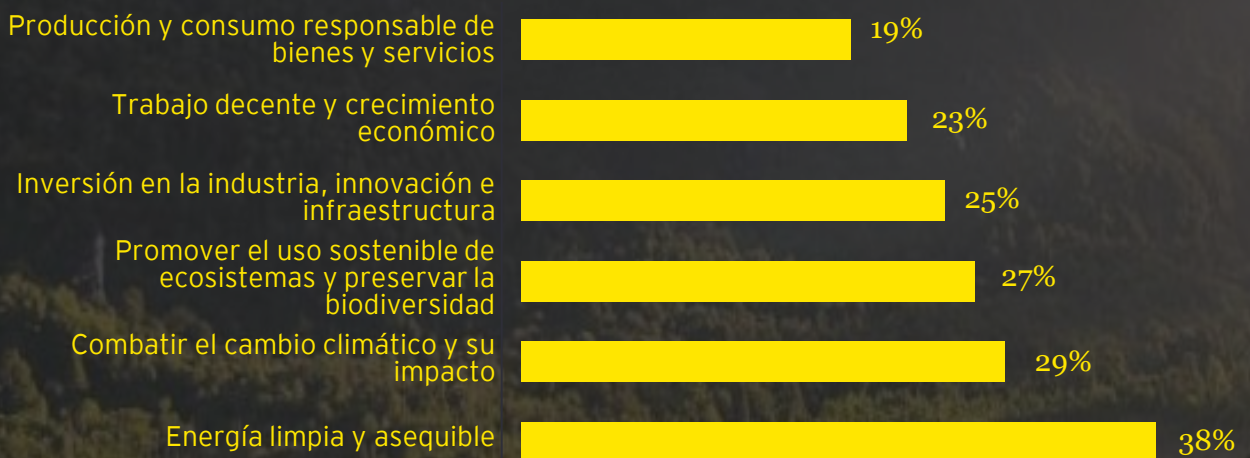


La mayoría de personas están dispuestas a ejecutar pequeñas acciones:

- ✓ Llevar bolsas reutilizables al supermercado (83%)
- ✓ Reciclar o reutilizar empaques después de su uso (83%)
- ✓ No aceptar utensilios de comer en pedidos a domicilio de comida (63%)

No obstante, son pocos los que han implementado grandes cambios en su vida cotidiana: 41% no come productos con carne, 39% produce su propia comida y 37% tiene una dieta basada en plantas (EY Future Consumer Index, 2021).

Alineado con esto y de acuerdo con la demanda, **las empresas** necesitan abordar la desconfianza alrededor de la sostenibilidad en sus operaciones y en la cadena de suministro. Deben consolidar información y promover la transparencia desde el inicio para responder a las exigencias con respecto a la sostenibilidad. Existe una conexión entre la sostenibilidad y el valor de la marca. Las prioridades de los negocios en el 2021 fueron las siguientes:



Fuente: EY Future Consumer Index, 2021

Adicionalmente, las iniciativas corporativas de sostenibilidad atraen y retienen **talento**. El 83% de los millennials buscan trabajar para empresas que abordan problemas sociales y ambientales. Expertos predicen que este enfoque en atributos no relacionados con el salario seguirá incrementando en la generación Z. Además, según un estudio de sostenibilidad realizado por EY, el nivel de productividad de un empleado que está inspirado por el propósito de la empresa es de 225%.

Por otro lado, los **entes reguladores** están imponiendo un deber de cuidado a las empresas para que reporten sus acciones.

A nivel global entre 1972 y el 2019 las regulaciones ambientales han incrementado 38 veces, el nivel de escrutinio se acelera a medida que los horizontes de cumplimiento de acuerdos internacionales se acercan en el 2030 y 2050. En Ecuador existen varias regulaciones enfocadas en la sostenibilidad. Por ejemplo, la Constitución, la Ley de Gestión Ambiental y Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva.

La sostenibilidad se ha convertido en un factor crítico para **los inversionistas**. En el 2021, el 72% de inversionistas realizaron un análisis de información no financiera para la toma de decisiones comparado con 38% en el 2018 (*EY ESG Perspectives, 2021*). Las empresas deben por lo menos demostrar que están considerando los criterios de ASG en sus modelos de negocio. Asimismo, los inversionistas de impacto están amenazando con desinvertir o votar en contra de compañías que no revelan o mejoran su impacto Ambiental.

## DESAFÍOS DE UNA CADENA DE SUMINISTRO SOSTENIBLE

Para muchas empresas existe una desconexión entre lo que pueden controlar en sus negocios y las actividades que realizan sus socios en la cadena de suministro. Mientras el escrutinio incrementa, las emisiones de GEI, una biodiversidad vulnerable a los cambios climáticos y la esclavitud moderna, son problemas que ejercen presión para que las empresas midan, reporten y mejoren el impacto de su cadena de suministro. Cumplir con una estrategia de sostenibilidad requiere transparencia de inicio a fin y una mayor cooperación e integración entre los miembros del ecosistema. Los desafíos para impulsar estas acciones, incluyen establecer objetivos comunes, la medición de indicadores y el acceso a información.

Desafíos para Incrementar la Transparencia en la Cadena de Suministro				
Establecer objetivos de trazabilidad y transparencia	Mapear la red de proveedores exhaustivamente	Acceder y reportar información relevante	Matener seguridad y confidencialidad	Establecer procesos de revisión efectivos y eficientes
¿Cómo traducir obligaciones de transparencia en estrategias a nivel de marca / producto?	¿Cómo identificamos a todos nuestros proveedores en la red, más allá del nivel 1?	¿Cómo accedemos/recolectamos datos de varios niveles de proveedores?	¿Cómo integramos la información de proveedores mientras manejamos un nivel de confidencialidad?	¿Cómo construimos la infraestructura para conectar con todos nuestros proveedores y evaluar sus procesos?
¿Con qué benchmarks de sostenibilidad debemos comparar nuestro desempeño?	¿Cómo vamos más allá de los objetivos corporativos para entender el desempeño de la organización?	¿Cómo representamos los datos y derivamos insights en tiempo real?	¿Cómo proporcionamos el nivel correcto de acceso a información?	¿Cómo entrenamos a nuestro equipo de compras a revisar prácticas de sostenibilidad?
¿Qué criterios de sostenibilidad usamos y cómo los definimos?		¿Cómo adaptamos insights y reportes para cada stakeholder (inversionistas, consumidores)?		¿Cómo identificamos desafíos antes de que ocurran?



# INICIATIVAS CLAVE PARA EL ECOSISTEMA

Es esencial colaborar y trabajar de cerca entre socios de la cadena de suministro para colectivamente crear valor y mejorar el impacto, tener una relación más allá de una función transaccional de producir o vender productos y/o servicios. Es necesario tener una mayor visibilidad de su comportamiento y su impacto en factores relacionadas con la sostenibilidad. Para fomentar la colaboración en la cadena de suministro y rediseñar la interacción entre socios estratégicos, se sugieren las siguientes acciones:

## 1. Acordar Objetivos Estratégicos

Antes de comprometerse, es necesario entender qué es aplicable para la industria, viable y qué tan rápido se pueden lograr los cambios en la cadena. Es recomendable realizar un análisis de materialidad que permita identificar los temas más relevantes para todos los grupos de interés y cómo impactan al modelo de negocio. Adicionalmente, se debe recopilar retroalimentación de proveedores y socios para entender qué pueden/quieren cumplir, sus motivos, desafíos y definir cómo se pueden cerrar las brechas mediante el codesarrollo de una estrategia. El objetivo es obtener beneficios conjuntos y tener mecanismos de autofinanciamiento para futuras iniciativas. Una mayor colaboración e integración ayuda a alcanzar los objetivos comunes de sostenibilidad del ecosistema. Es importante recordar que, como parte de una cadena de valor, cada socio tendrá sus propios estándares.

## 2. Comunicar Expectativas de Nivel de Desempeño

Primero se aconseja realizar una segmentación de proveedores para definir el nivel requerido de desempeño, el tipo de colaboración y comunicación que se debe mantener con cada uno. Posterior a esto, se deben comunicar formalmente las expectativas y objetivos con respecto al comportamiento de los proveedores para definir una hoja de ruta de iniciativas. Estas se incluyen dentro de los acuerdos contractuales con los proveedores estratégicos. Adicionalmente, se documentan y estandarizan procesos internos y externos con guías de nivel de servicios para impulsar el cumplimiento.



El **50%** de los consumidores son más propensos a comprar de empresas que comparten el **impacto** de sus productos/servicios **en la gente y el planeta**.

Fuente: EY Future Consumer Index, 2021

### 3. Medir y Mejorar los Resultados

Lo que se puede medir se puede mejorar y las empresas están siendo juzgadas cada vez más en cuanto se refiere a su impacto directo en el ciclo del producto upstream (cadenas de suministro más éticas y con menor impacto). Las empresas deben solicitar y monitorear las métricas de sostenibilidad, validar certificaciones y analizar los riesgos periódicamente. Es importante demostrar el compromiso con el desempeño de los proveedores y apoyarlos en su consecución. Algunas iniciativas para demostrar respaldo incluyen: medición de desempeño integral en conjunto, integración con sus sistemas o permitirles acceso para que puedan registrar su información, módulos en la nube, uso de fuentes de datos en tiempo real, agendar auditorías regularmente y revisar el cumplimiento de acciones correctivas. A partir de estas iniciativas, se identifican áreas de acción para fomentar el desarrollo de proveedores mediante entrenamientos alineados con el enfoque de riesgo y los requerimientos de cumplimiento.

### 4. Escalar Iniciativas Exitosas en el Ecosistema

Una vez que la empresa y sus proveedores cuenten con los estándares planteados, intercambien información y la puedan monitorear en tiempo real, sería beneficioso compartir y escalar las mejores prácticas transversalmente en el ecosistema. Empresas con un estado de madurez alto, organizan eventos para el intercambio de experiencias. Reducir el uso de agua con un proveedor puede resultar beneficioso, sin embargo, una reducción de todos los proveedores tendría un impacto más significativo.

Las organizaciones están incrementando su enfoque en la sostenibilidad, muchas por primera vez, como respuesta a cambios en la demanda, y por las expectativas de los involucrados. La definición de objetivos comunes y el acceso a la información son algunos de los desafíos en este camino de transformación. Para la implementación de iniciativas de sostenibilidad se necesitan formar alianzas con proveedores y empresas del ecosistema para tener la trazabilidad de toda la cadena de suministro y crear soluciones sistémicas.

## Cadenas de Suministro Sostenibles

# 2025

En los siguientes 3 años, la sostenibilidad es la prioridad número 2 de las empresas.



Fuente: EY ESG Perspectives, 2021