



# ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable



Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe

Universidad Externado de Colombia

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cámara de Comercio de Bogotá

# Contenido

---

<b>Introducción</b>	<b>10</b>
<b>1. Suministro Responsable - Marco Teórico</b>	<b>14</b>
<i>1.1. Antecedentes y conceptualización</i>	<b>16</b>
<i>1.2. Algunas tendencias</i>	<b>20</b>
<i>1.3. De la RSE al Suministro Responsable</i>	<b>26</b>
<i>1.4. Valor compartido</i>	<b>38</b>
<b>2. Metodología</b>	<b>44</b>
<b>3. Prácticas de Referencia en Suministro Responsable en América Latina y el Caribe</b>	<b>52</b>
<b>4. Análisis de resultados</b>	<b>168</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>190</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>195</b>

## Gráficos

### **Gráfico 1. Enfoques de RSE.**

*Fuente: elaboración propia*

### **Gráfico 2. Herramienta de UN.**

*Fuente: elaboración Naciones Unidas*

### **Gráfico 3. Oportunidades en la creación de capacidades de proveedores.**

*Fuente: elaboración guía Naciones Unidas.*

### **Gráfico 4. División de grupos.**

*Fuente: elaboración propia.*

## Tablas

### **Tabla 1. Síntesis número de casos por país.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 2. Resumen casos presentados.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 3. Parámetros de calificación casos.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 4. Principales resultados del Proyecto Suministro Responsable.**

*Fuente: Equipo de Responsabilidad Social Empresarial de Multiceras.*

### **Tabla 5. Programas, objetivos y resultados de Programa implementado en la Región del Bío Bío 2008 – 2009**

### **Tabla 6. Relación de estos temas con los principios de Pacto Mundial.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 7. Casos supervisión y auditorías, guía de las UN.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 8. Casos rehabilitación y creación de la capacidad de proveedores, guía UN.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 9. Casos asociación, guía UN.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 10. Empresas seleccionadas grupo 1.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 11. Empresas seleccionadas grupo 2.**

*Fuente: elaboración propia.*

### **Tabla 12. Empresas seleccionadas grupo 3.**

*Fuente: elaboración propia.*

## Guía de Tablas y Gráficos



El Centro Regional es una iniciativa encaminada al fortalecimiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en la región de América Latina y el Caribe. Tiene como objetivo acompañar al Pacto Mundial y trabajar con las redes locales en la implementación de sus Principios, acorde a las condiciones y características de América Latina. Los Socios son: Andesco, Andi, Bavaria, Cerrejón, Ecopetrol, Grupo Argos, Grupo Energía de Bogotá, ISA, Pacific Rubiales Energy, PNUD, Sociedades Bolívar y Telefónica.

Cláusula de Exoneración. Esta publicación ha sido preparada por el Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas en alianza con la Universidad Externado de Colombia. El Centro Regional y la Universidad Externado de Colombia no hacen ninguna representación relativa, y no garantizan, la fuente, originalidad, exactitud, integridad o fiabilidad de cualquier declaración, información, datos, interpretación, asesoramiento u opinión contenida en la publicación. Esta publicación está destinada estrictamente como un documento de aprendizaje. La inclusión de nombres de compañías o ejemplos no implica su validación. El material de esta publicación puede ser citado y utilizado siempre que se otorguen los créditos correspondientes.

Derechos de Autor. El Centro Regional y la Universidad Externado de Colombia fomentan la difusión de los contenidos de este documento con fines educativos. El contenido de esta publicación puede ser utilizado libremente sin la autorización previa, siempre y cuando se otorguen los créditos correspondientes y que el contenido no se utilice con fines comerciales.

ISBN: 978-958-57880-1-5

# Equipo Técnico

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **Director de Investigación**

Gustavo a. Yepes López

**Director Gestión y Responsabilidad Social**

## **Equipo de Apoyo**

María Paula Gómez Pinzón

Johana Melissa Pérez Beleño

## **Asistentes**

CENTRO REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN  
APOYO AL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

## **Coordinación General**

Diana Chávez

**Directora**

## **Contenidos**

Juan Felipe Santos

**Profesional de Proyectos**

Alejandra Meza

**Desarrollo de Contenidos**

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

## **Contenidos**

Patricia González Ávila

**Directora Valor Compartido**

Alexandra Filigrana Durán

**Profesional Senior Valor Compartido**

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Juan Carlos Henao Pérez

**Rector**

Martha Hinestroza Rey

**Secretaria General**

Alejandro Beltrán Duque

**Decano Facultad de Administración de Empresas**

Carlos A Restrepo Rivillas

**Director de Investigaciones**

CENTRO REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN  
APOYO AL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

Redes Locales del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe,  
particularmente las de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay,  
México, Ecuador y Perú.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Mónica De Greiff

**Presidenta Ejecutiva**

Claudia Milena Vaca

**Vicepresidenta de Competitividad y  
Valor Compartido**

# Créditos Institucionales

The image features a light gray background with a decorative graphic on the left side. This graphic consists of two parallel diagonal stripes, one in a medium gray and one in a light gray, running from the top-left towards the bottom-right. A thin, dark red horizontal line crosses the stripes and extends across the page.

# Presentación

Con el paso de la globalización, hasta los más pequeños procedimientos empresariales se han ido transformando. De lo macro a lo micro, la forma en la que se relacionan los diversos actores económicos, entre sí -y hoy en día, también con los actores sociales-, ha pasado de ser una relación meramente comercial a una relación de cooperación y alianza, en búsqueda de la generación de valor, y de la protección social y ambiental. La empresa se encuentra en medio de un proceso de transformación en cuanto a su relación con el gobierno y la sociedad para fines que superan el ámbito económico, y lo ha iniciado también con sus socios comerciales. La cadena de suministro y la incidencia que se puede tener en ella son hoy un nuevo medio a través del cual se puede contribuir al desarrollo sostenible, en línea con la Responsabilidad Social Empresarial. Como prioridad para muchos, estas herramientas abonan de forma significativa, además, a la gestión de riesgos, ante los cuales las empresas están cada vez más propensas, precisamente por el nuevo enfoque global en asuntos sociales y ambientales.

Como pioneros en este proceso de transformación que amplía las propias prácticas de negocios responsables hacia sus cadenas de valor, las empresas -cuyos casos se exponen en este documento-, son una muestra de la voluntad y capacidad latinoamericana en relación con lo que hoy llamamos Suministro Responsable, y esperamos que se conviertan en una fuente de inspiración y consulta para otras empresas y actores.

Asimismo, y siendo la continua evolución al desarrollo sostenible objetivo fundamental para el Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas y para la Universidad Externado de Colombia, este documento ofrece un valor agregado que propone el análisis y la categorización de las prácticas presentadas, que condujo a tres grupos complementarios: eficiencia operacional, gestión de la cadena e innovación a la cadena. Este ordenamiento responde a la búsqueda de una reflexión, y de facilitar la discusión sobre las tendencias y nuevas formas en que se expresa la responsabilidad empresarial.

Para hacer posible este estudio, el trabajo de convocatoria fue reforzado por las Redes Locales del Pacto Mundial en la región, a fin de que las empresas participantes del Pacto Mundial fueran los principales actores de este estudio.

Invitamos a todos los actores relacionados a aprovechar esta herramienta para conocer el panorama histórico de la cadena de suministro, su nueva vinculación con la responsabilidad social y ambiental, las prácticas de la región como referencia, y las tendencias que partir de ellas se develan. Esto, esperamos, sea el punto de partida para identificar cómo y dónde, cada actor puede involucrarse a favor del Suministro Responsable.

The page features a decorative graphic on the left side consisting of two parallel diagonal stripes, one light gray and one white, running from the top-left towards the bottom-right. A thin red horizontal line extends from the left edge of the page, intersecting the stripes and the word 'Preámbulo'.

# Preámbulo



Generar valor compartido es el norte que está impulsado la Cámara de Comercio de Bogotá para que las empresas logren un papel aún más protagónico en la solución de problemas sociales, ambientales y económicos de nuestra sociedad.

El rol del sector privado como agente de desarrollo social implica no solamente innovar en sus productos, servicios y procesos internos, sino también enmarcar su actuación en principios responsables y sostenibles. Las organizaciones de hoy, además, transfieren y acompañan prácticas ambientales, laborales y de anticorrupción en las empresas de su cadena de suministro.

Lograr una mayor eficiencia en la cadena de valor y al mismo tiempo fortalecer las redes de proveeduría es una de las formas de creación de valor compartido que ha tenido mayor desarrollo en las empresas y que ofrece múltiples posibilidades para lograr en las organizaciones de la cadena una mayor productividad, bajo principios de respeto a los derechos humanos y laborales, prácticas anticorrupción y protección del medio ambiente.

Es por ello que la Cámara de Comercio de Bogotá, como miembro del Pacto Global de las Naciones Unidas, se ha unido al trabajo realizado por el Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas y la Universidad Externado de Colombia, con la publicación de este trabajo, de manera que contribuya a la difusión del conocimiento y de las buenas prácticas empresariales.

Del mismo modo, la Cámara de Comercio de Bogotá reitera su disposición de promover y participar en diferentes espacios académicos y empresariales para resaltar experiencias empresariales exitosas en las que el desempeño económico está unido al progreso social.

Mónica De Greiff  
Presidenta Ejecutiva  
Cámara de Comercio de Bogotá



Introducción



Si bien existe mucha disparidad en la prioridad que tiene la responsabilidad social empresarial para los negocios actuales, hoy en día en algunos de ellos ha alcanzado ya una posición estratégica, lo cual responde a la naciente conciencia sobre las ventajas que implica tanto en términos de reducción de riesgos como de generación de valor.

Como consecuencia natural de esta visión estratégica sobre la responsabilidad empresarial, ha llegado la ampliación de las buenas prácticas hacia los diversos grupos de interés, incluidos los socios comerciales y toda la cadena de valor. El llamado suministro responsable ofrece a la empresa el marco y las herramientas para llevar a cabo los procesos que le permiten alinear la cadena de suministro a sus propios lineamientos de responsabilidad social y sostenibilidad, además de apoyarla y evaluarla, en favor de una mejora continua para todos.

Este documento busca conocer y difundir las prácticas de América Latina y el Caribe sobre Responsabilidad Social y Sostenibilidad, y su relación con la cadena de suministro, para lo cual lanzó una convocatoria dirigida al empresariado de la región. A partir de los 35 casos recibidos, se seleccionaron 15 de acuerdo con los niveles de “Compromiso con los proveedores” contenidos en la publicación del Pacto Mundial, *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua*.

A partir de este proceso, se realizó el presente documento cuya estructura consiste en cinco apartados. El primero, se divide a su vez, en cuatro secciones. La primera sección consiste en un marco teórico que detalla la evolución de la cadena de valor, su paso hacia la logística y la cadena de suministro y finalmente la administración de la cadena de suministro.

La segunda sección introduce la Responsabilidad Social Empresarial a partir de nuevas perspectivas sobre las obligaciones de la empresa en la sociedad y las diversas formas de operar esas obligaciones o compromisos. En este sentido, se profundiza en la propuesta del grupo de investigación en Gerencia y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, basada en el estudio y categorización de las diferentes visiones o perspectivas de la responsabilidad empresarial por parte de autores reconocidos.

Como resultado de estos dos principios -la cadena de suministro y la Responsabilidad Social-, la tercera sección muestra las principales tendencias del Suministro Responsable desde las perspectivas social y ambiental: el comercio justo, que permite eliminar intermediarios innecesarios para que los productores reciban una remuneración suficiente por sus productos; la logística inversa, que se enfoca en el aspecto ambiental al recuperar el

valor de los materiales y asegurar su correcta eliminación, y el análisis del ciclo de vida, que evalúa el impacto ambiental de un producto o servicio a lo largo de su existencia. También se destaca el enfoque de valor compartido, con énfasis en la mayor eficiencia de la cadena de valor y el fortalecimiento de redes de proveedores.

La cuarta y última sección de este apartado presenta la publicación *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua*, como herramienta de aplicación de la Sostenibilidad en la cadena de valor. Su base teórica sirve de marco para la selección de los 15 casos contenidos en este documento.

El segundo apartado del documento presenta los marcos conceptuales y teóricos del suministro responsable; el tercer apartado explica la metodología seguida para la realización del estudio, desde la convocatoria hasta la selección de las prácticas. El cuarto apartado contiene la presentación de los casos seleccionados; el quinto ofrece el análisis de los resultados a partir de las prácticas elegidas y los hallazgos encontrados, y por último, en el sexto apartado se ponen a consideración las conclusiones del documento.

Los invitamos entonces a conocer la teoría sobre la Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de suministros y 15 casos de referencia en América Latina y el Caribe, como mecanismo para integrar la investigación y la práctica en busca de un conocimiento aplicado que nos permita contribuir a la consolidación de un sector productivo cada día más responsable, constructivo, incluyente y sostenible.





Capítulo **1**

Suministro  
Responsable  
Marco Teórico





## 1.1. Antecedentes y conceptualización

En los años 50, los países industrializados empezaron a caracterizarse por pasar de un exceso de demanda a un exceso de oferta, debido a los desplazamientos de las personas hacia las grandes ciudades; los proveedores observaron cómo sus pedidos aumentaron y encontraron la necesidad de mejorar la planeación de sus procesos así como la variación de los productos ofrecidos, ya que la demanda hacia los nuevos productos nació y creció. (Bowerson, 1999, p.54-60). Gracias a la incursión de nuevos actores como competencia, los fabricantes se vieron en la tarea de mejorar sus procesos y productos para conseguir la preferencia de los clientes.

La *Teoría de la cadena de suministro* surgió en los años 60, con la aglomeración de múltiples actividades en la empresa que incluían almacenamiento, gerencia de inventarios, despacho de carga y servicio al cliente en lo que se llamó gerencia de distribución física; además de compras, inventario de materia prima, planificación y control de la producción y recepción de carga, conocida como gerencia de materiales.

También en esta década se observó la necesidad de coordinar los procesos de marketing con los de producción, medidas que antes no se tomaban muy en cuenta, pero debido a las presiones generadas por las actividades en los inicios de la globalización económica y la competencia internacional, se incrementaron los controles y planeación para mejorar la eficiencia de los procesos al interior de las empresas.

En la década de los años 70, estas dos funciones se combinaron para dar paso al término *gerencia de logística* (Richard Young, 2005). En ese momento se tornó evidente que el flujo físico de productos requería un flujo paralelo de información, lo que implicó que la gerencia de logística se convirtiera en lo que ahora se conoce como gerencia integrada de logística.

La crisis del petróleo de 1973 fue uno de los eventos que motivaron a las empresas a darle una mayor importancia a la logística y a los puntos de partida del nacimiento de la logística integral o gerencia integrada de logística, lo que permitió tomar en cuenta otros procesos y factores que antes no estaban relacionados, y mejorar el análisis de costos tales como los del inventario.

Sin embargo, las crecientes necesidades de optimización, reducción de costos, satisfacción del cliente, manejo de la competencia y entrada a mercados internacionales, propios de la incremental competencia global, motiva a las organizaciones a buscar alternativas para el mejoramiento y eficiencia en sus procesos, lo cual permitió la llegada de nuevos actores a la cadena de suministro, con actividades estratégicas tales como la subcontratación o tercerización, también conocida como *outsourcing*.

Los años 80 se caracterizaron por la considerable ampliación de los modelos de distribución con esquemas de tercerización, así como el aumento significativo de esquemas de



deslocalización con la puesta en marcha de maquilas de grandes empresas en países del tercer mundo.

Con la filosofía del “justo a tiempo” inspirado en las empresas japonesas, especialmente en Toyota, las empresas occidentales empezaron a aplicar estos principios con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, trascendentales para la eficiencia: reducir los desperdicios, minimizar los productos almacenados, producir lo necesario y entregar oportunamente. Esta filosofía permea toda la empresa y requiere compromiso y disciplina de todas las áreas, así como construir buenas relaciones con los proveedores y subcontratistas para lograr objetivos comunes. Se empezó a notar entonces la importancia estratégica de estos actores (Monden, 1996, p.210).

Por su parte, los años 90 se caracterizaron por las aperturas de las economías a nivel mundial, afianzadas por tratados de libre comercio e incentivos que facilitaban dichas relaciones, como el MERCOSUR y el ALCA en la región andina. Sin embargo el fortalecimiento de estas relaciones y el establecimiento de proveedores en los países de América Latina no trajeron los frutos que se esperaban y parecía que las empresas transnacionales serían las mayores beneficiadas.

Con los escándalos protagonizados por empresas, especialmente en el sector de la confección, la sociedad empezó a darse cuenta de que el control de dichas empresas no alcanzaba a toda su cadena de suministro y su operación, y sí perjudicaba a miles de personas, principalmente de los países más pobres donde la explotación era alta.

Con las aperturas económicas que facilitaron el intercambio de bienes y servicios a nivel mundial, las empresas se encargaron de producir localmente y vender internacionalmente mediante la accesibilidad a diferentes canales de distribución y el auge de las comunicaciones. Las empresas adoptaron medidas estratégicas como establecer alianzas con sus proveedores, mejorando la evaluación de los mismos según la especialidad de cada uno y dándole más importancia al proceso de compras, a través de lo cual reconocieron su importancia en las organizaciones (Leslie, 2003, p. 21).

### 1.1.1. Conceptualización

Para lograr su objeto económico las empresas realizan actividades organizadas de una manera específica. Siempre ha existido una determinada manera de organización, que ha variado con el tiempo, ya sea consciente o inconscientemente. En la actualidad, para hacer referencia a la forma de organización de las empresas, resulta indispensable aludir al término de *Cadena de Suministro* (Richard Young, 2005).

En los años 50, la *Teoría general de sistemas* enunció su premisa: todo está relacionado con todo, de esta manera se permite la integración, correlación directa y dependencia de todas las áreas de la organización, desde el punto de vista empresarial. Desde entonces, la cadena de suministro de las empresas ha evolucionado como concepto y la

formalización de su existencia ha dado lugar a muchos estudios acerca de su enfoque y administración, que cada día aumentan, se fortalecen y cobran mayor importancia en la economía mundial.

Dentro del desarrollo de las definiciones y enfoques se debe hacer precisión entre la *cadena de suministro*, la *cadena de valor* y la *logística*, ya que por sus similitudes en ciertas características pueden llegar a ser confundidas y existen diferencias en sus conceptos.

- **Cadena de valor**

Según Michael Porter, las empresas desempeñan un conjunto de actividades que generan valor al cliente final y a la empresa; en la cadena de valor se despliega el valor total de una compañía, lo que consiste en un conjunto de actividades estratégicamente relevantes que permiten entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación, las cuales añaden valor y contribuyen al margen de ganancias de la empresa. (Porter, 1985). La cadena de valor se convierte en una herramienta de análisis estratégico de la empresa en el proceso de generación de valor y ventaja competitiva.

- **Logística y cadena de suministro**

La logística se enfoca en administrar estratégicamente la adquisición, la adecuada manipulación, el almacenamiento y el control de inventarios de insumos y productos, así como todo el flujo de información asociado al proceso, a través de los cuales hay una alineación entre la generación de valor en el canal de distribución y la búsqueda de rentabilidad en los procesos, de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de eficiencia de los recursos y efectividad de los costos asociados a productos, servicios y flujo de información.

El término *cadena de suministro* o *supply chain* (SC, por sus siglas en inglés), tiene origen en el término *logística*, a su vez los principios de éste, se remontan a las guerras militares. En 1838, Antonio Jomini elevó este concepto como uno de los tres más importantes en la guerra, junto con la estrategia y la táctica. Las guerras desarrolladas durante el siglo XX dieron pie para la utilización de términos como: almacenamiento, administración y organización, que en sus principios reemplazaron al término logística, hasta entonces inexistente.

Aunque el desarrollo del concepto de *cadena de suministro* proviene de la evolución de concepto de logística, estos dos no son sinónimos. Según el *Council of Logistics Management*, lo que hoy es *The Council of Supply Chain Management Professional* ([www.csmmp.org](http://www.csmmp.org)), "logística es aquella parte del proceso de supply chain que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente y efectivo de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente" (1998). Por consiguiente, la logística es una disciplina que hace cohesión e integra los procesos, de forma productiva, relacionados a la administración de los bienes, servicios e información desde su origen hasta el cliente final.

De acuerdo con Richard R. Young y Paul Esqueda “el concepto de *cadena de suministro* es relativamente nuevo; no obstante, la idea de que las empresas tienen múltiples formas de cadenas y el hecho de que las cadenas globales son inherentemente complejas, es un concepto que no se encuentra con facilidad en la literatura especializada.”

La SC portanto consta de una red de centros y medios de distribución definidos básicamente en tres partes fundamentales: suministro, fabricación y distribución (Christopher, 1992); donde sus funciones van desde la obtención de los insumos, la transformación de dichos insumos en productos intermedios, productos terminados y el diseño de servicios, hasta la distribución de estos productos terminados y servicios a los clientes.

El crecimiento de las cadenas no sólo aumenta el riesgo en la calidad sino el control de las empresas sobre cada uno de los actores. Esto implica que sólo puedan relacionarse con sus proveedores inmediatos y, sin conocer a los demás, tengan una gestión vaga de su SC. Sin embargo, al crecer la necesidad de satisfacer al cliente, optimizar los procesos y ser más competitivos, se puede trabajar en una adecuada gestión de la SC para permitir el logro de éstos y otros objetivos que benefician a todos los actores de la cadena.

- **Administración de la cadena de suministro**

La suma de la identificación de los procesos que generan diferenciación y rentabilidad en el estudio de la cadena de valor de la empresa, la gestión de los flujos de productos, servicios e información y las actividades necesarias para desarrollar y llevar un producto hasta el consumidor final se denomina *Administración de la cadena de suministro* o *supply chain management* (SCM por sus siglas en inglés).

La definición de la SCM fue desarrollada y definida por los miembros de *The Global Supply Chain Forum* como “la integración de los procesos clave de negocio desde los usuarios finales a través de los proveedores primarios que suministran productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y los otros involucrados” (1994). Así nace la SCM como una manera sistemática de ver estratégicamente las relaciones entre los procesos clave, desde los proveedores hasta el cliente final.

Por otro lado, la SCM está definida por el Centro Español de Logística como “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministros”.

Actualmente los procesos de abastecimiento, producción y distribución de un modelo de negocio se están integrando a los procesos de otros modelos de negocio lo que forma una red de negocios con múltiples relaciones, que buscan el objetivo de maximizar el valor de la firma y generar utilidad a lo largo de la cadena. Según Chopra y Meindl, “el éxito de una cadena de suministro es directamente proporcional a su rentabilidad” (Chopra y Meindl, 2008, p. 6).

La SCM es entonces la gestión sistemática y ampliada de los procesos clave de las empresas que hacen parte de la sucesión de actividades que logran el abastecimiento de un producto al usuario final. Esto implica optimizar e integrar las estrategias y tácticas (identificados en la cadena de valor de Porter) que generan ventaja competitiva (como los procesos claves de la logística) y los procesos de las redes de centros y medios de distribución de los integrantes de la cadena de suministro (los proveedores, la empresa y los clientes, ya sean distribuidores o usuarios finales) que contribuyen a la generación de valor y su maximización en los productos y servicios finales para satisfacción de los usuarios de este sistema.

Aunque es común encontrar diversos enfoques teóricos de la SCM, la mayoría desconocen el impacto producido en el medio ambiente y la sociedad, ya que, por un lado, el medio ambiente se puede considerar como el principal y mayor proveedor de cualquier cadena, además de ser a la vez también el principal receptor de desechos, desperdicios, emisiones y efluentes. Por otro lado, la sociedad es afectada por la reducción de costos y externalización de responsabilidades que se hacen evidentes en violaciones a los derechos humanos, laborales y prácticas asociadas a la corrupción.

## 1.2. Algunas tendencias

En lo que respecta a las cadenas de suministro son muchas las tendencias que se presentan actualmente como mecanismos de optimización de sus procesos, así como herramientas de gestión y minimización de impactos, entre las más destacadas se encuentran las siguientes:

### 1.2.1. Comercio justo

El debate sobre el *comercio justo* nace en los 70, después de unos años dorados de la industria y el comercio internacional, que hacían de su actividad económica una fuente de riqueza para países capitalistas y con visiones expansionistas, pero que a su vez generaban costos sociales altos. Se comienza entonces a observar la desigualdad de desarrollo y riqueza entre países, la atención se centra en industrias ineficaces y que se intentaron abastecer de los mercados locales a costa de subsidios. La apertura económica trajo consigo que mercados como los de América Latina y África se concentraran en la producción de materia prima para otros países e industrias más desarrolladas, lo que generó inequidad y pobreza (Ransom, 2002, p. 10-12). Estas problemáticas que genera el comercio internacional, las cuales imponen a los países menos desarrollados la obligación de producir materias primas de bajo valor-restringiéndoles el acceso a la creación de valor en mercados altamente competitivos-, han creado un desorden económico internacional.

Es así como la idea de comercio justo toma forma y se define como aquel que, al eliminar intermediarios innecesarios, permite a los productores y a sus familias en el sur, recibir una remuneración suficiente por sus productos, de parte de sus contrapartes en el norte, para lograr un adecuado nivel de vida. Esto implica un precio justo, financiamiento y una relación comercial de largo plazo (Lara, 2000). Además el criterio de sostenibilidad se extiende más allá de lo económico, incluyendo conceptos de sostenibilidad social y ambiental.



De acuerdo con EFTA (1998) el comercio justo incluye dos dimensiones inseparables

- Una expresión de solidaridad de los consumidores en el norte: un comercio justo basado en alianzas para abrir mercados a pequeños productores del sur -que debido a sus recursos financieros y experiencia eran marginados-, pagándoles un precio justo y creando relaciones comerciales duraderas como forma de reforzar su capacidad para participar en los mercados.
- Una expresión de deseo para promover que el comercio internacional se encamine hacia formas más justas y sustentables.

A inicios de los años 90 y por iniciativa de las organizaciones civiles, cuya premisa fue que los países del tercer mundo necesitaban vender sus productos o materias primas a precios justos para desarrollarse, el concepto de *comercio justo* se desarrolló y profundizó, donde se incluye al esquema, entre los importadores y detallistas, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, movimientos religiosos, sindicatos, asociaciones ambientalistas, los cuales integran la red de organismos que practican y promulgan el comercio justo (Yepes, Ospina y Vásquez, 2007).

### **Clasificación de las organizaciones que operan la red**

Exportadores en el sur: agricultores, extractoras y productores de materias primas que venden sus productos a países más industrializados, que luego con la tecnología que poseen convierten los productos en unos más elaborados.

Importadores/mayoristas en el norte: empresas privadas que importan los productos provenientes de agrupaciones de los países del sur integrantes de la red de comercio justo, y organizaciones de comercio alternativo que establecen convenios con productores provenientes del sur, las cuales cuentan con bodegas en puntos estratégicos y son responsables de la elección de las asociaciones participantes de la red.

Detallistas al consumidor final: integrado por aproximadamente 3.000 tiendas en todo el mundo ubicadas en 18 países de Europa, las cuales se dedican principalmente a la venta de los productos de comercio justo y de informar al cliente sobre dicha actividad.

Certificadores de marcas (Transfair, Max Havelar, Fairtrade) y certificadores de productos orgánicos: quienes avalan mediante sus certificados o sellos las buenas prácticas de las organizaciones.

Organizaciones de financiamiento de comercio justo: en muchas ocasiones algunas organizaciones ejercen más de uno de estos roles, y además se encargan del lobby, asesorías y capacitación, necesarias para el desarrollo de toda la cadena (Ospina; Vásquez, 2007).

La cadena de suministro está integrada por diversos participantes lo que dificulta su gestión, motivada por aspectos como la distancia física y de ideología entre sus posibles participantes, hasta el desconocimiento mismo de su existencia. Esto obstaculiza el camino hacia el comercio justo.

## 1.2.2. Logística inversa

La logística inversa tiene sus inicios en la década de los años 80 cuando un grupo de ecologistas sacudió a países industrializados con un sinnúmero de protestas, por los daños causados al medio ambiente, donde señalaban como responsables a las grandes cadenas de distribución, quienes iniciaron la distribución de productos que no dañaran el medio ambiente, complementados con una gran variedad de atractivos y modernos envases. Estos movimientos ecologistas y las fuerzas de la oferta y la demanda en las grandes y pequeñas economías, han impulsado con una fuerza inusitada el mercado del papel reciclado (Giraldo, 2008, p. 2-5). Es así que hoy en día existe una gran variedad de productos y empaques elaborados con material reciclable o con materiales biodegradables.

La logística inversa es el proceso de planeación, ejecución y control de la eficiencia y el flujo económico de materias primas, los bienes terminados y la información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen, con el fin de recuperar el valor, incluyendo el manejo de los materiales que retorna a las compañías para los procesos de re uso, nuevas destinaciones o destrucción (Verma y Vhatkar, 2005).

Existen cinco aspectos que muestran la importancia de la logística inversa:

- Utilización de activos (no reutilización)
- Recuperación de activos
- Maximización de beneficios: reducción de costos mediante reciclado
- Cumplimiento de las obligaciones medioambientales: reciclaje de residuos, manejo de residuos peligrosos
- Gestión de relaciones con los clientes: servicio posventa y garantías

Las industrias en las cuales la logística inversa cumple un rol importante son por ejemplo las casas de publicación donde se reciclan los volúmenes no vendidos para la reutilización, la industria de bebidas las cuales recolectan los envases vacíos, las industrias pesadas que recolectan y re usan el desperdicio, la industria de bienes de consumo que adopta el cumplimiento del servicio posventa y la garantía de devolución de compra, entre otras.

La estructura de la red logística para la implementación de la logística inversa se divide en:

- La red convergente: porción de la red que utiliza productos usados desde fuentes individuales y los lleva a instalaciones de recuperación. Las compañías pueden desarrollar convenios con centros de recolección en determinados lugares o recolectar los productos por medio de minoristas y distribuidores.

- La red divergente: enlaza instalaciones de recuperación con los consumidores de productos reusables. Esta parte de la red es muy similar a la cadena de suministro tradicional, transmite las redes de distribución y la integración hacia adelante con la cadena de suministro.

Para el desarrollo de la logística inversa se deben tener en cuenta cuatro puntos estratégicos en el diseño de la red, los cuales son procesos principales de la operación de la empresa:

- Recolección de productos devueltos o usados: representa una parte significativa de los costos totales de la cadena de suministro. Para diseñar la red de recolección una empresa puede instalar varios puntos de entrega para los productos usados, integrar el flujo reverso de los elementos usados con otros flujos de transporte o usar un sistema de correo directo para saltar varios pasos de la red, para un procesamiento más rápido. Esto depende de los diferentes tipos de productos y de las necesidades del cliente. Los minoristas y distribuidores son comúnmente usados como puntos de entrega.
- Operaciones de pruebas y calificación: tienen un impacto importante en el flujo de bienes. Es únicamente después de esta etapa que los productos son asignados a una opción de recuperación y designados a un destino geográfico. Es importante ver los costos de transporte e inversión en esta etapa. Probar los productos recolectados en el canal puede disminuir las distancias de transporte.
- Reprocesamiento: normalmente necesita altas inversiones en el establecimiento de la red para la logística inversa. Los costos para los equipos de re-manufacturación o reciclaje influyen en la viabilidad económica del reprocesamiento. La integración de las operaciones de recuperación de productos con el proceso original de manufactura puede ofrecer economías de escala en las que hay cambio de lugares de trabajo o líneas de fabricación.
- Redistribución: si la recolección y la redistribución se combinan se puede aumentar la eficiencia en la carga de los vehículos, ésta se puede hacer de la misma forma con la distribución de productos nuevos.

Uno de los principales problemas que se afronta con las operaciones de logística inversa es la falta de buenos sistemas de información, lo que es fundamental para su buen funcionamiento ya que trabajar a través de fronteras aumenta su dificultad. Los sistemas de información también deben incluir información detallada sobre los programas de logística inversa, tales como tasas de rendimiento, las tasas de recuperación e inventario de devoluciones, etcétera. En muchos casos los sistemas de información actuales no permiten el monitoreo del estado de las devoluciones.

En conclusión, las prácticas en la logística inversa varían de acuerdo con la industria y las posiciones del canal. Sectores en los que se devuelve una mayor porción de los costos operativos tienden a tener mejores sistemas de logística inversa y de procesos. Bajo estas condiciones, el éxito será de acuerdo con la colaboración entre los actores que conforman la cadena de suministro.

### 2.2.3. Análisis del ciclo de vida

El concepto de *análisis del ciclo de vida* y su evaluación (ACV) o *life cycle assessment* (LCA, por sus siglas en inglés) tuvo sus orígenes a finales de los años sesenta y comienzos de los setenta, en plena crisis energética, causada en gran medida por el aumento del precio del petróleo, derivado de la guerra que enfrentó a Israel contra Siria y Egipto. Este hecho influyó notoriamente la conciencia ambiental en Estados Unidos y otros países desarrollados, que debido a su gran dependencia de consumo de combustibles fósiles no renovables, centraron sus esfuerzos en cuestiones como la eficiencia energética, el consumo de materias primas y la eliminación de desechos que permitieran continuar con el ritmo acelerado del crecimiento industrial y del fortalecimiento de las economías capitalistas a nivel mundial. (Zapiain, 2003)

El LCA surge como una metodología que busca identificar, cuantificar, interpretar y caracterizar los impactos ambientales potenciales asociados a un producto o servicio, durante todas las etapas de su ciclo de vida, o como muchos autores han denominado: “de la cuna a la tumba”, obteniendo un detallado sistema para analizar la energía requerida para fabricar un producto, sus entradas en términos de materias primas y sus salidas en términos de desechos o residuos finales, bajo el criterio que los recursos naturales no son ilimitados y que normalmente se utilizan más rápido de lo que es posible reemplazarlos o generar materias primas alternativas.

Un hito que aumentó la conciencia ambiental y el interés por la conservación del planeta y el uso racional de los recursos naturales fueron los estudios del Club de Roma y en particular el informe publicado en 1972 titulado “Los límites del crecimiento”; en donde se destaca el aumento acelerado de la población mundial, el aumento de la demanda y las necesidades de la “sociedad de consumo”, asociado a la idea de bienestar, lo cual genera impactos negativos sobre los recursos naturales renovables y no renovables, las materias primas y el futuro de la sostenibilidad global.

Otros estudios que reflejaban la preocupación por los temas sociales, la protección ambiental y las discusiones sobre crecimiento y desarrollo fueron presentados en la Conferencia de Naciones Unidas (1972) y posteriormente incluidos en el Informe Brundtland (1987), en donde se destaca el concepto de *desarrollo sostenible* como parte de la política ambiental para contrarrestar los problemas globales. El desarrollo sostenible en sus dimensiones social, ambiental, económica y proveen una serie de ventajas competitivas y comparativas al proporcionar elementos de análisis a las empresas que deseen certificar sus productos bajo esquemas de sellos ambientales o etiquetas ecológicas, constituyéndose en una herramienta de gestión ambiental no sólo para proteger el medio ambiente y conservar los recursos naturales sino en un instrumento empresarial para reducir costos y mejorar posiciones en el mercado.

Pero sólo fue hacia finales de los años ochenta que la aplicación del ACV tuvo gran aceptación, como metodología de impacto frente a problemas ambientales como el agotamiento de los recursos naturales, el calentamiento global y una nueva problemática que fue denominada como “la crisis de los residuos sólidos”, que se evidenció con enormes barcos

que flotaban en el mar llenos de basura, sin tener un lugar claro en donde se haría su disposición final. (Chacón, 2008).

En esta misma época, y cuando se consideraba que la crisis del petróleo empezaba a ser superada, comenzaron a estar disponibles para el público en general los resultados de los estudios que, hasta la fecha, habían tenido carácter confidencial. Sin embargo, los estudios disponibles fueron duramente criticados debido a que su principal utilización estaba orientada al marketing empresarial, a la promoción de productos que supuestamente impactaban menos el medio ambiente, lo que trajo consigo innumerables demandas y aumentó la presión de organizaciones ambientales, aspectos que en alguna medida generaron la necesidad de estandarizar el modelo.

En el 2001, el Centro Americano para la Evaluación de Ciclo de Vida (*American Center for Life Cycle Assessment*, ACLCA), buscó mediante seminarios, talleres y conferencias fortalecer y difundir a todo nivel el conocimiento sobre el ACV, tanto a nivel industrial como a nivel académico.

En el año 2002, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (UNEP por sus siglas en inglés) y la Sociedad de Toxicología y Química Ambiental (SETAC) generaron una iniciativa conjunta llamada *Life Cycle Initiative*, con el objetivo de establecer los fundamentos teóricos y metodológicos para ser utilizados en el LCA y de esta manera difundirlos a nivel global. Esta iniciativa estaba conformada por tres programas: *Life Cycle Management* (LCM) orientado a desarrollar las habilidades de tomadores de decisiones a través del intercambio de buenas prácticas; *Life Cycle Initiative* (LCI) para mejorar el acceso global a la información, y el *Life Cycle Impact Assessment* (LCIA) para elevar la calidad de los indicadores de impacto.

Desde entonces, el ciclo de vida del producto es entendido como un método analítico para identificar, comprobar y cuantificar el uso de recursos y la carga ambiental de un producto o servicio desde su diseño hasta su eliminación final, y sirve de herramienta de gestión ambiental para la mejora continua de la organización en general. En cada etapa se calculan las entradas (en términos de materias primas y energía) y salidas (en términos de emisiones al aire, agua y residuos sólidos) y se totalizan para todo el ciclo de vida.

La *Society of Environmental Toxicology and Chemistry* (SETAC) define el LCA como “el proceso objetivo para evaluar cargas ambientales asociadas a un producto, proceso o actividad, identificando y cuantificando el uso de materia y energía y los vertidos al entorno, para determinar su impacto en el medio ambiente y evaluar y poner en práctica estrategias de mejora medioambiental” (Setac, 1991).

La finalidad del LCA es la de evaluar los aspectos ambientales y los impactos potenciales asociados a un producto o servicio y generar oportunidades de mejora que al final del proceso impliquen la disminución de impactos o de generación de residuos. Permite comparar opciones y determinar cuál de los productos o servicios es ambientalmente más amigable, contar con suficiente información para tomar decisiones y hacer los ajustes en el ciclo de vida del producto que lleve a su rediseño, teniendo en cuenta fundamentalmente que los recursos utilizados y las materias primas no son ilimitados y en la medida que se utilicen de manera racional y acertadamente, los impactos ambientales asociados al producto serán menores.

El ciclo de vida del producto o servicio supone interdependencia entre cada una de las etapas, es decir, que una etapa lleva a la siguiente y en cada una de ellas se generan impactos al medio ambiente que son acumulables a lo largo del proceso. Dentro de los diferentes impactos en la fase del ciclo de vida, durante la extracción de materia prima, resaltan todos los que tienen que ver con el origen del material, en donde la extracción de recursos no renovables genera mayor impacto, aunado a la cantidad de energía que se requiere para su extracción; en la fase de producción los impactos ambientales están asociados a la cantidad de insumos, su eficiencia, los requerimientos de agua y energía, y los residuos y emisiones que se generan, así como los sobrantes de materias primas utilizadas.

### 1.3. De la RSE al Suministro Responsable

Aunque el tema de la responsabilidad social de la empresa no es nuevo y sus orígenes se remontan al siglo XIX, con la propuesta de Andrew Carnegie sobre la responsabilidad de los adinerados y los hombres de negocios en 1889 (Carnegie, 2007). En la actualidad no hay una definición unánime sobre la responsabilidad social de la empresa, ni sobre el papel que esta importante y poderosa institución debe cumplir como parte de la sociedad.

Sin embargo, en el correr de poco más de un siglo sí se han presentado diversas propuestas sobre cuáles pueden ser las obligaciones de la empresa en la sociedad, las cuales presentan diferentes perspectivas que van desde la función que puede cumplir en la sociedad (Burrell y Morgan. 1979), pasando por la motivaciones por las que se aplica la responsabilidad social (Garriga y Melé 2004), hasta el compromiso y las formas o mecanismos con las que la empresa opera la responsabilidad social (Yepes, 2010).

Desde una perspectiva sociológica, Burrell y Morgan consideran que la responsabilidad en la empresa puede cumplir cuatro diferentes roles a saber: el rol de regulador de las relaciones empresa sociedad (funcionalista), la representación de las relaciones de poder entre empresa y sociedad (sociopolítica), la influencia recíproca en construcción de valores y normas sociales (culturalista) y la interacción y construcción de sociedad (constructivista) (Burrell y Morgan. 1979).

Para Garriga y Melé hay cuatro grandes alternativas con las que se puede abordar la responsabilidad social de la empresa, asociadas a la motivación con la que se aplica, las cuales están basadas en teorías éticas (compromiso moral), políticas (poder), instrumentales (utilidad y beneficio) e integrativas (demandas sociales). Proponen la existencia de diversos estímulos que persuaden a este tipo de organizaciones para abordar sus responsabilidades con la sociedad (Garriga, Melé, 2004).

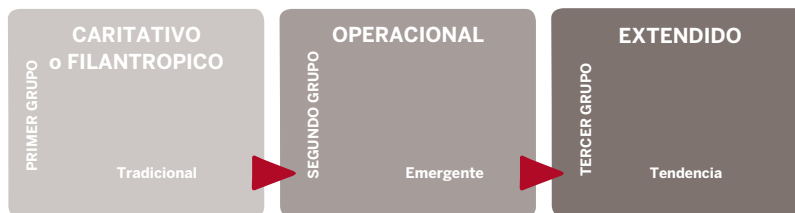
Otra propuesta es la del grupo de investigación en Gerencia y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de

---

El ciclo de vida del producto o servicio supone interdependencia entre cada una de las etapas, es decir, que una etapa lleva a la siguiente y en cada una de ellas se generan impactos al medio ambiente que son acumulables a lo largo del proceso.



Empresas de la Universidad Externado de Colombia que se refiere al tipo de vinculación o compromiso de la empresa con la responsabilidad social, y al alcance que tiene dentro de la estrategia empresarial, es decir a las diferentes manifestaciones con las que la empresa opera la responsabilidad social, la cual, de la misma manera que las anteriores clasificaciones, está basada en el estudio y categorización de las diferentes visiones o perspectivas de la responsabilidad empresarial por parte de autores reconocidos. Esta perspectiva propone entonces tres grupos que representan una evolución de la aplicación de la responsabilidad por parte de las empresas.



**Gráfico 1**

Enfoques de RSE.  
Fuente: Línea de Investigación Gerencia y Responsabilidad Social, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

El primer grupo, denominado caritativo o filantrópico, se compone de las prácticas de responsabilidad social más tradicionales, las cuales se pueden asociar a las perspectivas de responsabilidad social de la empresa propuestas por Friedman (Friedman, 1970), Ackerman (Ackerman, 1976), Carroll (Carroll, 1991, pág. 42) y Drucker (Drucker, 1984, pág. 44), quienes plantean diferentes visiones de lo que son las responsabilidades de las empresas con la sociedad pero que concuerdan en que las empresas deben concentrarse a realizar su actividad económica y después, si pueden, voluntariamente realizar algún tipo de aporte a la sociedad, aunque lo denominan de diferentes maneras (caridad para Friedman, autointerés para Ackerman, filantropía para Carroll o sensibilidad o compromiso social para Drucker). Todas estas posiciones contemplan la responsabilidad social de la empresa como algo adicional al negocio, que es externo a su actividad y que le puede generar beneficios como buena imagen y reputación, cumplimiento del rol asignado, reconocimiento por su aporte social y/o tranquilidad moral.

Generalmente en este grupo las prácticas están asociadas a actividades de caridad desinteresada, apoyo a obras sociales, donativos y aportes en dinero y especie, incluyendo el trabajo de los colaboradores de la empresa y actividades relacionadas con la promoción de valores y comportamientos de interés social y comunitario, y campañas de promoción de productos relacionados con una causa noble; prácticas que han sido estudiadas por Kotler y Lee en su libro *Corporate Social Responsibility* (Kotler y Lee, 2005) y retomado en el 2012 por los mismos autores en el libro *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that build a better world...and the bottom line*.

El segundo grupo por su parte, denominado operacional, es el integrado por prácticas realizadas desde el interior de la compañía y que se pueden ver como emergentes dentro de la práctica

empresarial en los últimos años. Está integrado por visiones más contemporáneas de responsabilidad social empresarial, entre las que se encuentran las propuestas por autores tan importantes como Freeman (Freeman, 1983), Cortina (Cortina, 1997), Savall (Ramírez Martínez, 2004) y Porter y Kramer (Porter y Kramer, 2006), quienes cada uno desde su postura particular, interpretan la responsabilidad de la empresa como un componente transversal de la operación de la compañía, la cual le permite ya sea conseguir mejores relaciones con sus grupos de interés, obtener licencia para operar, construir diferenciadores o ventajas competitivas, disminuir riesgos de operación y mantener la continuidad de la operación del negocio.

En este grupo, las prácticas son más variadas y están relacionadas con las actividades cotidianas de la compañía, es decir las relacionadas con la operación del negocio, sus procesos y las relaciones con los diferentes públicos con los que interactúan. Estas prácticas están relacionadas con los aspectos organizativos, de mercado, en las relaciones con la competencia y con el entorno y tienen expresión en escenarios tan variados como en el impacto en la economía local y en el medio ambiente, en las relaciones con los trabajadores, las comunidades vecinas, los consumidores y las prácticas para respetar y promover el respeto por los derechos humanos y la transparencia, la lucha contra la corrupción y las prácticas monopolísticas.

El tercer y último grupo, llamado extendido, se puede considerar como una evolución que la práctica empresarial le impone a la teoría y se puede reconocer como cierta tendencia. Este grupo no está basado en las visiones académicas sobre el rol de la empresa en la sociedad, sino en nuevas propuestas sobre el alcance de las responsabilidades de la empresa con base en las condiciones que la globalización y los esquemas de mercado imponen a la empresa y a la sociedad.

En este grupo, se reconocen los enfoques de la segunda categoría pero extiende los alcances de la responsabilidad social de la misma empresa, ya no sólo a la operación de la empresa sino que amplía su gestión a toda la cadena de suministro y a los productos (bienes o servicios) que su operación genera, basándose en desarrollos relacionados con la cadena de valor y con las actividades y recursos necesarios que se requieren para operar (Strandberg, 2010), con el desarrollo sostenible y la globalización (Nuñez, 2003), experiencias de empresa líderes (UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010) y con propuestas metodologías de trabajo con pymes y empresas pertenecientes a los diferentes eslabones de la cadena de suministro (Instituto Ethos; Business Meets Social Development (BSD), 2007), (Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. 2009).

Las prácticas de las empresas de este grupo están relacionadas con las del grupo dos que buscan reducir los impactos de la cadena de valor de la compañía y mejorar sus relaciones con los diferentes grupos de interés, pero que además incluyen la sensibilización, preparación, trabajo conjunto y valoración de los eslabones e impactos de la cadena de suministro, hasta el análisis del ciclo de vida de los productos.

Las empresas que consideran que su responsabilidad con la sociedad consiste en aportar recursos en causas nobles, proyectos o programas que contribuyen a aliviar la pobreza y otros problemas de orden comunitario se pueden incluir dentro del primer grupo, el cual se caracteriza por empresas que entienden su responsabilidad social como algo independiente del negocio y cuyo compromiso no implica ningún cambio interno de la organización.

Por otra parte, las empresas que reconocen los impactos de su operación y su relación e influencia social e inician procesos de mejoramiento que incluye la gestión sus relaciones e impactos, se pueden incluir en el segundo grupo.

Esta gestión de impactos y relaciones implica la implementación de esquemas de gestión que faciliten el compromiso institucional y la apuesta por la generación de cambios e innovaciones que hacen parte de las plataformas estratégica, táctica y operativa de la organización.

En consecuencia, las empresas del tercer grupo y, que representan lo que más adelante se llamará *Suministro Responsable*, son las compañías que realizan esfuerzos premeditados por transferir y mejorar las competencias desarrolladas en el interior de su propia compañía a su cadena de suministro.

Este tercer grupo será analizado con mayor detalle a continuación, el cual es la base del presente documento y está integrado por las empresas que fueron evaluadas como parte del proceso de convocatoria del Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, para identificar las prácticas más relevantes en materia de Suministro Responsable y que son una muestra de los esfuerzos que empresas líderes realizan por ampliar la responsabilidad de su organización a su cadena de suministro en la región, buscando poner en contacto la teoría con la práctica y la practica con la teoría.

### 1.3.1. Práctica del Suministro Responsable

Como se vio anteriormente, las actuales y más fuertes tendencias sobre la responsabilidad empresarial están determinadas, ya no sólo por el apoyo desinteresado o no a comunidades vulnerables o de área de influencia, la contribución a importantes problemáticas de la sociedad o a la gestión de los impactos de la cadena de valor de la compañía; se prevé que cada vez más la responsabilidad social de la empresa estará relacionada también con los impactos en la cadena de suministro y los efectos de los bienes y servicios producidos por las empresas que hacen parte de esta cadena, es decir que una empresa en un futuro cercano será reconocida por ser responsable con la sociedad, cuando además de gestionar los impactos de su operación, gestiona los riesgos e impactos de toda la cadena de suministro y los efectos de los productos y servicios utilizados y producidos por la misma.

El crecimiento del comercio internacional, la globalización y la necesidad de competir en mercados internacionales han impuesto a las empresas una serie de retos que han generado un crecimiento desbordado de las operaciones de muchas de ellas, las cuales se han extendido alrededor del mundo, generando un mayor número de relaciones entre compañías y flujos de materias, energía e información. Esto ha implicado que estas empresas globalizadas busquen mejores alternativas para administrar de forma eficiente y eficaz la cadena de suministro que hace parte de esa compleja operación.

Sin embargo, la búsqueda de eficiencias operacionales no ha estado acompañada de una gestión de los riesgos e impactos que estas nuevas actividades han generado, produciendo

importantes efectos negativos tanto en el medio ambiente como en la sociedad, haciendo crecer las expectativas de la sociedad sobre la responsabilidad social de las empresas, especialmente en aquellas que están más expuestas a la opinión pública, ya sea por su reconocimiento, tamaño o actividad productiva e incluso proponiendo nuevas alternativas para generar valor en la gestión del suministro responsable, entre las que se encuentran metodologías, nuevos conceptos y herramientas que buscan sensibilizar, asegurar y potenciar los esfuerzos de las compañías para tener una cadena de suministro sostenible.

Como parte de estos nuevos mecanismos para generar valor dentro de las compañías y a lo largo de su cadena de suministro, a continuación se presenta la *Guía de las Naciones Unidas para una Cadena de Suministro Responsable* y una aproximación al concepto de Valor Compartido, que incluye como parte de su modelo el desarrollo de las cadenas de suministro.

### **Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua.**

Según las Naciones Unidas, la sostenibilidad de la cadena de suministro implica la administración de los impactos ambientales, sociales y económicos, y el estímulo de las buenas prácticas de gobernanza, a lo largo del ciclo de vida de bienes y servicios. El objetivo de una cadena de suministro responsable es para ellos “crear, proteger y cultivar el medio ambiente a largo plazo, el valor social y económico para todas las partes interesadas que participan en llevar productos y servicios al mercado”. (Pacto Mundial de la ONU, 2010)

La responsabilidad de la empresa se extiende, entonces, más allá de la operación de la empresa, a través de la cadena de suministro alcanzado e influenciando todos los eslabones de la misma y los flujos de información, materia y energía. La gestión de la responsabilidad social desde esta nueva perspectiva también se ve influenciada por las diferentes prácticas que las empresas líderes han realizado para gestionar los crecientes riesgos e impactos de su cada vez más compleja operación. La publicación *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua* fue elaborada por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, partiendo de que en la economía globalizada de la actualidad, subcontratar las operaciones del negocio no significa subcontratar responsabilidades o riesgos, o que la responsabilidad de una compañía termine con la venta del producto. Las compañías líderes entienden que tienen una función para desempeñar en todo el ciclo de vida de sus productos y servicios. Además, la administración de la sostenibilidad de la cadena de suministro es clave para mantener la integridad de una marca, asegurar la continuidad del negocio y administrar los costos operacionales.

---

El objetivo de una cadena de suministro responsable es para ellos “crear, proteger y cultivar el medio ambiente a largo plazo, el valor social y económico para todas las partes interesadas que participan en llevar productos y servicios al mercado”.

La definición de *sostenibilidad* que servirá de punto de partida comprende la función empresarial al abordar los temas de medio

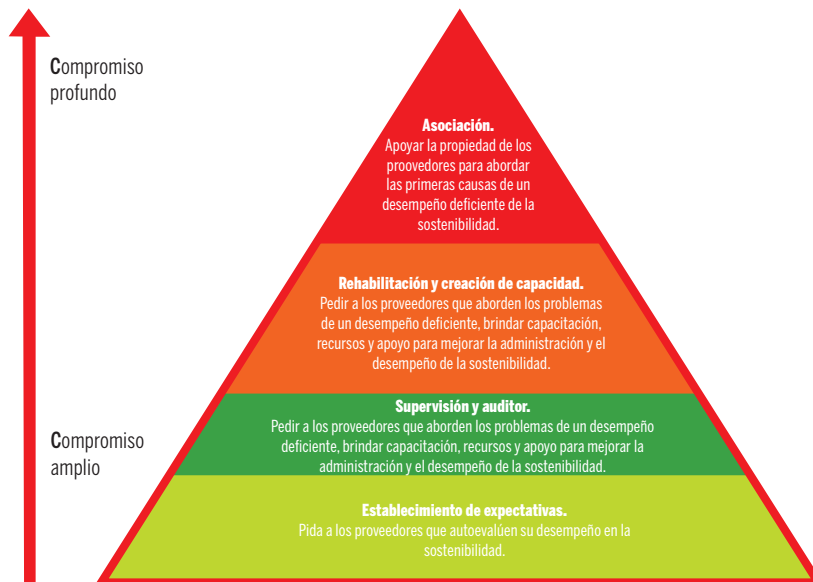
ambiente, sociales (derechos humanos y laborales) y de gobierno corporativo, abarcados por los Diez Principios de Pacto Mundial. La sostenibilidad de la *cadena de suministro* es la administración de los impactos ambientales, sociales y económicos, así como el estímulo de buenas prácticas de gobierno, a lo largo de los ciclos de vida de bienes y servicios, creando, protegiendo y cultivando en el largo plazo, valor medio-ambiental, social y económico para todas las partes que participan en llevar productos y servicios al mercado.

La meta final del compromiso con los proveedores es desarrollar una mentalidad compartida acerca de los temas de sostenibilidad para crear la propiedad de los proveedores de la visión estratégica y desempeño de la sostenibilidad, y trabajar más estrechamente con ellos en prioridades compartidas.

Existen muchas palancas diferentes que las compañías pueden usar para mejorar la sostenibilidad en la cadena de suministro. Los mecanismos que se describen buscan elevar el conocimiento y alentar a los proveedores a integrar e impulsar la sostenibilidad en sus empresas a través de establecer expectativas, la supervisión continua y la asociación con proveedores para superar las barreras a la mejora.

**Herramientas para interactuar con los proveedores en materia de Sostenibilidad**

La sostenibilidad de la cadena de suministro es la administración de los impactos ambientales, sociales y económicos, así como el estímulo de buenas prácticas de gobierno.



**Gráfico 2**  
Herramienta de UN.  
Fuente: elaboración Naciones Unidas

En la figura anterior se pueden ver claramente los escenarios en donde diferentes compañías a lo largo de una amplia gama de industrias interactúan con sus proveedores en busca de la sostenibilidad de la cadena de suministro. Cada uno de estos escenarios o niveles cuenta con objetivos específicos y es importante que este compromiso haga parte del proceso estratégico, ya que es éste el que permite determinar el nivel de compromiso necesario según la situación de la empresa.

La publicación *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua*<sup>1</sup>, establece los cuatro niveles de compromiso con proveedores, a saber:

### **1. Establecimiento de expectativas de sostenibilidad para la cadena de suministro.**

A medida que se comienza a solidificar una visión de sostenibilidad de la cadena de suministro, el paso importante siguiente es convertir las expectativas en un conjunto claro de lineamientos que brindarán dirección a los proveedores y a los colegas internos.

Como mínimo, debe esperar que los proveedores cumplan con las leyes nacionales y tomen medidas proactivas para evitar daños ambientales y sociales.

#### *Descripción general de los códigos de conducta*

Los códigos de conducta son esenciales para establecer y manejar las expectativas tanto para clientes como para proveedores; crean una base compartida para la sostenibilidad, a partir de la cual los profesionales en la administración de suministro, proveedores y otros factores pueden tomar decisiones razonadas.

Para muchas compañías, el código de conducta del proveedor es una ampliación natural de las declaraciones de los valores corporativos y es visto como una afirmación de las expectativas existentes más que un nuevo conjunto de requisitos.

Al desarrollar códigos de conducta, existe una serie de normas internacionales que también se deben consultar y a las cuales se debe hacer referencia, que se indican a continuación:

#### *Adopción o elaboración del código de conducta*

Los Principios de Pacto Mundial indican cada una de las áreas que se deben cubrir para que un código de conducta se considere global. Muchas compañías encontrarán durante la revisión del panorama externo, que otras compañías en su industria ya han creado códigos de conjuntos, los cuales están diseñados para minimizar la carga para los proveedores al reducir el número de normas con las cuales deben demostrar el cumplimiento.

También están destinadas a agilizar el proceso de realización de auditorías conjuntas de proveedores y reducir el esfuerzo necesario de las compañías para diseñar sus propios

---

<sup>1</sup> Disponible en [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/SupplyChainRep\\_ES.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_ES.pdf)



códigos. No obstante, existe el riesgo de que los códigos conjuntos no aborden todas las aéreas de problemas de Pacto Mundial o que no cumplan con inquietudes específicas de la compañía, la cual debe considerar si la adopción de estas normas conjuntas recibirá el apoyo completo de la administración ejecutiva y se utilizará en lugar de un código único, aún con modificaciones por parte de la compañía. Si se determina que es necesario que su compañía redacte su propio código, los códigos conjuntos pueden ser un lugar útil de inicio.

Si no existen códigos conjuntos para su industria que sean globales, o si la compañía determina que no son apropiados para la cadena de suministro, existen varios principios e iniciativas que son aplicables a la administración de la cadena de suministro que se deben consultar.

Para los elementos sociales del código, las compañías deben consultar la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y los convenios y recomendaciones centrales de la Organización Internacional del Trabajo, que establecen expectativas comunes para una amplia gama de temas respecto a trabajo, empleo, seguridad social, política social y derechos humanos. Los temas del medio ambiente más relevantes variarán por industria, lo que hace que el diálogo y la colaboración son esenciales para identificar los problemas más importantes para cubrir en el código de conducta. También es importante revisar con regularidad el contenido del código para determinar si la redacción y la interpretación requieren actualización.

*Los pasos clave en el desarrollo de un código incluyen:*

1. Consultar a las partes interesadas, incluyendo a los proveedores.
2. Basar las expectativas en normas de conducta internacionales existentes, en lugar de inventar nuevas normas, para evitar socavar la ley internacional y prevenir expectativas conflictivas para proveedores con múltiples compradores.
3. Consultar a los equipos multifuncionales, en particular a los profesionales en la administración de suministro.
4. Considerar como requisito que los proveedores apliquen en cascada estas expectativas a su base de suministro para reforzar la importancia del código.

También, dependiendo de qué tan larga y complicada sea la estructura de la compañía, puede ser útil establecer políticas y procedimientos internos para explicar la forma en que el personal debe implementar el código

Con frecuencia, las compañías toman una diversidad de enfoques para comunicar los códigos a los proveedores, incluyendo:

- Una comunicación especial única. Este enfoque es con frecuencia el más efectivo cuando la comunicación proviene de un ejecutivo de alto nivel en su compañía, como el CEO o el Director de Compras.

- Inclusión del código en los primeros puntos de contacto con los proveedores. Las compañías están incluyendo el código en el inicio de nuevas relaciones con los proveedores al publicarlo en sus sitios web e incluirlo en las solicitudes de propuestas/cotizaciones, lo cual ayuda a elevar el conocimiento entre los probables proveedores acerca de la importancia que la sostenibilidad tendrá en su relación con la compañía.
- Integración del código en los contratos de los clientes. Muchas compañías también integran el código en los contratos de proveedores o en las órdenes de compra para que los proveedores se comprometan desde los contratos a cumplir con las expectativas que se indican en el código.
- Revisión del código en una reunión de negocios regular. La vinculación de la introducción del código a un proceso de negocio establecido y con profesionales de la gestión de proveedores que presenten la información, demostrará la fuerza de la conexión entre el negocio y su desempeño en sostenibilidad. También puede ser útil contar con representantes de sostenibilidad de la cadena de suministro que participen en estas reuniones si se planean interacciones entre ellos y los proveedores en el futuro, como parte del proceso de evaluación y el compromiso.

## **2. Supervisión y auditorías**

Un sistema de supervisión brinda información sobre el cumplimiento de los proveedores respecto a los códigos y las expectativas que su compañía ha implementado. Los sistemas de monitoreo son eficaces al establecer mediciones de referencia y evaluar el desempeño reciente y actual relativo a las expectativas mínimas. Sin embargo, los enfoques basados en el cumplimiento para la supervisión han derivado en inquietudes acerca de los costos, interrupciones a la producción de proveedores, dudas acerca de la exactitud de la información recopilada y riesgos potenciales para la seguridad de los trabajadores. Se deberá considerar cuidadosamente el enfoque a utilizar y con qué proveedores, para obtener información confiable recopilada confiable y evitar el exceso de confianza en las auditorías de cumplimiento.

### *Autoevaluaciones del proveedor*

Muchas compañías invitan a los proveedores a autoevaluar su desempeño en sostenibilidad como una pantalla inicial en la selección de nuevos proveedores o como parte de una evaluación de riesgos para identificar qué proveedores pueden requerir una vigilancia más estrecha. Las autoevaluaciones pueden proporcionar a los clientes información útil y también aumentar la comprensión de los proveedores sobre las expectativas de los clientes. Muchas empresas también encuentran que las autoevaluaciones son un buen punto de partida para cubrir una parte importante de la base de proveedores en un plazo de tiempo relativamente corto y a un costo relativamente más bajo que las auditorías.

No obstante, las autoevaluaciones confiables dependen de la confianza, de la competencia de los proveedores para recopilar información de las distintas partes de sus organizaciones y de la claridad en las comunicaciones para que los proveedores entiendan lo que se está pidiendo y la forma en que se utilizará la información.

Las auditorías de cumplimiento son evaluaciones en campo, del desempeño del proveedor respecto a sus políticas y expectativas. Típicamente, una auditoría incluye varios elementos como se ilustra en la figura anterior. Las auditorías también pueden incluir evaluaciones de los sistemas de administración, los cuales recopilan información sobre la fortaleza de los sistemas de administración de la sostenibilidad que tienen los proveedores.

Existen varios protocolos de auditoría implementados en ciertas industrias que se pueden aprovechar; por ejemplo, el Programa de Cumplimiento Social Mundial ha recopilado las mejores prácticas en el proceso de auditoría en un conjunto de herramientas de referencia que las compañías pueden adoptar o utilizar como un punto de referencia para su propio sistema.

El personal de su compañía o una firma de auditoría independiente pueden llevar a cabo las auditorías. Las preguntas de cuándo, por qué y cómo contratar a auditores externos deben ser diseñadas de acuerdo con los objetivos generales de administración de riesgos de la cadena de suministro. Los auditores tanto externos como internos ofrecen distintas ventajas y no existe una forma correcta estándar. De hecho, algunas compañías utilizan ambos.

Para decidir si se basa en auditores externos o si desarrolla y mantiene la capacidad interna para realizar auditorías, se debe considerar el tipo y nivel de experiencia que se necesita para evaluar el desempeño en comparación con sus políticas, tales como experiencia en el medio ambiente o salud y seguridad, y presencia y capacidad regional. Asimismo, las calificaciones individuales también son importantes y tienen un impacto en la integridad y calidad de los resultados de la auditoría. Para las compañías con requisitos importantes de auditoría, es importante considerar los costos, la viabilidad y efectividad de inversiones internas y externas. Asimismo, se debe considerar la forma en que los proveedores percibirán y se verán afectados por las auditorías, lo esencial que es para su empresa y cuánto control necesita tener su compañía en el proceso y los resultados.

Las auditorías eficaces son impulsadas por una diversidad de factores, incluyendo:

- Preparación y conocimiento de fábricas, trabajadores y de la comunidad antes de la visita.
- Mantener la independencia de la administración para contar con la credibilidad con los trabajadores.
- Seleccionar una muestra de trabajadores al azar para ser entrevistados durante todas las partes de las evaluaciones.
- Mantener conversaciones informales con los trabajadores en horas y lugares donde se sientan cómodos y seguros.
- Recopilar información suficiente para asegurar el entendimiento de las condiciones de la fábrica.
- Documentar la información y evaluar la credibilidad de los trabajadores.
- Validar la información de los trabajadores con otras fuentes.

- Estar siempre consciente de la necesidad de proteger la confidencialidad y seguridad de los trabajadores.

### 3. *Rehabilitación y creación de la capacidad de proveedores*

La sostenibilidad de la cadena de suministro es una visión que se encuentra en desarrollo, significa que es esencial tener un enfoque que defina e incentive la mejora continua. Este enfoque se debe incluir tanto en la rehabilitación de casos de incumplimiento como en la inversión en las capacidades de administración de los proveedores.

La rehabilitación puede incluir una serie de actividades:

- Trabajar con los proveedores para crear un plan de acciones correctivas para lograr el cumplimiento en un marco de tiempo razonable y claramente definido.
- Alentar mejoras a través de comunicaciones regulares con los proveedores incumplidos.
- Definir un plan de trabajo para aumentar gradualmente normas y expectativas.
- Terminar las relaciones con proveedores cuando no se subsanan lagunas serias en problemas de cero tolerancia, a pesar de repetidas notificaciones. Las compañías deberán identificar los problemas de cero tolerancia y explicar la selección y consecuencias a los proveedores con antelación; también deberán explicar con antelación el proceso para rehabilitación y en qué punto, el incumplimiento continuo puede resultar en la terminación.

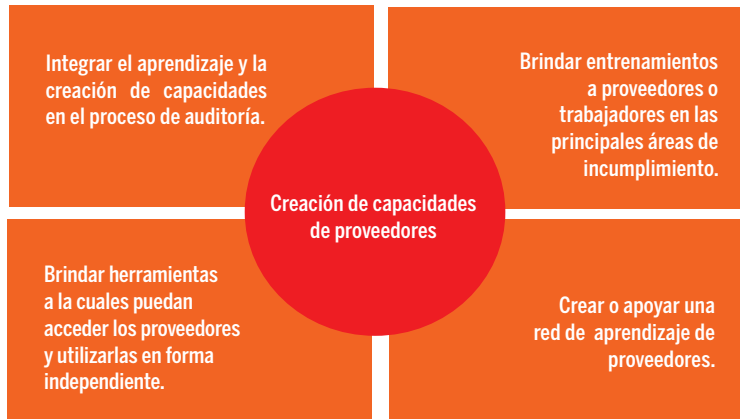
Es importante que los requisitos de rehabilitación se informen muy claramente a los proveedores y que existan cronologías y consecuencias establecidas por no cumplirlos o por un desempeño deficiente continuo.

Los esfuerzos de rehabilitación tienen el mayor éxito al combinarse con la creación de capacidades de administración de los proveedores. La creación de capacidades incluye diversos esfuerzos, desde la capacitación para el personal de los proveedores hasta el establecimiento de líneas directas para trabajadores y redes de recursos. Por ejemplo, a través de una combinación de talleres prácticos, capacitación y consulta en fábrica, el Programa de Mejora de Fábricas (FIP) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ayuda a las fábricas a aumentar la competitividad, mejorar las condiciones laborales y fortalecer la colaboración y comunicación entre gerentes y trabajadores.

---

La sostenibilidad de la cadena de suministro es una visión que se encuentra en desarrollo, significa que es esencial tener un enfoque que defina e incentive la mejora continua.

### Oportunidades en la creación de capacidades de proveedores



#### Gráfico 3

Oportunidades en la creación de capacidades de proveedores.  
Fuente: Guía Naciones Unidas.

#### 4. Asociación

El objetivo último de esta etapa con los proveedores es que se apropien de la sostenibilidad, la cual que se produce cuando se integran en su misión, estrategia y toma de decisiones de valor, impacto y retorno de la inversión de las condiciones laborales y ambientales responsables.

Mientras que el monitoreo y la remediación son esenciales para la comprensión de los riesgos y desafíos en la cadena de suministro de su empresa, existen límites de lo que el monitoreo puede lograr.

El monitoreo es la herramienta más eficaz para identificar las causas de los problemas, para el establecimiento de expectativas de mejora o para poner atención compartida sobre temas emergentes, que suelen ser fuentes de ventaja competitiva y otros valores para el negocio.

Empresas y proveedores tienen un papel de igualdad en permitir la propiedad proveedor.

En concreto, las empresas deben:

- Compartir la información comercial relevante con los proveedores
- Construir relaciones de largo plazo
- Crear incentivos para la sostenibilidad
- Esperar mejoras en los sistemas de gestión de la sostenibilidad

- Fomentar y recompensar la transparencia
- Ser sensible a cómo sus propias prácticas pueden afectar la capacidad de los proveedores para satisfacer las expectativas de sostenibilidad

Del mismo modo, los proveedores deben:

- Demostrar un compromiso ejecutivo
- Incorporar la sostenibilidad en la planificación estratégica y valoración
- Demostrar mejora continua
- Proactivamente comunicar los retos y el progreso de la RSE de las empresas

Las empresas líderes en sostenibilidad de la cadena de suministro están tratando de construir la propiedad del proveedor a través del desarrollo de sistemas de gestión de sostenibilidad. Algunas empresas han comenzado a incorporar la evaluación de estos sistemas en sus protocolos de auditoría para crear conciencia; otros están proporcionando capacitación y consultoría para proveedores sobre el diseño del sistema de gestión de la sostenibilidad. Algunas empresas han instituido escaleras de mejora que hacen hincapié en un enfoque de mejora continua para el desarrollo de sistemas de gestión de sostenibilidad, con el aumento de los incentivos y la reducción de auditorías.

## 2.4. Valor compartido

El valor compartido, en palabras de su creador el profesor Michael Porter, son prácticas empresariales que aumentan la competitividad del negocio al tiempo que mejoran condiciones sociales, económicas y ambientales de las comunidades en donde opera.

Si bien el concepto se había esbozado en publicaciones anteriores<sup>2</sup>, fue en el artículo de Harvard Business Review de enero-febrero de 2011, titulado La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y liberar una innovación y crecimiento, en el que se aseguró que la creación de valor compartido “será más eficaz y mucho sustentable que la mayoría de los esfuerzos corporativos en lo social”, en virtud de que se trata “de un comportamiento animado por el interés propio para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad” (Porter y Kramer. 2011).

Los autores reconocen que las empresas han perdido legitimidad porque las comunidades

---

<sup>2</sup> El concepto fue mencionado por primera vez por Porter y Kramer en el artículo Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review. Diciembre de 2006.

perciben que la obtención de utilidades se realiza a costa de ellos y no se traduce en un mayor acceso al empleo de calidad ni en un mejoramiento del entorno.

Al partir del supuesto de que las empresas necesitan comunidades exitosas, Porter plantea el valor compartido cómo una manera de acercar los negocios a la sociedad, no solamente para generar demanda sino también para consolidar un entorno que apoye al negocio y ofrecer servicios que atiendan las necesidades de la población. En este sentido, el concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales y no sólo las necesidades económicas convencionales son las que definen los mercados.

### Tres formas de generar valor compartido

La teoría de la estrategia empresarial, desarrollada por Porter, parte del hecho de que para que una empresa tenga éxito debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga a un conjunto particular de clientes. Desde esta perspectiva, el valor compartido se considera como una parte integral de la estrategia en tanto que es precisamente esa búsqueda de valor económico y social la que le permitirá a la compañía escoger un posicionamiento único y desarrollar una cadena de valor distintiva que lo refleje.

Según Porter, existen tres maneras de generar valor compartido: re concibiendo productos y mercados; redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y con la construcción de clústeres de apoyo para el sector en torno a la sede de una empresa.

Las modalidades de generación de valor compartido son innovadoras y con mayor impacto positivo en el desempeño económico del negocio si hacen parte de la estrategia empresarial.

Así, la creación de nuevos productos o servicios que respondan las necesidades cada vez más crecientes de una población que a su vez está creciendo representa una posibilidad ilimitada de crecimiento para la empresa pero también de solución a problemas sociales. "Las empresas serán mucho más eficaces que los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro en hacer el marketing que motive a los clientes a optar por productos y servicios que creen más beneficios para la sociedad". (Porter y Kramer. 2011)

Las comunidades de bajos ingresos o los mercados desatendidos usualmente son fuente de oportunidades de nuevos y exitosos negocios que precisamente logran su diferenciación al atender un nuevo mercado con productos o servicios que satisfacen sus necesidades.

La segunda forma de generación de valor compartido es la redefinición de la cadena de valor. Conviene retomar en este punto la definición de cadena de valor que ha acuñado el profesor Porter y que fue mencionada en capítulos anteriores. Es aquella que se refiere al conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos y servicios. En otras palabras, es el arreglo único de todas las actividades de una empresa que hacen que el cliente esté dispuesto a pagar por su producto o servicio y que por lo tanto otorgan una ventaja competitiva frente a otros.

La cadena de valor es susceptible de ser optimizada de manera regular para incrementar la productividad de la compañía y reducir los costos que generan las externalidades. Es



por ello que la conexión entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mayor de lo que se pensaba tradicionalmente. Acciones para el consumo eficiente de recursos de energía o agua o el aprovechamiento de los residuos de un proceso productivo sin duda representan ahorro en costos y tienen efectos positivos en el medio ambiente.

El hecho de que una empresa líder invierta en el fortalecimiento de sus proveedores es una forma de generar valor compartido ya que contribuye a mejorar el acceso a los insumos, favorece el intercambio de tecnología, aumenta los niveles de productividad y de calidad. Para Porter, incrementar la productividad vía desarrollo de proveedores es más efectivo que imponer precios cada vez más bajos, medida que no es sostenible porque no aumenta la productividad y tampoco mejora la calidad.

“Una perspectiva de valor compartido se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el clúster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficacia”, con lo cual –señala Porter- también se reducirán los impactos ambientales y sociales negativos.

### Clúster de apoyo

La tercera modalidad de creación de valor compartido es construir clústeres de apoyo en torno a las instalaciones de una empresa. Esta opción tiene una fuerte relación con el desarrollo de proveedores mencionado, en tanto las pequeñas y medianas empresas que suministran productos y servicios a una o varias compañías de un sector, integran, junto con actores públicos, institucionales y académicos, un clúster.

El auge de la tercerización de insumos o producción en otros territorios alejados del entorno de la empresa está cediendo paso a la contratación de proveedores locales con las capacidades suficientes para aportar también con la reducción de tiempos de entrega, mayor flexibilidad y capacidad de entendimiento y respuesta a las necesidades de la empresa cliente. La tendencia de contratar de nuevo a proveedores locales ha de llevar a las empresas a rehacer sus cadenas de valor al acercar ciertas actividades a su casa matriz y establecer relaciones más cercanas con las comunidades empresariales del entorno con mayores niveles de adquisición. Se reconfigura también una nueva relación con los habitantes, ya sea vía la contratación de recurso humano o a través del impulso a nuevos emprendimientos.

Al reimaginar las cadenas de valor desde la perspectiva de valor compartido se crean nuevas y significativas formas de innovar y de liberar nuevo valor económico que las empresas no han tenido en cuenta. (Porter y Kramer, 2011). De hecho, para Porter el éxito de las empresas se ve afectado por las compañías e infraestructura de apoyo que las rodean, la productividad sufre si no cuenta con un clúster de apoyo.

### Resultados sociales y económicos

Las empresas cuentan con diferentes alternativas para participar en el desarrollo de su entorno las cuales van desde la filantropía, la inversión social, la responsabilidad social em-

presarial y el valor compartido. El factor diferenciador del valor compartido es que las organizaciones conciben su actuación como parte de su estrategia de negocio, como una inversión que da réditos sociales, pero que también reporta mayores utilidades para la compañía.

Se trata, como señala Porter, de que las empresas, actuando como empresas, contribuyan en la solución de los problemas sociales, con inversiones empresariales que provienen del éxito del negocio y no de la decisión de los órganos de dirección de disponer líneas de donación o de inversión social.

Desde esta perspectiva, el valor compartido debe medirse en sus dos dimensiones: resultados económicos para la empresa y resultados sociales generados en la comunidad del entorno. Una estrategia de valor compartido va de la mano con el proceso de medición, en el que se valoran los progresos y aprendizajes, los cuales a su vez permiten ir afinando la propia estrategia de valor compartido. (Porter, Hills y otros. 2012).

Es de reconocer que la medición de resultados en valor compartido está aún en una fase inicial, sin embargo en diversos casos empresariales se han advertido cuatro pasos que permiten activar la generación de valor compartido: (Porter, Hills y otros. 2012).

- a. Identificar los problemas sociales que se pueden priorizar.
- b. Estructurar el caso empresarial: qué se busca, con qué población se va a trabajar y cuál es el resultado económico esperado para la empresa.
- c. Monitorear el progreso: seguimiento a los recursos e insumos invertidos por la empresa y a los resultados financieros obtenidos frente a las proyecciones.
- d. Medir resultados: análisis de la relación entre esfuerzos realizados por la compañía y los resultados sociales alcanzados.

Para el caso de los programas de desarrollo de proveedores, los resultados sociales van desde mejoras en los tiempos de entrega y en el cumplimiento de especificaciones de calidad, hasta indicadores de reducción de consumo de agua y energía, reducción de emisiones de carbono. Asimismo, incluyen la transferencia de estándares en materia laboral, de derechos humanos y de ética y transparencia. Lo importante es establecer la conexión entre el mejoramiento de los proveedores y el desempeño económico de la compañía.

#### *Impulso al valor compartido: Cámara de Comercio de Bogotá*

La Cámara de Comercio de Bogotá definió como eje central de su agenda la creación de valor compartido por parte de las empresas de su ciudad y su región, como una forma de impulsar el crecimiento empresarial a partir de nuevas oportunidades que mejoren el entorno.

Se trabaja en dos líneas fundamentales: la promoción de una cultura empresarial basada en el valor compartido, a partir de la divulgación de casos exitosos y de la generación de conocimiento. Para ello, la Cámara de Comercio de Bogotá creó el *Premio de Valor Compartido*, a través del cual incentiva a las compañías a la presentación de experiencias que facilitan la comprensión de este nuevo enfoque y especialmente su puesta en marcha.

La segunda línea es la relacionada con el acompañamiento a iniciativas en los frentes de desarrollo de proveedores y eficiencia en la cadena de valor con programas para el consumo eficiente de recursos de energía y agua y el manejo de los residuos sólidos, que mejoren la productividad y aporten a un mejor ambiente.

Al mismo tiempo, la Cámara de Comercio está liderando el desarrollo de iniciativas de clúster en ocho sectores económicos de la ciudad, en los que se adelanta un trabajo colaborativo entre los empresarios, la academia y el gobierno para, a partir de la construcción de una visión común, superar los obstáculos a la competitividad.

En estos escenarios se identifican proyectos para intervenir la estrategia empresarial o para atender problemáticas transversales del entorno. La experiencia de la Cámara de Comercio ha permitido que en el marco de los clúster se gestionen iniciativas que generan valor compartido.



An aerial photograph of a port area, showing a large ship docked at a pier, numerous stacks of colorful shipping containers, and several gantry cranes. A diagonal cutaway on the left side of the image reveals a cityscape and a harbor with a blue sky and water. The text 'Capítulo 2 Metodología' is overlaid on the image.

# Capítulo 2 Metodología





En el mes de abril de 2013, el Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto en América Latina y el Caribe, a través de las Redes Locales del Pacto Mundial de Naciones Unidas, lanzó la convocatoria regional sobre la contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable, dirigida a empresas que contaran con uno o varios proyectos existentes de Suministro Responsable directamente relacionados con los Principios del Pacto Mundial. Para llevar a cabo la selección de los casos, se contó con un Comité de selección Integrado por miembros de la academia, las redes locales y un observador independiente.

## Criterios de selección de casos

Los proyectos presentados por las empresas fueron seleccionados y clasificados de acuerdo con los niveles de Compromiso con los proveedores, contenidos en la publicación *Sostenibilidad de la Cadena de Suministro, una Guía Práctica para la mejora continua*<sup>3</sup>, y según los siguientes criterios:

- Resultados en la reducción del riesgo
- Relevancia en el manejo de la cadena de suministro
- Rigor y objetividad metodológica
- Colaboración con otras instituciones
- Innovación en el abordaje

El 28 de junio cerró la convocatoria con la participación de 35 casos empresariales, con la participación de ocho países y cuatro casos empresariales de toda la región, el país con mayor participación fue Colombia con 12 casos, seguido por Ecuador:

Los proyectos presentados por las empresas, fueron seleccionados y clasificados de acuerdo con los niveles de Compromiso con los proveedores.

**Tabla 1.**  
Síntesis número de casos por país. Fuente: elaboración propia.

País	Número de casos	Porcentaje
Argentina	2	6%
Brasil	2	6%
Chile	4	11%
Colombia	12	34%
Ecuador	5	14%
México	2	6%
Paraguay	2	6%
Perú	2	6%
Latinoamerica	4	11%
TOTAL	35	100%

<sup>3</sup> Disponible en [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/SupplyChainRep\\_ES.p.f](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_ES.p.f)



**Tabla 2.** Resumen casos presentados. Fuente: elaboración propia

#	Empresa	Nombre de proyecto	País
1	Pacific Rubiales	PDL	Colombia
2	UCP Backus y Johnston S.A.A.	Progresando Juntos con Pequeños Productores de Maíz	Perú
3	Cervecería Nacional Ecuador	Programa Siembra Cebada	Ecuador
4	Bavaria	Gestión de Proveedores	Colombia
5	Ecopetrol	Estrategia de contratación verde	Colombia
6		Por una cadena de abastecimiento sostenible	Colombia
7	Bavaria	Modelo Gestión de Aliados	Colombia
8	ISA	Sistematización del seguimiento en salud ocupacional y gestión ambiental en los procesos de contratación de ISA –Software de proveedores-	Colombia
9	Alpina	Abastecimiento sostenible de frutas en el departamento de Caldas	Colombia
10	ANDI	SCORE Colombia: Apoyando a las PYMEs a crecer y a generar más y mejores suministros.	Colombia
11	Multiceras S.A. de C.V.	Suministro Responsable de cera de Candelilla: Integración de la inversión privada en el desarrollo rural sustentable.	México
12	Restaurantes Toks	Proyecto Productivos Restaurantes Toks	México
13	Banco Pichincha C.A	Construimos relaciones sostenibles con nuestros proveedores	Ecuador
14	Oleoducto Bicentenario de Colombia	Sumamos opiniones, restamos diferencias	Colombia
15	Famoc Depanel	Verdes por Convicción	Colombia
16	Grupo Empresarial Colombina	Programa Big Brother	Colombia
17	Falabella Retail Chile	Auditoría a fábricas en oriente: en pro del comercio ético	Chile
18	Visión Banco	Programa de Desarrollo de proveedores	Paraguay
19	Petrobras Argentina	Plan de Seguridad Vial en la Logística y el Transporte Terrestre	Argentina
20	Petrobras Paraguay	Programa de Fondos Concursables de RSE	Paraguay
21	Seguros Oriente	Talleres Automotrices	Ecuador
22	Essbio-NuevoSur	Experiencia de la relación de una empresa sanitaria con sus proveedores y contratistas	Chile
23	CODECOB	El Salinerito	Ecuador
24	Diners Club del Ecuador	Programa de relacionamiento con la cadena de valor	Ecuador
25	TGN	Desarrollo de proveedores de bajos recursos	Argentina
26	Siemens	Acercar Compliance al negocio	España
27		Certificación de competencias	Chile
28		One Safety	Latam
29		Gestión en Responsabilidad Social para Proveedores	Brasil
30		Saber vivir	Brasil
31	ENDESA	Tolerancia cero contra accidentes	Chile
32		Gestión ambiental	Colombia
33		Pachacútec	Perú
34		Desarrollo de Proveedores	Latam
35		Movilidad eléctrica	Latam

Los casos recibidos fueron revisados en una reunión del comité de selección realizada en el mes de julio de 2013, donde se calificaron de acuerdo con los siguientes parámetros:

**Tabla 3.**  
Parámetros de clasificación casos. Fuente: elaboración propia.

Parámetros	Descripción
Resultados en la reducción del riesgo	El proyecto demuestra una representativa y pertinente contribución a la solución de los riesgos que se presentan en la cadena de suministro de la empresa, se dará prioridad a los proyectos enfocados en las causas más que en las manifestaciones.
Relevancia en el manejo de la cadena de Suministro	El proyecto demuestra un porcentaje de cobertura y cubrimiento de impacto en por lo menos los proveedores críticos de la cadena.
Rigor y objetividad metodológica	La metodología del proyecto está estructurada, es robusta y asegura el buen desempeño del proyecto, se dará prioridad al uso de mecanismos de verificación desarrollados y en especial por terceros independientes.
Colaboración con otras instituciones	El proyecto demuestra la participación activa y colaborativa con diversas instituciones y de diferentes orígenes.
Innovación en el abordaje	El proyecto demuestra un abordaje creativo, novedoso y sostenible (triple cuenta) para dar solución a los problemas de la cadena de suministro.

Los casos recibidos fueron revisados en una reunión del comité de selección realizada en el mes de julio de 2013.

El comité de selección eligió 15 casos y fue presidido por el Dr. Gustavo A. Yepes López de la Universidad Externado de Colombia, el cual fue acompañado por otros cuatro miembros de la academia: Vanina Faber, de la Universidad del Pacífico de Perú; los profesores Carlos Restrepo y Álvaro Urquijo de la Universidad Externado de Colombia y Jorge Reyes de la Universidad Anáhuac de México. También fueron parte del Comité dos representantes de las Redes Locales del Pacto Mundial de Naciones Unidas: Gonzalo Giambruno de la Red Local del Pacto Global de Colombia y Sebastián Salgado de la Red Local del Pacto Mundial de Ecuador y un representante de una empresa socia del Centro Regional como observador del comité.

## Conformación del Comité

### Presidente

**Gustavo A. Yepes López, Universidad Externado de Colombia**



Actualmente se desempeña como Director de Gestión y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, donde también dirige el grupo de Investigación de Gerencia y Responsabilidad Social y el Programa de Fortalecimiento Empresarial Primeros Pasos en RSE.

Fue ganador del premio RECLA 2013 al mejor programa de responsabilidad social, se ha destacado como conferencista internacional, es autor de varios libros, artículos e investigaciones sobre responsabilidad social, transparencia y anticorrupción, consumo y suministro responsable.

El profesor Yepes es Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, Magister en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y candidato al título de Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija.

### Miembros de la Academia

**Vanina Andrea Farber, Universidad del Pacífico – Perú**



Profesora e investigadora de la Universidad del Pacífico. Dirige la cátedra de Iniciativas Sostenibles e Inclusión Social. Es también Profesora Asociada en el extranjero del IE Business School, Madrid.

Tiene una Licenciatura en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires, Argentina, y una Maestría (M.A.) en Economía y Doctorado en Administración de Empresas (Economía) por la Universidad de Memphis, Estados Unidos.

Ha trabajado como consultora para diferentes organismos internacionales y nacionales, entre ellos la Organización Internacional del Trabajo y el PNUD en Suiza, la Unión Europea, el Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa de Madrid, el Centro de Estudios Económicos Tomillo en España y la Fundación Brodolini, Italia.

***Carlos Alberto Restrepo Rivillas, Universidad Externado de Colombia***



Director de Investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Se ha desempeñado como consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en temas de política industrial y política económica, y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en desarrollo de clúster regionales.

Ha sido consultor del gobierno colombiano en temas de diseño de políticas de productividad y competitividad. Economista de la Universidad de Los Andes, Magíster en Economía de la Universidad de Los Andes, Especialización en Gestión y Evaluación Curricular de la Universidad Externado de Colombia, PhD(c) en Estudios Organizacionales de la Universidad de Los Andes.

Sus temas de investigación incluyen economía social, política industrial y economía internacional, en los que ha desarrollado labores de docencia en pregrado y posgrado, y ha publicado libros y artículos en revistas internacionales. Ha dirigido departamentos de investigación en entidades públicas y privadas. Actualmente dirige el grupo de investigación en Entorno de los Negocios, reconocido por el Instituto para el desarrollo de la ciencia, Colciencias.

***Álvaro H. Urquijo Gómez, Universidad Externado de Colombia***

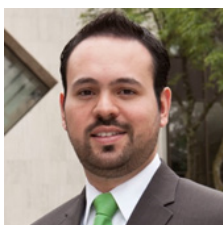


Actualmente es Asesor del Ministerio de Comercio Industria y Turismo para la definición y puesta en marcha de un marco de acción en responsabilidad social.

Fue Fundador de Qualitas T&T, una organización con 12 años de trayectoria en proyectos de RSE, Diálogos con Grupos de interés, Reportes de Sostenibilidad y Desarrollo de Cadenas de Suministro.

El trabajo de campo y la actividad académica le han permitido aportar en el diseño, planeación y dirección de proyectos con empresas, gremios, universidades, agencias de Naciones Unidas y Organizaciones de Cooperación Internacional. Docente de programas de Posgrado y Maestría de la Universidad Externado de Colombia. Administrador de Empresas y Especialista en Política Social de la Pontificia Universidad Javeriana. Magister en Direccionamiento Estratégico.

***Jorge Reyes Iturbide, Universidad Anáhuac - México***



Licenciado en Negocios Internacionales y Maestro en Economía y Negocios por la Universidad Anáhuac (México), donde actualmente estudia el Doctorado en Innovación y Responsabilidad Social. Además es egresado del programa Chevening de Responsible Business de la Universidad de Nottingham (Inglaterra). Es Director del Centro IDEARSE de la Universidad Anáhuac y miembro del Stakeholder Council de Global Reporting Initiative (GRI). Fue integrante de la Delegación Mexicana ante

ISO y su Grupo Internacional de Trabajo para el desarrollo de la norma ISO 26000, y ha participado en diversos proyectos de investigación, capacitación y consultoría para distintos organismos internacionales, entre los que destaca la coordinación del Programa Implementación de medidas de RSE en PyMEs de la Cadena de Valor del BID/FOMIN en México.

## Miembros de las Redes Locales

### ***Gonzalo A. Giambruno, Red Local del Pacto Global de Colombia***



Consultor de la Red local del Pacto Global en Colombia. Profesor de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y dicta cátedra en la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial y en la Maestría en Sostenibilidad y Responsabilidad Social de la misma universidad.

Líder en Girando Consultores. Con alta experiencia en organizaciones en temas de sostenibilidad, Empresas y Derechos Humanos, gestión del conocimiento, negocios inclusivos, desarrollo humano, formación ciudadana, asociatividad y políticas públicas.

Es trabajador social de la Universidad ARCIS Santiago de Chile, especialista en Gestión Estratégica de Empresas Pro-Asociativas Universidad de Chile, magíster en políticas sociales y gestión local Universidad ARCIS Santiago de Chile; especialista en Recursos Internacionales - Fund Raising, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, especialista en Responsabilidad Social, Organizaciones para el Desarrollo Universidad de Los Andes; magíster © en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo de la Universidad de Los Andes.

### ***Sebastián Salgado, Red Local del Pacto Mundial de Ecuador***



Coordinador de la Red del Pacto Global en Ecuador y además se desempeña como profesor en el Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito. Cuenta con una maestría en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad de Alcalá de Henares, España y una Licenciatura en Comunicación Organizacional de la Universidad Católica del Ecuador. Adelantó el Programa en Negocios Internacionales ofrecido por la Universidad de Loyola Maryland en conjunto con la Universidad de Alcalá de Henares en España y el Programa de Alta Dirección en Marketing con el Tecnológico de Monterrey, sede Quito.

Ha trabajado en empresas multinacionales como BellSouth, Petrobras y General Motors en áreas de Comunicación, Marketing y Responsabilidad Social. Antes de vincularse a CERES, se desempeñó como investigador en la ONG Grupo Faro para el proyecto de Transparencia en las Industrias Extractivas del Ecuador, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

### ***Observador: Erika Trespalacios***

Directora Proyectos Grupo Bolívar y Gestión Sostenible - Sociedades Bolívar.

## Capítulo 3

---

# Prácticas de referencia en Suministro Responsable en América Latina y el Caribe

**A continuación se presentan de manera resumida los 15 casos empresariales seleccionados por su buena práctica empresarial en cadena de suministro responsable.**



**1. UCP Backus y Johnston S.A.A.**

*Progresando Juntos con Pequeños Productores de Maíz Perú (MAD)*

**2. Multiceras S.A. de C.V.**

*Suministro Responsable de cera de Candelilla: Integración de la inversión privada en el desarrollo rural sustentable México*

**3. BANCO PICHINCHA C.A**

*Construimos relaciones sostenibles con nuestros proveedores Ecuador*

**4. Cervecería Nacional Ecuador**

*Programa Siembra Cebada Ecuador*

**5. Falabella Retail Chile**

*Auditoría a fábricas en oriente: en pro del comercio ético Chile*

**6. Bavaria**

*Gestión de Proveedores Colombia*

**7. Ecopetrol**

*Por una cadena de abastecimiento sostenible Colombia*

**8. Petrobras Argentina**

*Plan Seguridad vial en la logística y el transporte terrestre Argentina*

**9. Essbio-NuevoSur**

*Experiencia de la relación de una empresa sanitaria con sus proveedores y contratistas Chile*

**10. Interconexión Eléctrica S.A. ISA**

*Sistematización del seguimiento en salud ocupacional y gestión ambiental en los procesos de contratación de ISA - Software de proveedores-. Colombia*

**11. Telefónica**

*Modelo Gestión de Aliados Colombia*

**12. Diners Club del Ecuador**

*Programa de relacionamiento con la cadena de valor Ecuador*

**13. TGN**

*Desarrollo de proveedores de bajos recursos Argentina*

**14. Alpina**

*Abastecimiento sostenible de frutas en Caldas Colombia*

**15. ENDESA**

*Programa de Desarrollo de Proveedores LATAM*

## Introducción

Backus, empresa cervecera líder en el Perú, con más de 130 años de presencia en el mercado peruano, 5 plantas productivas y 43 centros de distribución a nivel nacional, cuenta con una estrategia de Desarrollo Sostenible basada en 10 prioridades que responden a las expectativas de nuestros grupos de interés, así como a los retos y oportunidades globales, nacionales y locales. La estrategia de DS busca asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, bajo un enfoque de generación de valor compartido para la sociedad y para la empresa.

El comercio internacional ha ido creciendo a lo largo de los años, lo cual ha contribuido a que las empresas ganen eficiencia y reduzcan costos, pudiendo realizar sus compras a un solo proveedor a nivel global.

El maíz amarillo duro es uno de los insumos utilizados en el proceso productivo de la cerveza, y Backus tradicionalmente ha importado esta materia prima, dado que el precio local no es competitivo, y la calidad no siempre alcanza los estándares requeridos por la empresa.

Sin embargo, Backus está convencida de que sólo podrá ser una empresa exitosa, en la medida en la que opere en comunidades cuyas condiciones sean favorables, y es consciente de que su responsabilidad debe abordar todo el ciclo de vida de sus productos. Una de las 10PDS es precisamente el Fortalecimiento de la Cadena de Valor, y en tal sentido, busca desarrollar las capacidades de micro y pequeños empresarios y agricultores, para que puedan formar parte de su cadena, logrando su acceso directo al mercado y contribuyendo de esta forma a lograr su inclusión social y financiera.

Es así como nace Progresando Juntos con pequeños productores de maíz amarillo duro (MAD), con el fin de desarrollar las capacidades técnicas y empresariales de pequeños agricultores de maíz, de forma que se convirtieran en proveedores locales de Backus, cultivando bajo un enfoque de sostenibilidad y de buenas prácticas agrícolas, logrando así la mejora de su calidad de vida, mejores resultados ambientales y contribuyendo a formalizar el sector y a generar desarrollo económico y empleo local.

Backus buscaba beneficiar a los pequeños productores de La Libertad (Valle de Jequetepeque) y Lima (Barranca), a través de la promoción de las buenas prácticas agrícolas medio ambientales y laborales, y a través del incremento de los ingresos derivados de los componentes y actividades contempladas en el diseño del programa, tales como asistencia técnico productiva, asociatividad, economías de escala, inclusión financiera, o articulación directa con los mercados, entre otros.

### **UCP Backus y Johnston S.A.A. Backus Sabmiller**

#### **Autores:**

Vicepresidencia de Asuntos  
Corporativos – Dirección de  
Desarrollo Sostenible y Asuntos  
Corporativos – Gerencia de Inversión  
Social Corporativa.

Proyecto:  
Progresando Juntos  
con pequeños  
productores  
de maíz: (MAD).

**País: Perú**

Progresando Juntos MAD es un claro ejemplo de cómo una empresa puede contribuir con el desarrollo sostenible de un territorio, asumiendo con plena convicción y amplio criterio los principios de Responsabilidad Social Empresarial y Abastecimiento Responsable. La presencia de una empresa que opera bajo este enfoque, la convierte en un aliado estratégico de la población y los demás agentes de económicos, motivando la confianza al compartir riesgos y beneficios, y logrando una verdadera transformación social y medio ambiental.

Bajo un enfoque de desarrollo sostenible, abastecimiento responsable y desarrollo de su cadena de valor, Backus decide desarrollar proveedores locales e incluir a pequeños agricultores de escasos recursos como parte de su cadena.

## 1. Descripción del caso

Bajo un enfoque de desarrollo sostenible, abastecimiento responsable y desarrollo de su cadena de valor, Backus decide desarrollar proveedores locales e incluir a pequeños agricultores de escasos recursos como parte de su cadena, con el objetivo de que éstos pudieran abastecer a la empresa de alguno de los insumos utilizados en el proceso productivo de la cerveza y mejorar su calidad de vida; generando de esta forma Valor Compartido para la empresa y la sociedad.

>> **La primera fase** del proyecto fue la de diagnóstico, en la que se realizó una amplia investigación de todos los productos y subproductos requeridos por la empresa, y se definió que el maíz amarillo duro era el que mejor se adaptaba al tipo de intervención esperada.

La iniciativa desde un inicio buscó identificar zonas en las que hubiera una alta concentración de pequeños productores en situación de vulnerabilidad, y que ya tuvieran experiencia en el cultivo de maíz, aunque éste no cumpliera con la calidad esperada. El diagnóstico evidenció que el mejor lugar para iniciar el proyecto era el Valle de Jequetepeque, favorable por ser una zona costera de fácil acceso, y que además contaba con la presencia de una ONG local con amplia experiencia en el desarrollo de proyectos productivos.

Backus decide implementar este proyecto basado en una lógica de negocios inclusivos, logrando evidenciar el gran potencial económico que puede existir cuando se comparten objetivos y se articula a una gran empresa con un grupo de pequeños microempresarios rurales.

Una vez identificada la zona de intervención y el público objetivo con el cual se iba a trabajar, el diagnóstico incluyó un estudio de la situación socioeconómica y empresarial de los pequeños productores, para así contar con una línea de base que permitiera diseñar un proyecto que respondiera a las necesidades reales de los productores y a su situación específica.

El estudio reveló que antes del inicio del proyecto, los productores de maíz amarillo duro del Valle de Jequetepeque se encontraban desarticulados: cada uno sembraba su propio terreno (entre 1 y 5 hectáreas) y no tenían acceso directo al mercado, pues la venta la realizaban de manera informal a intermediarios que les compraban a precios poco competitivos. Los rendimientos por hectárea eran bajos, ya que las prácticas agrícolas eran poco eficientes, y además utilizaban insumos de baja calidad que compraban de manera individual. Los agricultores no contaban con los conocimientos técnicos ni con las herramientas y productos adecuados para cultivar el maíz de forma eficiente y amigable con el medio ambiente. Además no contaban con acceso al crédito formal, y cuando tenían la posibilidad de obtener un préstamo, principalmente era por parte de intermediarios y prestamistas informales, que les cobraban tasas muy altas.

Finalmente, las condiciones laborales y humanas en las que sembraban no eran las más adecuadas, ya que por desconocimiento y falta de recursos económicos, utilizaban métodos tradicionales que no contemplaban aspectos básicos como ergonomía, postura, equipos de protección personal, acceso a agua bebible, servicios higiénicos o áreas de descanso con sombra.

**>> La segunda fase** fue el diseño específico del proyecto que iba a ser implementado con el fin de fortalecer a los productores y así lograr los objetivos planteados.

El diseño e implementación del programa estuvieron a cargo de CEDEPAS Norte, ONG peruana con amplia experiencia en el fortalecimiento de capacidades productivas, aliado estratégico de Backus desde el año 2008.

Los componentes que se plantearon respondían a los retos y desafíos identificados: falta de capacidades técnicas, organizativas y empresariales, acceso indirecto a mercados informales y falta de acceso al crédito financiero.

De esta forma nace Progresando Juntos con pequeños productores de MAD, programa basado en 3 componentes fundamentales:

- Asistencia Técnico Productiva
- Asociatividad
- Comercialización y financiamiento

**>> La tercera etapa** fue la implementación del proyecto y sus componentes. Esta etapa pudo ejecutarse gracias al financiamiento de la Fundación Backus y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Fomin), en el marco del programa Mype Competitiva. La empresa Backus no sólo financió el componente de implementación, sino que jugó un papel clave para asegurar el éxito del componente de comercialización, asumiendo el compromiso de compra del maíz amarillo duro que cultivaran los pequeños productores, y dándoles finalmente un acceso directo al mercado formal, incorporándolos a su cadena de valor.

a. El componente de Asistencia Técnico Productiva buscaba fortalecer las capacidades productivas de los productores y brindarles un paquete tecnológico que les permitiera lograr

un producto de calidad, implementando mejores técnicas para ser más eficaces, eficientes y amigables con el medio ambiente (agricultura sostenible), así como incorporando nuevas prácticas que mejoraran sus condiciones laborales.

Este componente incluyó la capacitación en técnicas especializadas de fertilización, riego eficiente, Buenas Prácticas Agrícolas, control de plagas, parcelas demostrativas o pasantías.

b. El componente de Asociatividad buscaba la participación colectiva de los pequeños productores, en un ambiente de confianza y con buenos niveles de gestión organizacional y empresarial.

Este componente incluyó capacitaciones en gestión empresarial, así como asesoría organizacional para fortalecer las asociaciones de productores que se fueron formando por zonas, incluyendo temas de liderazgo, economía solidaria, incidencia política, equidad de género y cooperativismo entre otros.

c. El componente de Comercialización buscaba la articulación de los pequeños productores con un mercado directo que pagara un precio justo por el maíz cultivado. La primera empresa en articularse a la cadena fue Backus, que asumió el compromiso de compra del maíz. Este compromiso se formalizó en un contrato de compra venta directa entre los productores y Backus, con un enfoque de precio justo basado en un banda de precios que tomaba como referencia las fluctuaciones del precio del maíz del año anterior, calculando siempre una ganancia para los productores en el caso de que el maíz llegara a su precio más bajo. El componente de comercialización incluyó también una estrategia de inclusión financiera para que los productores pudieran acceder a créditos formales del sistema financiero, con tasas competitivas.

Desde el año 2008 en adelante, la implementación del programa ha atravesado diversas fases, desde una etapa inicial que buscaba generar confianza (tanto entre los pequeños productores como con Backus), pasando por una etapa de maduración en la que forman una Central de Productores y logran convertirse en empresarios (con un comité gerencial y contable, economías de escala y negociación); hasta una etapa de consolidación en el 2013, cuando pasan a ser una Cooperativa de Servicios, logrando articularse con otras empresas (Green Perú – Alcachofas, Agrícola Virú – Espárragos) y logrando cubrir sus costos de operación al 100%, asegurando así la sostenibilidad de CEPROVAJE.

## Análisis del caso

La empresa Backus es consciente de la importancia de operar bajo un enfoque de desarrollo sostenible y suministro responsable que le permita asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, administrando los impactos sociales y medioambientales y económicos de su cadena de valor. Progresando Juntos MAD implica ir un paso más allá en la responsabilidad con la cadena de suministro, dado que supone la inclusión de grupos de la base de la pirámide, para que se conviertan en proveedores, con un enfoque de protección del medio

ambiente y derechos humanos, así como de generación de valor social, valor ambiental y valor compartido.

>> El valor social generado se evidencia al analizar los indicadores y resultados de cada uno de los componentes del proyecto, respondiendo al objetivo de mejorar la calidad de vida de los pequeños productores, ya que antes del proyecto se encontraban en situación de pobreza.

Como consecuencia del componente Técnico Productivo (paquete tecnológico y 325 horas de capacitación), luego de 5 años, los agricultores han incrementado su productividad en 25%, logrando pasar de 7.5 a 10 TN por hectárea. Esto significa que con la misma cantidad de terreno (5 hectáreas promedio), antes vendían 37 toneladas a un precio injusto e impuesto por los intermediarios, y ahora, gracias al proyecto, pueden vender 50 toneladas a un precio justo que negocian directamente con Backus de una manera horizontal y transparente. Adicionalmente los costos de producción han logrado reducirse significativamente, incrementándose la utilidad neta por hectárea, lo cual se traduce en mayores ingresos para los agricultores.

La incorporación de buenas prácticas agrícolas ha permitido mejorar significativamente las condiciones laborales de los productores a lo largo de proceso productivo (preparación, producción y pos cosecha), cumpliendo con estándares internacionales. Ahora cuentan con equipos de protección personal<sup>4</sup>, utilizan nuevos equipos que toman en cuenta la ergonomía al realizar el arado o aplicación de productos, y se controla el peso que carga cada productor (sacos de semillas y maíz desgranado). Además las jornadas respetan las normas laborales y cuentan con zonas de descanso con bancos, sombra, y bidones de agua potable, así como con acceso a servicios higiénicos. El componente de asociatividad ha sido fundamental para que los productores dejaran de ser agricultores y se convirtieran en empresarios organizados, con una mejor capacidad de negociación que les permitiera acceder a economías de escala.

De 96 productores y 12 asociaciones, hoy son 210 los productores involucrados en el proyecto, quienes conforman la Central de Productores del Valle de Jequetepeque (CEPROVAJE).

Como empresa organizada, la CEPROVAJE ha logrado ponerse en contacto con empresas grandes proveedoras de insumos de calidad (semillas, abonos). Dado que las compras ahora son conjuntas, su capacidad de negociación se ha visto fortalecida, accediendo a mejores precios que han supuesto ahorros de casi US\$40,000 entre el 2010 y el 2012, lo cual supone un ahorro del 10% de los costos de producción.

Finalmente, el componente de acceso al mercado ha sido el mayor dinamizador del proyecto, ya que Backus ha pasado de comprar 1,500 TM a comprar más de 12,000. La negociación del precio justo se realiza de una manera horizontal y transparente, pues los productores cuentan con información del mercado internacional, nacional y local, y gracias a las capacitaciones, han fortalecido sus habilidades de negociación. El contrato de compra y venta con Backus ha sido

---

4 Botas, guantes, sombreros, crema solar, entre otros.



alto riesgo, y que han demostrado que pagan puntualmente con tasa de morosidad del 0%. clave para abrirle las puertas a los productores al sector financiero formal, que ahora le otorga créditos a tasas muy competitivas (de 4,5% a 1.5%). Cuando se inició el proyecto, sólo el 5% de los productores había accedido alguna vez a un financiamiento formal, pero ahora más del 80% ha obtenido un crédito.

Uno de los resultados más notables, es que CEPROVAJE no sólo se ha articulado con Backus, sino que ha diversificado su oferta y ahora vende otros productos a otras empresas. Todos estos resultados han supuesto una mejora en la calidad de vida de los productores y de sus familias, gracias al incremento de ingresos familiares e inclusión financiera.

>> La generación de valor compartido se sustenta en la ejecución de un modelo de ganar-ganar, que no sólo ha beneficiado a los productores, sino también a la empresa Backus, y a otros actores como la SUNAT<sup>5</sup>, entidades micro financieras como Caja Nuestra Gente, o empresas proveedoras de insumos utilizados en el proceso productivo<sup>6</sup>.

Backus no sólo ha fortalecido su imagen corporativa como una empresa comprometida con la sociedad y con su cadena de valor, recibiendo múltiples reconocimientos<sup>7</sup>, sino que ahora cuenta con un proveedor local de maíz, que brinda un producto de alta calidad que supera los estándares internacionales, logrando mayores rendimientos que el importado<sup>8</sup>.

Este proyecto también reduce potenciales riesgos operativos como consecuencia de posibles cambios en el mercado internacional que afectan tanto la disponibilidad como el precio del maíz<sup>9</sup>.

La SUNAT también se ha visto beneficiada con este programa. El sector agrícola es bastante informal, sobre todo en el caso de pequeños productores.<sup>10</sup> Sin embargo uno de los resultados más importantes del proyecto es que a través de esta iniciativa se la logrado formalizar la cadena de maíz en la zona. Ahora la CEPROVAJE es una empresa formal, que no sólo vende directamente a Backus con comprobante de pago, sino que además exige comprobantes a sus proveedores de productos y servicios<sup>11</sup>. Todo ello ha supuesto que la SUNAT recaude más de 3 millones de dólares, sólo por concepto de IGV<sup>12</sup>, desde el año 2010 hasta la fecha.

Finalmente las entidades micro financieras como Caja Nuestra Gente, han encontrado una excelente alternativa de negocio con un grupo de productores a quienes antes consideraban de alto riesgo, y que han demostrado que pagan puntualmente con tasa de morosidad del 0%.

**5** Superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria, ente recaudador de impuesto en Perú.

**6** Empresa Agrogénesis, Empresa Procampo S.A, Fungicidas Homai

**7** Perú2021 (RSE), SASE (RSE), Global Reporting Initiative (GRI), Universidad del Pacífico, Universidad Científica del Sur, Universidad de Lima, Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, Ministerio de Ambiente e Interclimas, entre otros.

**8** Por cada tonelada de maíz local, Backus logra producir 0.75 TN de desgerminado de maíz, frente a las 0.63 TN que obtiene del maíz importado.

**9** Se espera que a futuro el crecimiento poblacional pueda afectar la disponibilidad de las tierras de cultivos, lo cual impactaría disponibilidad y el precio de ciertos insumos, entre ellos el MAD.

**10** El mercado de maíz que tradicionalmente ha sido uno de los más informales.

**11** Semillas, fertilizantes, transporte, pesaje o trillado, entre otros.

**12** Impuesto general a las ventas.

>> El valor ambiental de este proyecto se evidencia al evaluar los resultados ambientales del componente de asistencia técnico productiva e incorporación de buenas prácticas agrícolas, que tienen un impacto positivo en cuanto a la eficiencia en el uso del agua, la contaminación del suelo, agua y aire, y el manejo de desechos tóxicos, contribuyendo a proteger el medio ambiente y la biodiversidad, y garantizando la sostenibilidad del suelo.

Antes todos los productores utilizaban pesticidas de mala calidad y contaminantes, pero ahora el 100% utiliza abonos orgánicos y más del 85% usa pesticidas de etiqueta verde, amigables con el medio ambiente. Por otro lado el consumo de agua en el proceso productivo se ha reducido de 8.500 a 7.800 m<sup>3</sup> por hectárea al año.

## Conclusiones

Con el programa Progresando Juntos MAD, Backus ha demostrado que sí es posible desarrollar pequeños productores e incorporarlos como parte de su cadena de valor. PJMad ha sido un caso exitoso que no sólo ha logrado notables impactos sociales, económicos y medioambientales, sino que ha logrado convertirse en una iniciativa auto sostenible, que ya no depende del aporte social de Backus para el desarrollo de capacidades, ni de su compromiso de compra para poder subsistir.

Se ha logrado crear un modelo exitoso que puede ser replicable, y buenos resultados sirven para motivar a que otras empresas consideren trabajar con la base de la pirámide como parte de su estrategia de negocio. El rol de las empresas es fundamental, dado que si bien los 3 componentes del modelo son fundamentales, el más importante es el de acceso al mercado.

Backus siempre busca que sus programas tengan incidencia en las políticas públicas, de forma que se aproveche el conocimiento adquirido y pueda lograrse la escalabilidad de su aplicación para otros grupos sociales. Esta experiencia ha sido sistematizada y publicada, precisamente con el fin de compartir las buenas prácticas y lecciones aprendidas a lo largo de la implementación del proyecto. En tal sentido, el proyecto ha logrado no sólo el reconocimiento de diversos grupos de la sociedad, quienes convocan habitualmente a Backus para compartir su experiencia, sino que ha generado el interés de autoridades como el Ministerio de Agricultura o el Ministerio de la Producción. Backus fue convocado por representantes de ambos ministerios para compartir su experiencia, puesto que tenían el interés de replicar el modelo con otras empresas y otros productos, e incorporar ciertas prácticas exitosas como parte de las intervenciones y proyectos que realizan a nivel público.<sup>13</sup> Este modelo le demuestra al Estado que invertir en iniciativas de este tipo resulta altamente rentable, especialmente si se toma en cuenta la recaudación adicional que se puede lograr al formalizar una cadena productiva. El Estado debe empezar a

---

Se ha logrado crear un modelo exitoso que puede ser replicable, y buenos resultados sirven para motivar a que otras empresas consideren trabajar con la base de la pirámide como parte de su estrategia de negocio.

otorgar incentivos tributarios a las empresas, para que éstas empiecen o continúen invirtiendo en este tipo iniciativas. El programa ha logrado involucrar a diferentes actores, en distintos roles, dado que las alianzas interinstitucionales han sido transversales a todos los componentes, logrando trabajar de la mano con instituciones financieras, municipios, y otras empresas privadas. Uno de los efectos más importantes del programa ha sido su alta capacidad de incidencia. Por un lado gracias a las acciones de CEPROVAJE, se ha logrado formalización de la cadena de maíz amarillo duro en la zona. Además se ha logrado beneficiar a otros agricultores individuales no organizados de la zona, ya que el precio que negocia y fija CEPROVAJE con Backus funciona como un regulador del precio en el valle, condicionando a otros demandantes a pagar un precio más justo.

PJMad ha logrado transformar la mentalidad de los productores, convirtiéndolos en empresarios y mejorando sus condiciones de vida, beneficiando al mismo tiempo a Backus y otros actores del ámbito privado y público. Si bien actualmente como empresa se encuentran en una situación bastante sólida como para empezar a competir con los mercados internacionales, en el desarrollo de esta experiencia se ha podido percibir la fuerte incidencia de las importaciones del MAD en los precios nacionales, en el marco de los TLC<sup>14</sup>. Si queremos que estos modelos resulten exitosos, el Estado debe sumarse a este tipo de iniciativas y apoyar las cadenas, para consolidar su competitividad y superar las amenazas que este contexto implica.

El Estado debe sumarse a este tipo de iniciativas y apoyar las cadenas, para consolidar su competitividad y superar las amenazas que este contexto implica.

## Bibliografía

Cody Sisco, Blythe Chorn, Peder Michael Pruzan-Jorgensen Ferraro (2010). Pacto Mundial de la ONU. Sostenibilidad en la Cadena de Suministro: Una Guía Práctica para la mejora continua (borrador). Recuperado el 16 de agosto de 2016. [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/SupplyChainRep\\_ES.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_ES.pdf)

Andy Wales, Lindy Bossenger, Duncan Gordon (2009). SABMiller. The Sustainable Development Way.

Andy Wales, Lindy Bossenger, Duncan Gordon (2010). SABMiller. Enterprise Development and Value Chain position paper. Introducción

**13** Agrorural, Sierra Productiva, etc.

**14** Tratados de libre comercio

## Introducción

Fundada en 1978, Multiceras S.A. de C.V. es una empresa mexicana dedicada al diseño, manufactura y comercialización de ceras naturales, sintéticas, derivadas del petróleo y productos relacionados orientados a distintos sectores del mercado en más de 30 países. Con un compromiso muy sólido por participar activamente en la cadena de valor, Multiceras se ha enfocado en desarrollar programas de suministro sustentable con un enfoque global, buscando integrar a sus clientes y proveedores como una parte importante de su filosofía de trabajo, impulsando proyectos de desarrollo tecnológico, vinculación con la comunidad y colaborando en proyectos orientados en el desarrollo social sustentable.

Multiceras dentro de su filosofía de trabajo en Responsabilidad Social Empresarial ha definido dentro de sus grupos de interés a los proveedores de cera de Candelilla, los cuales son productores rurales independientes dedicados al aprovechamiento de la planta de Candelilla, especie originaria del Desierto de Chihuahua en México.

Los objetivos planteados para apoyar en el desarrollo sustentable de las comunidades Candelilleras son:

- Promover el desarrollo personal a través de campañas de entrenamiento.
- Mejorar las condiciones de seguridad en el área de trabajo.
- Colaborar con programas de Desarrollo Sustentable.
- Promover el asentamiento de las familias locales en las zonas rurales.

El presente documento se enfoca en el análisis de la cadena de valor de la cera de Candelilla, la cual se ha procesado para propósitos comerciales por más de 100 años, siendo este producto muy popular en distintas industrias y aplicaciones a nivel mundial.

### Multiceras S.A. de C.V.

Autores:

Miguel Arato<sup>A,B</sup>, Mireya Marmolejo<sup>A</sup>, Carlos Medellín<sup>A</sup>, Adaleni Solís<sup>A</sup>, Stijn Speelman<sup>C</sup>, Guido Van Huylenbroeck<sup>D</sup>

Proyecto:  
Suministro  
Responsable de  
cera de Candelilla:  
Integración de la  
inversión privada  
en el desarrollo rural  
sustentable.

País: México

#### Vinculación Institucional de los Autores:

- A. Equipo del departamento de Responsabilidad Social Empresarial de Multiceras S.A. de C.V. México.
- B. Candidato a Doctor (PhD) en el departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Gent, Bélgica.
- C. Post-Doctorado en la Fundación para la Investigación de Flanders, en el departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Gent, Bélgica.
- D. Profesor del departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Gent, Bélgica. Jefe del Grupo de Investigación Económica para el Desarrollo Rural.

El presente documento desarrolla el caso de suministro responsable de la empresa Multiceras S.A. de C.V. para la convocatoria de publicación de casos de contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable, por parte del Centro Regional del Pacto Mundial y la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Externado de Colombia.

Dentro de la cadena de valor, se encuentran en el primer nivel, los productores rurales, conocidos como "Candelilleros" quienes habitan en comunidades pequeñas, las cuales en su mayoría se encuentran en regiones alejadas de las zonas urbanas, lo que dificulta el acceso de los principales servicios así como fuentes de empleo. Situación que convierte a esta actividad en prioritaria para su desarrollo económico y social.

Multiceras como miembro responsable de la cadena de valor, ha establecido un proceso de suministro sustentable con las comunidades Candelilleras, desarrollando actividades en tres rubros principales:

**Ambiental:** Estableciendo en sus procesos de trabajo el reforzamiento y promoción de los permisos de aprovechamiento, para asegurar la correcta utilización y preservación del recurso natural de acuerdo a las regulaciones ambientales Mexicanas e internacionales, en concordancia con los principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial.

**Social:** Participando con organizaciones gubernamentales y ONGs en proyectos de desarrollo rural, creando beneficios comunitarios para propiciar el asentamiento de las familias rurales, mejorando el nivel de vida y reduciendo la migración, colaborando con los rubros establecidos por el Pacto Mundial en los primeros seis principios, relacionados con los derechos humanos y condiciones laborales.

**Económico:** Estableciendo políticas de comercio justo y desarrollando una red logística para llegar hasta las comunidades más alejadas y poder proporcionar una fuente de empleo sustentable que brinde oportunidades de autodesarrollo, siendo congruentes con los rubros de derechos humanos, laboral, ambiental y anti-corrupción.

Multiceras como miembro responsable de la cadena de valor, ha establecido un proceso de suministro sustentable con las comunidades Candelilleras

## Descripción del caso

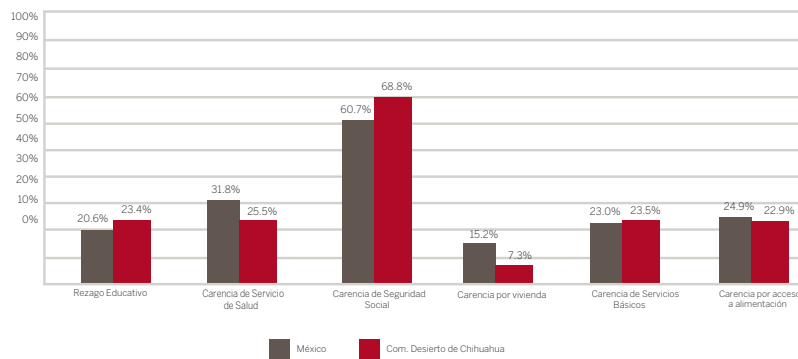
La planta de Candelilla (*Euphorbia Antisyphilitica*) es originaria de la región conocida como el Desierto de Chihuahua, localizada al norte-noroeste del territorio mexicano y que comprende parte de los estados de Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí y Zacatecas. Las zonas rurales de este territorio están comprendidas por pequeñas comunidades en las que habitan alrededor de 3.2 millones de personas en comunidades de menos de 150 personas en promedio (INEGI, 2010). La mayoría de estas comunidades se encuentran alejadas de los centros urbanos y en general presentan carencias y limitaciones en servicios básicos, educación, atención médica así como pocas oportunidades de empleo y fuentes de ingreso. Además de las condiciones de aislamiento y limitaciones que presentan dichas comunidades, se encuentran las condiciones medioambientales, las cuales son propias de un territorio

semidesértico, con poca presencia de lluvias y temperaturas extremas, dificultando las actividades agrícolas y ganaderas de alto nivel, lo que aumenta la importancia del aprovechamiento de los productos forestales no maderables de la región, como es el caso de la Candelilla, Lechuguilla, Orégano, además de otras especies de producción estacional (CONAFOR, 2008).

De acuerdo a la información proporcionada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social “CONEVAL”, al 2010, en las comunidades del desierto de Chihuahua, alrededor de un 10% de la población vivía en condiciones de pobreza extrema. La figura 1, muestra un análisis comparativo entre el promedio nacional y el promedio de las comunidades del Desierto de Chihuahua<sup>1</sup>, en las distintas dimensiones de pobreza medidas por CONEVAL. Como se observa en la gráfica, en la mayoría de las dimensiones se cuenta con un porcentaje considerable de la población afectada por carencias como acceso a servicios de salud, rezago educativo, servicios básicos y acceso a la alimentación. Siendo la carencia de seguridad social la que reporta el porcentaje más grande con cerca del 69% de los habitantes que no cuentan con este servicio.

**Fig. 1.**

Comparativo de resultados entre el promedio nacional Vs Promedio general de comunidades de Desierto de Chihuahua en las distintas dimensiones de pobreza. Fuente: Calculado por autores, en base a la información de CONEVAL, 2010 considerando en el promedio de las comunidades del desierto de Chihuahua, localidades de menos de 2500 habitantes.



El proceso de extracción y producción de la cera de Candelilla se ha llevado a cabo para propósitos comerciales por más de 100 años, siendo este producto muy popular en distintas industrias y aplicaciones a nivel mundial. Los productores rurales conocidos como “Candelilleros” encuentran en esta actividad su principal forma de ingreso, la cual es combinada con otras actividades como la agricultura en pequeñas propiedades y ganadería para auto consumo principalmente.

Gracias a su nivel de demanda en mercados nacionales e internacionales y su disponibilidad en el campo (variable de acuerdo a la temporada de lluvias) la Candelilla es aprovechada a lo largo

**1.** Para el análisis de las comunidades del Desierto de Chihuahua, se consideraron aquellas comunidades con menos de 2500 habitantes, de los estados de Nuevo León, Coahuila, Durango, Zacatecas, San Luis Potosí y Chihuahua en México.



del año, siendo una fuente de empleo estable para alrededor de 3000 familias de la región, quienes generan ingresos mensuales por encima a la línea de bienestar<sup>2</sup> y que les permite tener la flexibilidad de combinar su actividad con fuentes de empleo complementarias, lo que propicia una gran oportunidad para promover esta actividad como medio para el desarrollo económico de aquellas comunidades de la región que al día de hoy no la producen y tampoco cuentan con fuentes de empleo estables, para colaborar de esta manera en reducir las situaciones de pobreza.

Actualmente se reporta un volumen de producción total anual de alrededor de 1.800 toneladas de cera de Candelilla, del cual alrededor de un 90% del volumen es comercializado en mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos, Europa y Asia. Sin embargo el actual volumen de producción representa menos del 50% del volumen reportado hace más de cincuenta años<sup>3</sup>, ya que el número de productores rurales dedicados a esta actividad ha disminuido drásticamente debido a distintos problemas sociales y económicos relacionados con el abandono del campo y el limitado apoyo financiero y tecnológico a las actividades rurales en los últimos 40 años (Bazdresch and Levy, 1991; Calva, 1999; de Desarrollo G.I., 2009; Cutler et al., 2002; Castro and Galindo, 2010; Kehoe and Meza, 2011). La producción de cera de Candelilla se ha concentrado principalmente en el estado de Coahuila, en su mayoría en la zona de Cuatrociénegas y Ocampo, donde se reporta cerca del 40% de la producción total nacional, identificando a una variedad de actores en la cadena de suministro, quienes persiguen distintos intereses lo que significa que no todos comparten el interés por colaborar en el desarrollo de las comunidades y que propicia condiciones adversas relacionadas con la explotación del recurso (CONABIO, 2009). Esta situación ha detonado la generación de campañas de reforestación y preservación del recurso por parte del gobierno (CONABIO, 2009; Schneider, 2009; CONAFOR, 2013).

Tanto la reducción en el volumen de producción de cera de Candelilla, como el manejo adecuado del recurso, han servido como factor de motivación a Multi ceras para desarrollar el proyecto de suministro responsable de cera de Candelilla,

Tanto la reducción en el volumen de producción de cera de Candelilla, como el manejo adecuado del recurso, han servido como factor de motivación a Multiceras para desarrollar el proyecto de suministro responsable de cera de Candelilla.

2. Línea de Bienestar estimada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social "CONEVAL" para zonas rurales del Desierto de Chihuahua al mes de Agosto del 2012, considerando ingresos de \$6000 a \$7000 pesos mensuales de una familia promedio de 4 miembros cuya actividad principal es la candelilla y cuenta con actividades complementarias como agricultura en pequeña propiedad y ganado. Fuente: CONEVAL, 2012; INEGI, 2010; Encuestas socio-económicas elaboradas por los autores.

3. Volumen anual de producción de cera de Candelilla calculado por autores en base a la información contenida en el Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos (INEGI 1953 – 2007).

con el propósito de incentivar agro-negocios siguiendo una filosofía sustentable, desarrollando nuevas áreas de producción en otras regiones aparte de las del estado de Coahuila en el territorio del Desierto de Chihuahua, a la par que se trabaja en común con las autoridades ambientales y de recursos naturales promocionando la preservación y uso sustentable del recurso en las actuales comunidades productoras.

Multiceras desde sus inicios ha generado una diversidad de actividades enfocadas a apoyar en el desarrollo de las comunidades Candelilleras, incluyendo la creación del Instituto de la Candelilla en el año 2004 como un esfuerzo para concentrar y comunicar el conocimiento científico y técnico del proceso de la cera de Candelilla a través de una red de vinculación con distintos organismos gubernamentales, instituciones de educación y ONG's (Instituto de la Candelilla, 2013). Dada la magnitud del proyecto y a la alta demanda de recursos financieros, tecnológicos, y de infraestructura, a partir del año 2012, la empresa ha decidido conjuntar todos sus esfuerzos en un solo programa de Responsabilidad Social Empresarial, para desarrollar estrategias con un enfoque más estructurado y llevando un seguimiento definido mediante indicadores sociales, económicos y ambientales para los objetivos planteados.

Con el programa de Responsabilidad Social Empresarial se pretende:

- Establecer una estructura organizacional que apoye en el diseño y difusión de la filosofía sustentable.
- Reforzar el compromiso que la empresa tiene con las comunidades Candelilleras como parte de nuestros Grupos de Interés.
- Definir una estrategia de Inversión Social, desarrollando proyectos en los que podamos impactar positivamente al medio ambiente y a la comunidad.
- Establecer los lineamientos económicos que nos garanticen obtener beneficios para seguir operando en el futuro.
- Ser agentes de cambio en la cadena de valor.

Dado que el proyecto de suministro responsable es un proceso continuo con un área de oportunidad muy grande y que el éxito del mismo no depende solamente de la empresa, sino de la interacción positiva de cada uno de los miembros de la cadena de valor, la empresa se ha comprometido en desarrollar programas integrales de desarrollo rural orientados en cuatro principales objetivos: i) promover el desarrollo personal a través de campañas de entrenamiento; ii) mejorar las condiciones de seguridad en el área de trabajo; iii) colaborar con programas de Desarrollo Sustentable; y iv) promover el asentamiento de las familias locales en las zonas rurales.

## Análisis del caso

### Evaluación de la situación actual

Ante las situaciones de carencia y limitaciones presentes en las comunidades rurales del Desierto de Chihuahua, el proyecto de suministro responsable, nace con la intención de generar un medio para apoyar a los pobladores rurales en su propio desarrollo, a la par que se generaran las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad de la actividad, creando medidas que aporten beneficios económicos y sociales, garantizando la preservación del medio ambiente. De esta manera se minimizan los riesgos de continuidad del negocio mismo, al crear situaciones de ganar-ganar para cada uno de los miembros de la cadena de valor.

### Definición del proyecto

El proyecto de suministro responsable de Multiceras está basado principalmente en los conceptos teóricos de los Proyectos Integrales de Desarrollo Rural "PIDR", cuyo enfoque se trata en potencializar los recursos de cada territorio mediante el involucramiento de todos los actores de la cadena de valor, a través de una interacción diferente a la observada en los proyectos tradicionales de desarrollo (Murdoch, 2000). Dentro de su enfoque se busca generar un desarrollo endógeno en el cual cada actor participe en el enriquecimiento de la cadena de valor, al mismo tiempo que se garantiza el uso racional de los recursos naturales para garantizar la sostenibilidad (Giessen & Böcher, 2008).

### Implementación

Uno de los principales componentes de los PIDR es identificar los distintos factores que pueden motivar a cada miembro de la cadena de valor, así como los posibles retos que pueden enfrentar cada uno al momento de participar en ellos (Ray, 2000; Murdoch, 2000; Nemes, 2005).

Por tal motivo Multiceras trabaja en grupos multiinstitucionales, colaborando en conjunto con organizaciones gubernamentales de carácter regional y federal, como es el caso de CONAFOR y otras dependencias de SEMARNAT; Instituciones financieras para el desarrollo rural como FIRA; además de investigadores e instituciones de educación superior y conocimiento como CONABIO, Universidad Autónoma de Coahuila, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad Autónoma de Nuevo León, Instituto Tecnológico de Ciudad Madero, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad de Gent en Bélgica, así como el CONACYT y otros centros de investigación nacionales e internacionales. De igual forma se trabaja en vinculación con los clientes/usuarios finales quienes son miembros importantes de la cadena de valor y brindan la oportunidad de abrir espacios en nuevos mercados y en una diversidad de aplicaciones.

**Tabla 4.**

Principales resultados del Proyecto Suministro Responsable (2007 - 2013) por Objetivo y Rubro del Pacto Mundial. Fuente: Equipo de Responsabilidad Social Empresarial de Multiceras.

## Medición

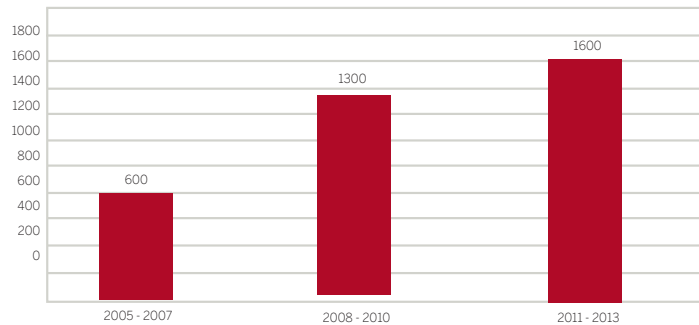
Desde sus primeros años de operaciones, Multiceras ha desarrollado estrategias de inversión social obteniendo resultados específicos y puntuales, por lo que a partir del desarrollo de su estructura de responsabilidad social empresarial se busca tener un enfoque global de sus inversiones y las campañas de desarrollo de la cadena de valor. Para tener una visión general de los resultados obtenidos en los últimos seis años a la fecha, la Tabla 1 muestra las acciones desarrolladas de acuerdo al objetivo específico definido por la organización, así como el rubro del Pacto Mundial al que se apoya con la actividad descrita.

Objetivo	Rubro del Pacto Mundial	Actividad Resultado
Desarrollo personal	Derechos Humanos / Laboral	Se han impartido mas de 700 horas de entrenamiento acerca del correcto procesamiento, seguridad en el trabajo y preservación de la planta siguiendo recomendaciones científicas y de autoridades gubernamentales.
Arraigo de familias rurales	Derechos Humanos / Laboral	Se han establecido mas de 100 sitios de producción que representa una inversión de USD\$80,000. En cada uno de estos sitios pueden trabajar de 6 a 8 Candelilleros.
Desarrollo sustentable	Medio Ambiente	Se ha apoyado a más de 45 comunidades en la obtención de su permiso de aprovechamiento y a más de 150 comunidades en temas administrativos y de renovación de permisos.
Condiciones de Trabajo / Arraigo de familias	Derechos Humanos / Laboral	Se ha apoyado a los productores con incentivos económicos por productividad y desempleo que representa una inversión anual de más de USD\$30,000. Beneficiando a más de 150 familias Candelilleras.
Desarrollo sustentable	Anticorrupción Laboral	Se han establecido políticas de comercio justo y compra continua para asegurar el flujo económico de los proveedores, además de establecer la más amplia red de logística llegando a las comunidades más remotas y creando fuentes de empleo en zonas marginadas.

Multiceras ha desarrollado estrategias de inversión social obteniendo resultados específicos y puntuales.

El Proyecto de suministro responsable de Multiceras busca continuar estableciendo vínculos con los distintos actores de la cadena de valor para extender las oportunidades de desarrollo y sus beneficios al resto de las comunidades rurales de la región del Desierto de Chihuahua. Como se muestra en la figura 2, Multi-

ceras ha aumentado su red de proveeduría, creciendo más de un 50% en los últimos años.



**Fig. 2.**

Cantidad de Candelilleros que forman parte de la red de proveeduría de Multiceras. Fuente: Calculado por autores en base a la información de Multiceras, S.A. de C.V.

En base al marco teórico de los proyectos integrales de desarrollo (Midmore, 1998; Murdoch, 2000; Goldsmith, 1985; Saraceno, 1995; Ray, 2000; Giessen & Böcher, 2008), dentro de los principales beneficios que se sugieren a obtener del proyecto de suministro responsable y de la vinculación activa de los actores de la cadena de suministro se encuentran:

- Desarrollo de economías de escala en los costos de producción y comercialización de cera de Candelilla.
- Mayor poder de negociación de productos, que se traducen en mejores ingresos principalmente para el pequeño productor.
- Asegurar la proveeduría de calidad, mejores precios para el productor-proveedor e incremento de su competitividad.
- Participación de distintas fuentes de crédito y financiamiento del campo mexicano, administrando la carga de riesgo sobre las operaciones rurales.
- Mejores tasas de interés para pequeños productores y certidumbre de sus ingresos.
- En mediano o largo plazo lograr una auto-regulación de costos de los servicios financieros en el campo mexicano.

## Comunicación

Como parte clave de un proceso responsable, la comunicación debe fluir de manera natural y veraz a través de los distintos niveles de la cadena de valor. Por tal motivo, el compromiso de Multiceras en ese sentido es impulsar el intercambio de la información a través de distintos medios, como el electrónico a través de su sitio web; participando en conferencias y foros especializados; al igual que a través de

plataformas internacionales mediante la generación del CoP de acuerdo con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

## Conclusiones

Dentro de las ventajas que se observan en el proyecto de suministro responsable está el lograr involucrar en el desarrollo sustentable a distintos actores de la cadena de valor, a la par que se promueve un cambio positivo en la cultura de los habitantes de las comunidades rurales, impulsando la participación activa en su auto-desarrollo llevando a cabo actividades económicas sustentables y aprovechando los recursos disponibles.

En términos de desarrollo sustentable de las comunidades rurales del Desierto de Chihuahua existen todavía áreas de oportunidad por explorar, tanto en la parte de mejora en la calidad de vida y acceso a servicios básicos, como en el asentamiento de las familias y la preservación del equilibrio entre las comunidades y el aprovechamiento del recurso natural. Sin embargo, el presente caso es útil para sentar precedente a las autoridades locales y federales así como a los responsables de la toma de decisiones en empresas privadas tanto grandes como pequeñas y medianas (PYMES) para impulsar y participar en este tipo de iniciativas integrales de desarrollo, y dejar a un lado los sistemas tradicionales de apoyo, los cuales se basan principalmente en la entrega de ayuda económica o en especie y que carecen de sistemas de seguimiento y medición eficientes, lo que dificulta medir y comprobar su verdadera utilidad, y que en ocasiones genera situaciones de conformismo y dependencia entre los mismos habitantes de las comunidades (Krueger, 1991; Soloaga, 2003; Winters & Davis, 2009).

Por parte de Multiceras, existe el compromiso de que se continuará trabajando junto con los demás actores de la cadena de valor en seguir avanzando en los objetivos propuestos. Al mismo tiempo que se busca dejar a un poco de lado las condiciones de competencia en los mercados, al invitar a sumarse a esta iniciativa a las demás empresas locales que comparten la actividad y que tienen relación con los Candelilleros, para que de esta manera y de acuerdo a sus recursos e intereses, emigren a un rol más activo y apoyen a las comunidades donde ellos estén presentes.

---

En términos de desarrollo sustentable de las comunidades rurales del Desierto de Chihuahua existen todavía áreas de oportunidad por explorar.

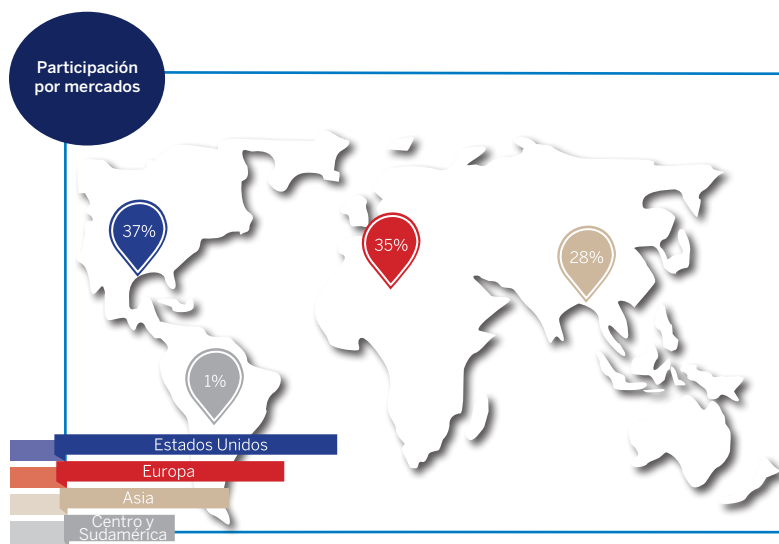


## Anexos



### Anexo 1.

Ubicación del Desierto de Chihuahua en México. Fuente: Instituto de la Candelilla, 2013.



### Anexo 2.

Información de principales mercados de la Cera de Candelilla en el mundo. Información de kilogramos y porcentaje de captación del volumen total. Fuente: UN COMTRADE, 2012; Secretaría de Economía, México, 2012.

## Bibliografía

Bazdresch C. and Levy S. (1991) Populism and Economic Policy in Mexico, 1970-1982. In *The Macroeconomics of Populism in Latin America* (Pp. 223 – 262). University of Chicago Press.

Calva, J.L. (1999). The role of agriculture in the economic development of Mexico: Restrospection and Outlook. *Problemas del Desarrollo* 30(118). IIEc-UNAM Mexico.

Castro, G.A. and Galindo, J.O. (2010) Dos crisis económicas recientes en México: causas y perspectivas. *Asian Journal of Latin American Studies-IPN* Vol. 23 No3.

CONABIO (2006). *Natural Capital and Human Well-Being*, Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, México.

CONABIO (2008). *Conservación, uso y comercio de la Candelilla*. Taller Nacional. Comunicado de Prensa, Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. No. 11, México, D.F.

CONABIO (2009). *Evaluación del estatus de euphorbia antisiphilitica en México dentro de los apéndices de la CITES*. Decimoctava reunión del Comité de Flora. Buenos Aires (Argentina), 17-21 de marzo del 2009. PC18 Inf.10 CITES.

CONAFOR (2008). *Catálogo de Recursos Maderables y No Maderables*. Clima Árido, Tropical y Templado.

CONAFOR (2013). Recuperado el 01 de Junio del 2013, <http://www.conafor.gob.mx/portal/index.php/temas-forestales/cadenas-productivas>.

CONEVAL, (2012). Recuperado el 15 de Septiembre del 2012. <http://www.coneval.gob.mx/medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Pobreza-2010.aspx>

Cutler D.M., Knaul F., Lozano R., Méndez O., Zurita B. (2002) Financial Crisis health outcomes and ageing: Mexico in the 1980s and 1990s. *Journal of Public Economics* 84(2) 279–303.

de Desarrollo G.I. (2009). *México: Evaluación de Políticas Rurales*. Tendencias teóricas y lecciones de la experiencia.

Goldsmith, A. (1985). The Private Sector and Rural Development: Can Agribusiness Help the Small Farmer?. *World Development*, Vol. 13, No. 10/11, pp. 1125-1138.

FIRA (2012). *Candil de Luz para productores con Multiceras*. Disponible online: [fira.gob.mx:8081/200casos/Casos/TextoCasosExito.asp?IdNota=55](http://fira.gob.mx:8081/200casos/Casos/TextoCasosExito.asp?IdNota=55). Last accessed: September 27th, 2012

Giessen, L., & Böcher, M. (2008). Integrated rural development policy in Germany and its potentials for new modes of forest governance. BOKU.

Instituto de la Candelilla (2013): Recuperado el 15 de Julio del 2013, <http://www.candelilla.org/>

Kehoe, T.J. and Meza, F. (2012). Catch-up growth followed by stagnation: Mexico, 1950 – 2010. National Bureau of Economic Research working paper no. 17.

Krueger A.O. (1991) Government Failures in Development (No. w3340) National Bureau of Economic Research.

Nemes, G. (2005). Integrated rural development-The concept and its operation (No. 0506). Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences.

Midmore, P. (1998). Rural policy reform and local development programmes: appropriate evaluation procedures. *Journal of Agricultural Economics*, 49(3), 409-426. Multiceras (2013). Recuperado el 15 de Julio del 2013, <http://multiceras.com/es/responsabilidad-social-multiceras>

Murdoch, J. (2000) Networks – a new paradigm of rural development?. *Journal of Rural Studies* 16/2000, 407 – 419.

Ray, C. (2000) Endogenous socio-economic development and trustful relationships: partnerships, social capital and individual agency The Dialectic of Local Development: The Case of the EU LEADER 1 Rural Development Programme. CRE Working Paper (45), University of Newcastle.

Saraceno, E. (1995). The changing competitive advantage of rural space. *Progress in Rural Policy and Planning*, 5.

Schneider, E. (2009). Trade survey study on succulent Euphorbia species protected by CITES and used as cosmetic, food and medicine, with special focus on Candelilla wax. 18th meeting of the Plants Committee. Commissioned by Bundesamt für Naturschutz, CITES Scientific Authority, Germany.

Soloaga, I., Torres, M. (2003) Growth and poverty reduction: The Case of Mexico. Universidad de la Americas Puebla.

Winters, P., & Davis, B. (2009). Designing a programme to support smallholder agriculture in Mexico: Lessons from PROCAMPO and Oportunidades. *Development Policy Review*, 27(5), 617-642.

## Introducción

Banco Pichincha, fundado en 1906, es la mayor entidad financiera del Ecuador y es la cabeza del Grupo Financiero Pichincha, con importante presencia en países de la región, Perú, Colombia y Estados Unidos. Además es la primera entidad latinoamericana que opera como banco comercial en España.

Contamos con un gran portafolio de productos y servicios bancarios que permiten satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios:

- Productos del Activo, corresponden a los de Financiamiento para vivienda, consumo y capital de trabajo.
- Productos del Pasivo, relacionados a Cuentas transaccionales, acumulación e inversiones a plazos.
- Productos para el Negocio, servicios de Comercio Exterior, Cash Management y Remesas.

Portafolio orientado a cubrir las necesidades de los clientes y sus negocios, respaldados en la confianza de la marca Banco Pichincha C.A.

Banco Pichincha en el Ecuador tiene una cobertura en las 24 provincias del país con diversos canales de atención, físicos y electrónicos, que se ajustan a la demanda de nuestros clientes. Al cierre del año 2012 existen 3.804 puntos de atención física y 738 cajeros automáticos. Nuestros clientes comprenden diversos tipos de segmentos como: empresas, personas jurídicas, microempresas, pequeñas empresas y personas naturales.

El nombre del proyecto presentado es **Programa de Gestión Responsable con Proveedores** el cual tiene un alcance de aplicación para Banco Pichincha Ecuador.<sup>15</sup>

El valor que tiene la RSE en Banco Pichincha es estratégico, puesto que se ubica como uno de los pilares que conforman el Marco Estratégico Corporativo, y es ejecutado a través de un Modelo de Gestión Sostenible

### Banco Pichincha c.a

Autores:

Área de Responsabilidad social empresarial de Banco Pichincha C.A., la cual está estructuralmente bajo la División de RRHH<sup>15</sup>.

Proyecto:  
Construimos relaciones sostenibles con nuestros proveedores

País: Ecuador

<sup>15</sup> La jefatura del área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) representada por Jorge Izquierdo Lozano y el oficial de RSE que maneja el programa de gestión responsable, Carla Dueñas Cifuentes. El área de RSE se encuentra en la división de RRHH.

<sup>16</sup> Los datos que se incluyen en el presente informe fueron reportados en las Memorias de Sostenibilidad de Banco Pichincha Ecuador de los años 2011 y 2012, datos que fueron verificados por la consultora externa KMPG.

que fue construido en base a la realización de diálogos de consulta con grupos de interés prioritarios y a un estudio de materialidad entre las diferentes áreas del Banco. En este Modelo los proveedores son considerados como uno de nuestros actores clave.

Para nuestra organización es fundamental compartir y motivar entre nuestra cadena de suministro el cumplimiento de nuestros valores corporativos, estándares de gestión y cumplimiento normativo con el objeto de garantizar un adecuado control de riesgos de la cadena de suministro y fidelizar a nuestros proveedores, ya que gracias a ellos brindamos una mejor atención a nuestros clientes y colaboradores, a través de sus productos y servicios. Además, de crear un efecto multiplicador de aplicación de buenas prácticas hacia otros segmentos del mercado y de la sociedad en general.

Banco Pichincha es signatario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde el año 2011, razón por la cual para realizar el "Programa de Gestión Responsable con Proveedores" se utilizó como referencia la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro de la Red Española del Pacto Mundial, que contempla un plan de trabajo según la particularidad de cada sector, empresa o ámbito de actuación, ya que los riesgos de la cadena de suministro varían de acuerdo a esta clasificación. Para el diseño del programa se consideraron riesgos de tipo ambiental, social y económico y se tomó como referencia las buenas prácticas de RSE reflejados en los 10 Principios del Pacto Mundial.

## Descripción del caso

El objetivo del proyecto es establecer relaciones comerciales sostenibles con nuestros proveedores, basadas en la confianza mutua, el respeto a las normas y al ambiente para ofrecer la mejor calidad de productos y servicios a clientes y consumidores del Banco. Además, como adherentes al Pacto Mundial buscamos fortalecer y difundir entre nuestra cadena de valor el apego a los principios de esta iniciativa.

El programa inició en el año 2011 liderado por el Área de RSE, a través del diseño, implementación y seguimiento de las fases del mismo. Sin embargo, para fortalecer el programa se involucró al Área de Compras y a los colaboradores que mantienen relación con los proveedores seleccionados.

El Programa de Gestión Responsable con Proveedores, constan de 5 fases, que son las siguientes:

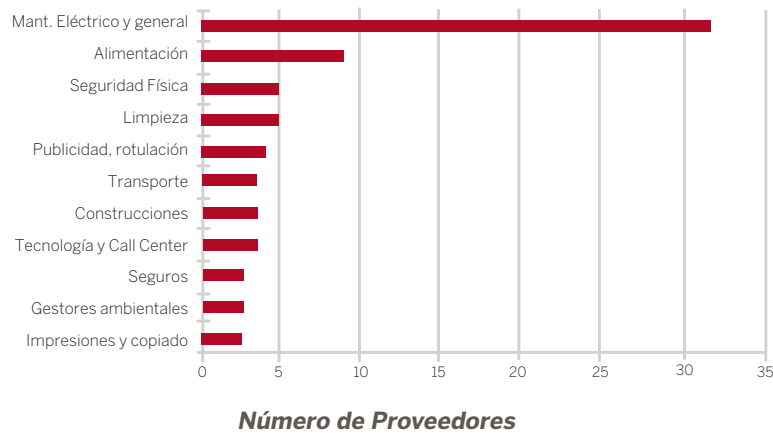
Para el diseño del programa se consideraron riesgos de tipo ambiental, social y económico y se tomó como referencia las buenas prácticas de RSE reflejados en los 10 Principios del Pacto Mundial.

## 1. Identificación de proveedores prioritarios y socialización

Se estudió la base de proveedores del Banco y a través del Mapa de evaluación de riesgo de la cadena de suministro de la metodología de la Red Española, se priorizó a 70 proveedores de dos ciudades (Quito y Guayaquil), en base a diferentes criterios imprescindibles y de impacto para el Banco, como nivel de facturación, frecuencia del servicio o producto, alcance de sus servicios, riesgos sociales y ambientales.

A continuación, se indica la división de los proveedores elegidos de acuerdo a su actividad comercial o de servicio.

**Tipo de servicios de Proveedores del Programa gestión responsable**



Como primer acercamiento, se realizaron dos eventos en diciembre 2011, un desayuno con 53 empresas proveedoras de Quito, y un coctel en la ciudad de Guayaquil con 31 participantes. Durante el evento se presentaron conceptos básicos de Desarrollo Sostenible y se compartió con los presentes la estrategia de RSE y el modelo de gestión sostenible del Banco.

## 2. Autodiagnóstico Socioambiental

Responsabilidad Social solicitó a los 70 proveedores prioritarios, realizar un auto diagnóstico socioambiental de su gestión. Se realizó con el objetivo de conocer el estado actual de los proveedores priorizados y establecer una línea base.

El auto diagnóstico comprendió aspectos básicos de RSE sobre los que el Banco necesita tener información y que estén alineados al Modelo de Gestión Sostenible del Banco, como son: Estándares de Trabajo, Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, Ética y Transparencia.



### 3. Presentación de resultados y plan de acción en RSE

A raíz de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, RSE elaboró un Plan de acción para cada proveedor, con el objetivo de mejorar aquellos aspectos que se hayan valorado como negativos o insuficientes y trazar un plan cuya meta sea el conseguir alinear las acciones y comportamientos del proveedor con los valores corporativos del Banco y su modelo de gestión en RSE.

Para esto era necesaria una comunicación fluida y es por eso que se citó al grupo de 70 proveedores divididos en reuniones por actividades comerciales, para dar a conocer el resultado de este auto diagnóstico y el respectivo Plan de Acción.

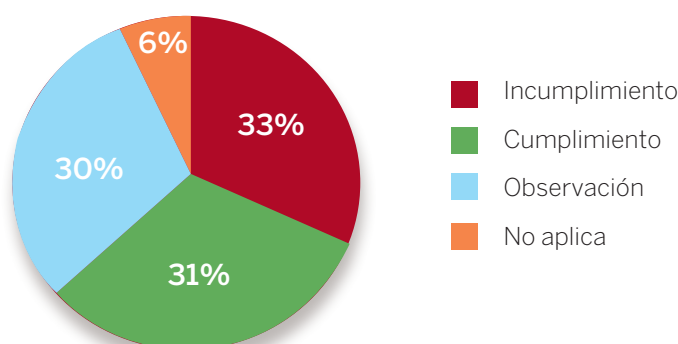
El plan de acción se basa en 4 aspectos de RSE: Talento Humano, Gestión ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y Buen Gobierno Corporativo, cada aspecto tiene una actividad, con fecha de plazo y un responsable. El Plan fue aceptado positivamente por los proveedores y para esto se firmó un Acta de Compromiso.

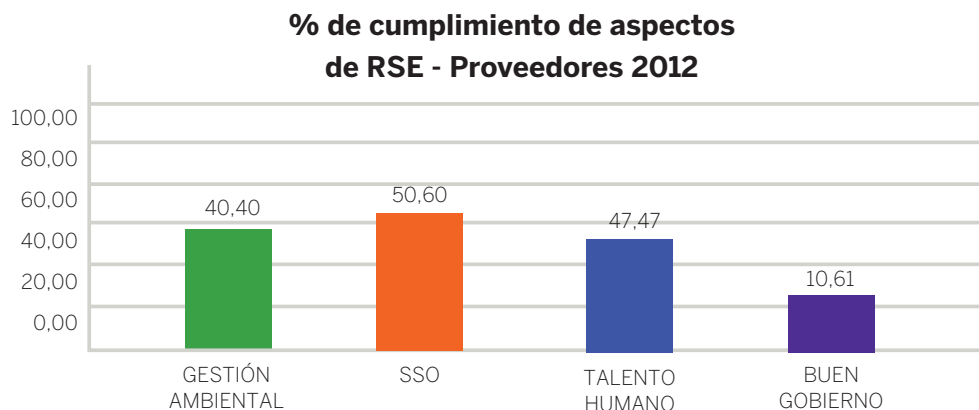
### 4. Auditorías

En el 2012, se realizaron auditorías a 67 proveedores a cargo del Área de Responsabilidad Social, mediante visitas a los establecimientos y recopilación de documentos. Esto para verificar las respuestas del auto diagnóstico, entender de cerca las características de la empresa y el tipo de producto o servicio entregado al Banco. Se elaboró un informe de resultados de auditoría para cada uno de ellos, en el que se sugieren soluciones a los incumplimientos detectados en las auditorías.

El resultado global de auditoría se presenta en los siguientes gráficos:

**% DE IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
PROVEEDORES 2012**





## 5. Plan de capacitación y desarrollo con proveedores

Con base en las oportunidades de mejora identificadas en el auto diagnóstico y las auditorías, se han planificado realizar un acompañamiento técnico a los proveedores mediante talleres y capacitaciones en temas prioritarios y necesarios para establecer compromisos a largo plazo y promover la sostenibilidad de las empresas.

Durante el 2013 se han realizado capacitaciones específicas a proveedores encargados de servicios de alimentación, participantes en el cambio de tecnología en ATMs y limpieza. Los temas impartidos fueron: Responsabilidad Social Empresarial, Seguridad y Salud Ocupacional y ambiente. Esto con el objetivo de que los proveedores en sus actividades apliquen prácticas de RSE y logren una mejor competitividad y sostenibilidad.

Además, cuando el Banco organiza capacitaciones y talleres en temas de sostenibilidad, incluye a sus proveedores como asistentes prioritarios.

### Análisis del caso

Realizando un análisis del documento suministrado por los Organizadores con relación a la realidad del programa de Banco Pichincha, se presentan los siguientes aspectos:

**En cuanto al concepto de Supervisión y auditorías, tomado de las páginas 35 a 37, el proyecto presentó lo siguiente:**

Se solicitó al grupo de proveedores prioritarios autoevaluarse con respecto a prácticas de sostenibilidad. Responsabilidad Social de Banco Pichincha revisó los resultados del auto diagnóstico y reunió a los proveedores para comunicarles los resultados, explicarles la importancia del proceso, las expectativas como Banco y a la vez comprometerles a desarrollar un Plan de mejora. Se realizaron auditorías a cargo del área de RSE, mediante visitas a los establecimientos y recopilación de documentos. Esto para verificar las respuestas del auto diagnóstico, en-

tender de cerca las características de la empresa y el tipo de producto o servicio entregado al Banco. Mediante las auditorías se han buscado soluciones a los incumplimientos detectados, sin involucrar multas o sanciones económicas ni afectaciones en sus contratos.

**En cuanto al concepto de rehabilitación y creación de capacidad, tomado de las páginas 37 a 39, el proyecto presentó:**

Se elaboró un plan de acción para cada prestador, con el objetivo de mejorar aquellos aspectos valorados como negativos e insuficientes de acuerdo a los resultados del auto diagnóstico. El plan comprende ejecutar acciones en los cuatro aspectos de RSE: talento humano, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional y buen gobierno corporativo, con plazo de un año de ejecución y con responsabilidades determinadas. Para formalizar su ejecución se solicitó que firmaran un acta de compromiso.

En el proceso de auditoría interna se elaboró un informe de resultados para cada uno de ellos, en el que se sugieren soluciones a los incumplimientos detectados, en base a la normativa y a las mejores prácticas aplicables a su realidad.

Con base en las oportunidades de mejora identificadas se brindará acompañamiento técnico a los proveedores mediante talleres y capacitaciones en temas prioritarios y necesarios para establecer compromisos a largo plazo y promover la sostenibilidad de las empresas. Así como un proceso constante de auditorías para continuar monitoreando el éxito del programa.

Otras empresas pueden tomar como ejemplo el caso de Banco Pichincha, ya que la experiencia nos ha permitido verificar que el mantener una relación responsable con nuestra cadena de suministro, nos dará ventajas competitivas como: minimizar costos, controlar riesgos, impulsar un adecuado desarrollo para nuestra empresa y para nuestros proveedores.

El diseño del proyecto se basó en etapas sistemáticas y continuas que propendan a la mejora continua, como son: 1) definir el grupo de proveedores prioritarios a trabajar, 2) comunicar el proyecto, 3) establecer compromisos con los proveedores a través de planes de acción, 4) acompañamiento a los proveedores con auditorías internas y 5) programas de capacitación y desarrollo. Y por último dar seguimiento, evaluación al proyecto y medir el avance de nuestros proveedores.

En el país, aún queda mucho por trabajar con la cadena de suministro. Es por eso que Banco Pichincha ha iniciado una relación más estrecha con sus proveedores al integrarlos en su Modelo de Gestión Sostenible y al desarrollar este Programa. Un aspecto a destacar del mismo, son las auditorías realizadas por el área de RSE, que enriquecieron el proceso al evidenciar las necesidades reales de nuestros proveedores. Insumo que permitió un correcto diseño del Plan de Acción y mejoras en su progreso hacia la sostenibilidad. También se identificó a proveedores con buenas prácticas, las cuales nos han servido de ejemplo para que el programa se mantenga y avance.

El programa tuvo aceptación externa e internamente, nombraremos los principales resultados de impacto:

En la Organización el proyecto se ha socializado al Área de Compras, la cual ha considerado los resultados como línea base para diseñar su accionar. En el documento "Bases de licitación para contratación de proveedores" se ha incluido como un requisito la RSE y aspectos de: Talento Humano, Gestión ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y Buen Gobierno Corporativo.

La Asociación de Bancos Privados del Ecuador publicó en su boletín informativo, la experiencia de Banco Pichincha como una buena práctica a seguir para el sector.

Los proveedores han aceptado de forma positiva el Programa, evidenciado en las actas de compromiso firmadas por las gerencias respectivas. La socialización del modelo de gestión sostenible de Banco a los proveedores, fue recibida de manera positiva por los participantes, quienes expresaron estar totalmente de acuerdo en que la Responsabilidad Social puede generar un valor agregado a sus empresas. Frente a la pregunta: ¿Le gustaría ser invitado a otras conferencias sobre asuntos relevantes de RSE? 84 proveedores, es decir el total de asistentes, respondieron que sí.

### Testimonios de proveedores participantes en el Programa de gestión responsable

Empresa Tevol "La iniciativa de Banco Pichincha es excelente y considero que todas las empresas que queremos gestionar adecuadamente el tema de responsabilidad social empresarial tenemos que reconocer nuestros compromisos, tanto como organizaciones como proveedores. Es importante que quienes somos proveedores de servicios críticos del Banco también podamos reconocer la responsabilidad que tenemos como empresa y como parte de la cadena de valor. Para lograrlo ahora estamos estableciendo mecanismos de trabajo conjunto. Es fundamental implementar prácticas de RSE, hoy ninguna empresa puede manejarse sin incorporarlas". (Mancheno, 2012)

Para diseñar el programa se siguió los pasos que indica la "Guía para la gestión responsable de la cadena de suministro" de la Red española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Y es por eso que se observa un proceso ordenado, constante y cíclico. Un factor muy importante que se consideró fue el usar la metodología de evaluación del riesgo de la cadena de suministro, que ayudó a identificar el grupo de proveedores seleccionados.

En el programa se ha interactuado con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Ecuador y el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, quienes han apoyado al Banco

---

Un factor muy importante fue utilizar la metodología de evaluación de riesgo de la cadena de suministro, que ayudó a identificar el grupo de proveedores seleccionados.

al invitar a nuestros proveedores en capacitaciones y eventos de RSE.

Además a través del Pacto Mundial en Ecuador y CERES han invitado a participar al Banco en iniciativas como esta, de la Propuesta de Guía de suministro responsable. Para Banco Pichincha el formar parte de estas acciones le aporta valor para su reputación corporativa.

El programa es un proceso gradual, progresivo, debe medirse para que se mejore y se mantenga en el tiempo.

## Conclusiones

- Banco Pichincha al ser líder en el sector financiero privado en el Ecuador, nos ha convertido en un actor prioritario de la sociedad, con el real compromiso de contribuir al desarrollo y bienestar de los ecuatorianos, apoyándolos en sus necesidades financieras, personales o de sus instituciones y empresas, y respondiendo a la confianza que ellos han depositado en nosotros. Es alta la responsabilidad que tiene el Banco ante sus proveedores, razón por la cual forman parte de su Modelo de Gestión Sostenible y el desarrollar el Programa de gestión responsable lo hace una experiencia interesante, que propende el minimizar en su cadena de valor los riesgos económicos, sociales y ambientales de parte y parte y a la vez multiplicar las mejores prácticas de RSE en el mercado.
- El desarrollo de las diferentes fases del Programa ha permitido estar más cerca de los proveedores y darles un acompañamiento técnico, para así fortalecer relaciones comerciales responsables y sostenibles, basadas en la confianza mutua, el respeto a las normas y al ambiente para ofrecer la mejor calidad de productos y servicios a clientes y consumidores del Banco.
- Al fomentar y desarrollar capacitaciones específicas en temas de RSE, hemos aportado al crecimiento profesional y en las mejores prácticas de nuestros proveedores. Esta formación ha hecho que los proveedores manejen mejor a su personal, consideren aspectos legales y así evitar multas o sanciones, que sean más competitivos y que se intercambie las mejores experiencias entre empresas.
- El programa es un proceso gradual, progresivo, tiene que medirse para que se mejore y se mantenga en el tiempo. Por lo tanto una lección importante, es que se involucren en el proceso, áreas intervinientes como son: Compras, SSO, Gestión del Talento Humano, entre otras, así como las áreas que manejan a los proveedores. El programa debe ser integral para que así se cumplan con los objetivos planteados y se establezcan resultados de parte y parte. Otra lección aprendida es que el proceso inicial del programa debe integrar un acompañamiento técnico y especializado, luego deben considerarse mecanismos de seguimiento más estrictos.

- Debe fortalecerse desde el Estado la aplicación de los programas “Hace bien, hace mejor” para que cada vez más empresas se involucren en este tipo de programas de gestión responsable en la cadena de suministro.
- Debe comunicarse a las micro y pequeñas empresas sobre las políticas existentes en cuanto a temas ambientales y de SSO, que de acuerdo a nuestra experiencia no son conocidas y menos aún aplicadas. Las empresas grandes por continuo seguimiento de los Organismos de Control si cumplen las normativas y así minimizan sus impactos ambientales y sociales. Sin embargo, existen impactos ambientales y sociales significativos que se presentan en el segmento de micro y pequeñas empresas, los cuales están afectando al ambiente y a la sociedad y no son considerados en el control de las normativas.

## Bibliografía / Referencias:

### Artículos

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009). La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. 1-37.

Pacto Mundial de la ONU y Negocio para Responsabilidad Social (2010). Sostenibilidad de la cadena de suministro. Una guía práctica para la mejora continua. 1- 64.

Informe anual y Memoria de sostenibilidad y responsabilidad social Banco Pichincha (2012). Memoria de sostenibilidad y responsabilidad social. 61-123.



## Introducción

125 años Cervecería Nacional (CN) viene haciendo la diferencia aportando al progreso del Ecuador y su gente con la elaboración y comercialización de bebidas de moderación que son las preferidas del mercado nacional, y con la puesta en marcha de programas de Responsabilidad Social, que promueven el consumo moderado, el cuidado del ambiente, el emprendimiento y el desarrollo de la agricultura a través de negocios inclusivos, generando fuentes de ingreso y sustento a lo largo de su cadena de valor de la cual forman parte importante sus proveedores, y lo representa un importante impulso para el aparato productivo ecuatoriano. Cervecería Nacional tiene la sede en la ciudad de Guayaquil ubicada en el sector industrial Pascuales en el Km 16 ½ vía a Daule.

El proyecto Siembra Cebada fue conceptualizado para intervenir en las comunidades agrícolas donde se han desarrollado tradicionalmente el cultivo de cebada, además de reactivar tierras que no se habían trabajado, para esto intervienen pequeños agricultores de escasos recursos que son uno de los sectores más vulnerables ya que no disponen de acceso a créditos financieros para invertir en la agricultura.

Este proyecto nos facilita el desarrollo de la cadena de valor de cebada, fundamentalmente en los eslabones de proveedores de maquinaria agrícola, el desarrollo de infraestructura y de la comercialización del producto final obtenido que en este caso es la producción de cebada maltera a nivel local.

## Justificación del proyecto

Debido a que no existe oferta de cebada cervecera en el sector rural ecuatoriano, la industria cervecera se ha visto obligada a importar varias de las materias primas para la fabricación de sus productos. Sin embargo, la empresa ha planificado sustituir paulatinamente estas importaciones, impulsando el cultivo de cebada cervecera entre los pequeños productores ecuatorianos. Es importante conocer que el tipo de cebada que se requiere para el proceso de fabricación de cerveza es diferente de la cebada común que se siembra en el país, pues contiene mayores niveles de proteínas y enzimas que permiten la transformación de los almidones en azúcares, lo cual es importante para el proceso de fabricación.

El presente programa propone generar alternativas de sustitución paulatina de importaciones de cebada cervecera, reactivando así, una alternativa de producción en zonas que antiguamente fueron productoras de cebada cervecera. La viabilidad de producción de cebada cervecera ha sido evaluada a través de ensayos distribuidos en 3 zonas geográficas de similares características en la sierra ecuatoriana, obteniendo resultados positivos.

**Cervecería  
Nacional Ecuador**

Proyecto:  
Siembra Cebada

**País: Ecuador**

## **Acciones realizadas**

### I. Mejoramiento genético de la cebada

Investigación de variedades malteras  
Estudios y seguimiento de adaptabilidad de la semilla  
Elaboración estudios de adaptabilidad de la semilla en cada zona  
Seguimiento de adaptabilidad de la semilla en cada zona

### II. Fomento y financiamiento del cultivo de cebada

Compromisos con productores y otros actores locales  
Levantamiento de estudio de suelos de cada zona  
Levantamiento de matriz de seguimiento de productores  
Implementación del cultivo

### III. Desarrollo de la cadena de la cebada

Acuerdos de compra con los productores.

### IV. Generación de capacidades en productores agrícolas

Capacitación formal Cultivo de cebada maltera  
Capacitación formal Buenas Prácticas Agrícolas (manejo adecuado de agroquímicos)  
Capacitación formal Manejo de cosecha y pos cosecha  
Día de campo intercambio de experiencias 1  
Día de campo intercambio de experiencias 2  
Evento internacional de capacitación de la cadena de cebada maltera

## **Descripción del caso**

La primera etapa del proyecto fue totalmente investigativa y de identificar los posibles beneficiarios que podrían participar en el programa, luego de eso empezamos a buscar alianzas para asegurar los temas logísticos; seguidamente la siguiente etapa construimos un mapeo de procesos, el cual nos llevaba a optimizar los recursos y ser más ágiles en la operatividad; otras de las etapas que se cumplieron fueron el desarrollo de tecnología, que nos llevó a obtener un paquete tecnológico ideal que nos lleve a obtener resultados positivos en la productividad de las tierras; para llevar a desarrollar un agricultor sostenible. Los participantes del programa Siembra Cebada reciben semillas certificadas, fertilizantes e insumos amigables con el ambiente, capacitación y asistencia técnica para asegurar una cosecha óptima.

El programa, en convenio con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), inició en el año 2009 con investigaciones y en el año 2010 se desarrolló un programa piloto en la provincia de Imbabura generando oportunidades y empleo a 15 productores con la siembra de 23 hectáreas. En el año 2011 se incrementó a 249 agricultores sembrando 150 hectáreas, en el año 2012 pasó a 320 agricultores y 500 hectáreas y para el año 2013 se llegó

a involucrar a 650 agricultores beneficiarios y se sembró 800 hectáreas con la extensión del programa a tres provincias Carchi, Pichincha e Imbabura.

Para esto hemos invitado a autoridades locales a participar e involucrarse activamente en temas de interés mutuo para sacar adelante la reactivación de siembra de este cereal. Hemos firmado acuerdos de cooperación con el MAGAP (Ministerio de Agricultura), GPI (Gobierno Provincial de Imbabura), GPC (Gobierno Provincial del Carchi) y Alcaldías de Pichincha (Cayambe y Pedro Moncayo).

En el programa hemos venido trabajando con 11 asociaciones, y con 51 agricultores no asociados, a estos agricultores se los capacita y se les da un acompañamiento constante para lograr un cultivo idóneo.

A raíz de la eliminación del arancel a la importación de cebada en el año 2008, Cervecería Nacional sensible con las necesidades de los pequeños agricultores, firma un convenio de inversión de \$300.000 anuales para la reactivación del cultivo de cebada con el Gobierno Nacional, con el fin de mantener esa preferencia arancelaria, y más adelante disminuir sus importaciones, mejorar los costos de obtención de materia prima para nuestros procesos y a la vez fortalecer nuestra reputación frente a la sociedad ecuatoriana.

Esta práctica ha generado mucha expectativa con instituciones del gobierno y pequeños agricultores, con los cuales se ha logrado una mayor participación activa e involucramiento en el desarrollo de este cultivo. Adicionalmente los beneficiarios han generado una gran expectativa referente a la línea de crédito para los insumos agrícolas que se les otorga para el desarrollo del cultivo y así poder duplicar o triplicar el rendimiento de sus tierras. Gracias a este programa la sociedad ecuatoriana se ha beneficiado debido a la generación de fuentes de empleo, reducción de pobreza y fortalecimiento de su estrategia de seguridad alimentaria.

Este programa que pertenece al área de Desarrollo Sostenible logra el involucramiento de otras áreas como LTT (Licencia para operar) el cual utiliza esta herramienta como punto de acercamiento con el gobierno y compromisos con el país. Adicionalmente este programa ha sido de gran utilidad para la gerencia de comunicación externa quienes han usado el programa para realizar salida de campo con periodistas y de esta manera fortalecer sus relaciones. También se ha logrado el involucramiento del área de Desarrollo de Proveedores y de Manufactura, como fuente de abastecimiento de materia prima a corto plazo.

## Análisis del caso

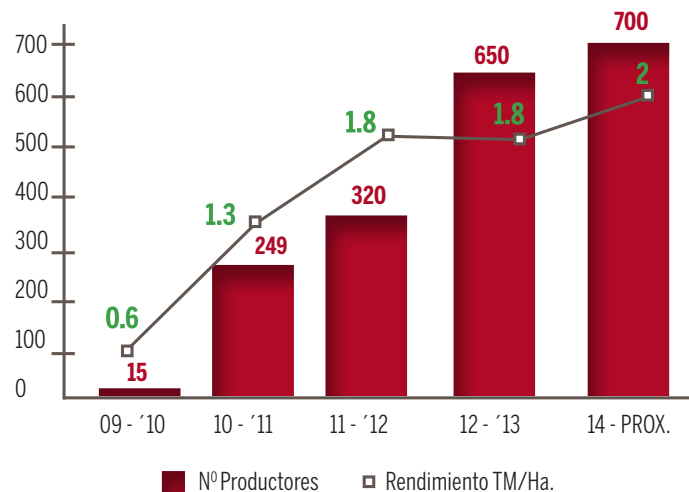
La Cervecería Nacional actualmente se abastece de cebada importada siendo que el Ecuador tradicionalmente fue un país productor de cebada, pero este cultivo fue descuidado por diversos factores y los agricultores tenían pocas alternativas para utilizar sus tierras debido a la pobreza, falta de inversión y líneas de crédito. El modelo de desarrollo propuesto por el gobierno le apuesta al valor agregado en la producción. CN utiliza la cebada (materia prima)

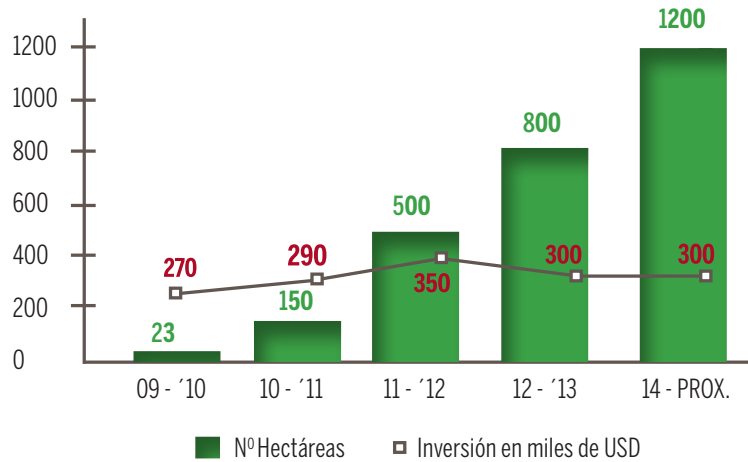
para convertirla en cerveza. Es así como puede concebirse este como un proyecto de desarrollo inclusivo en el que CN se convierte en aliado del campesino: le da una alternativa para salir de la pobreza; comparte conocimiento (capacitación); y además le brinda seguridad y estabilidad al eliminar a los intermediarios, asegurándoles la compra directa de la producción. En fin, la industria puede autoabastecerse con producto ecuatoriano, generando riqueza y bienestar real en toda su cadena productiva. La productividad del Ecuador con respecto a la producción de cebada es menor a la de toda Latinoamérica la cual tiene un rendimiento de 0.6 Tm/Ha. La producción ha sido decreciente en el tiempo, a un ritmo promedio de 1% menos cada año en toda América latina. Los niveles de rendimientos insatisfactorios obtenidos en la región considerando el potencial de las variedades, reflejan el estado de deterioro de los suelos, bajo control de plagas y malezas, material de siembra no adecuado. La cosecha ha sido dedicada para el consumo humano y animal y muy pocos productores añaden valor a su producto, estas limitaciones, en gran medida se deben a la falta de recursos y de mercados que han provocado que el productor no siembre o dedique sus terrenos a otros cultivos, siempre con problemas de clima o limitantes socioeconómicas para obtener mejores rentabilidades.

Cabe destacar que nuestro programa, luego de cuatro años de trabajo y más de USD 1 millón en inversión, ha logrado triplicar los rendimientos de los agricultores, pasando de 0.6 Tm/Ha a más de 1.8 Tm/Ha, lo que significa de igual manera el triple de ingresos al pequeño agricultor por su mismo terreno.

Estas limitaciones de las que veníamos hablando en gran medida se deben a la falta de recursos y de mercados que han provocado que el productor no siembre o dedique sus terrenos a otros cultivos, siempre con problemas de clima o limitantes socioeconómicas para obtener mejor rentabilidad.

La industria puede autoabastecerse con producto ecuatoriano, generando riqueza y bienestar real en toda su cadena productiva.





Luego de cuatro años de trabajo y más de USD 1 en inversión, el programa ha logrado triplicar los rendimientos de los agricultores.

### Mecanismo de comunicación, diálogo o consulta

El programa maneja una comunicación directa y personalizada con cada productor mediante las visitas técnicas en el predio donde se implementa el cultivo además para reforzar se han planteado módulos de capacitación formales donde el productor puede aprender alternativas nuevas en cuanto al cultivo de cebada y despejar dudas sobre su vivencia diaria en el manejo del cultivo.

Buscamos en efecto que nuestros proveedores se integren a nuestros programas de responsabilidad social, y buscamos conocer los suyos para establecer mejores prácticas. Impulsamos nuestros valores a través de los códigos de ética, abastecimiento responsable, desarrollo sostenible, que son valores que nuestros proveedores promulgan por igual.

### ¿Por qué el Programa de Siembra Cebada es exitoso?

El éxito del programa se fundamenta en:

- Convenio con gobiernos locales (con estos convenios se afianza la interacción entre empresas públicas y privadas, junto con la participación de agricultores y asociaciones)
- Financiamiento para la producción, que es fundamental cuando se trata de pequeños y medianos productores que no tienen la liquidez necesaria para el manejo tecnificado de sus cultivos.
- Capacitación directa en el campo al productor, con un acompañamiento permanente y visitas semanales para asistirle en el cultivo, a fin de atender consultas y verificar que las prácticas culturales, se ajusten a las tecnologías y conocimientos impar-

tidos. Disposición de agricultores (la disposición del agricultor y de las asociaciones es fundamental ya que gracias a su actitud frente a los cambios sugeridos y asistencia a capacitaciones el programa ha cumplido sus objetivos)

- Semilla de calidad y el paquete tecnológico que permite al agricultor elevar sustancialmente su producción.
- Eliminación del arancel de cebada (El arancel de la cebada en 0% es un pilar fundamental ya que gracias a este ahorro la empresa destinó fondos para financiar el programa en el marco de su responsabilidad social).
- Compromiso de inversión con el gobierno, es uno de los puntos claves de rescate.

Estamos desarrollando agricultores sostenibles que nos ofrezcan materia prima de buena calidad, que conlleve a obtener los objetivos de la empresa y del país, en tratar de reducir la importación de materia prima en una cifra considerable.

## Conclusiones

Debemos continuar con actividades que conlleven a la buena productividad del cultivo de cebada, y para esto mencionamos algunas conclusiones:

- Se deben seguir desarrollando “Sistemas de Producción de Cebada Cervecería en el Ecuador, promoviendo el desarrollo sostenible de los “Agricultores Rurales” para el abastecimiento de materia prima a la industria y promover la investigación científica con el mejoramiento e incremento de la productividad.
- Lo cual facilitará el desarrollo de la cadena de valor de cebada, fundamentalmente en los eslabones de proveedores de maquinaria agrícola, el desarrollo de infraestructuras y de la comercialización, adicionalmente de materia prima para nuestra industria.
- Obtener el apoyo Gubernamental es fundamental para poder ampliar el programa y así llegar a más pequeños agricultores, reducir la pobreza, generar empleo y desarrollo en el campo ecuatoriano.



## Introducción

Falabella es una empresa de Retail de origen chileno, que se encuentra presente en cuatro países de Latinoamérica: Chile, Argentina, Perú y Colombia, concentrando una fuerza laboral de más de 28 mil colaboradores en toda la región.

Falabella nace en 1889 y, desde entonces, se ha convertido en una importante cadena de tiendas por departamento con más de 85 locales en la región, con ventas anuales de más de 4 mil millones de dólares y más de 617 mil m2 de superficie de ventas.

Nuestra principal actividad es vender y comercializar una amplia variedad de productos para uso personal y del hogar, tanto de marcas internacionales como propias.

Nuestros proveedores son los principales socios estratégicos de Falabella y una fuente de construcción de valor compartido. Gracias a su excelencia en cumplimiento y calidad, podemos satisfacer con orgullo a nuestros clientes.

Esta tarea no es fácil y ambos sabemos que sólo se puede lograr si se establece una relación estrecha y de largo plazo. Por ello, en Falabella seleccionamos a aquellos proveedores que cumplen con las normas que establece nuestro Código de Conducta y nos preocupamos por trabajar con proveedores que se comprometen con la protección de los derechos laborales y que, al igual que nosotros, viven la RSE como una premisa tan simple como hacer las cosas bien todos los días.

## Descripción del caso

De acuerdo con el giro de nuestro negocio, el 79% de los 20 principales proveedores de Falabella Retail Chile son extranjeros y el 21% restantes, chilenos. En este contexto, hemos establecido un riguroso plan de selección para cautelar su apego a la ley y a los estándares internacionales de comportamiento. Asimismo hemos abierto dos oficinas comerciales en China e India, donde se encuentran más del 50% de nuestros proveedores. El objetivo de esto es estar más cerca de nuestra cadena de suministro y poder acceder a productos de mayor calidad, con un gran valor agregado, muy apreciados por nuestros clientes.

En esta línea y velando siempre por la protección de los derechos laborales, es que hace dos años la empresa puso en marcha un plan de Auditorías a Fábricas en Oriente, siguiendo el Protocolo SMeta, que se basa en estándares internacionales de conducta y comercio ético y que, entre otras cosas regula: Empleo libremente elegido,

## Falabella Retail Chile

**Autores:**

Equipo de la Gerencia de RRHH y RS  
Falabella Retail Chile

Proyecto:  
Auditoría a fábricas  
en oriente: en pro  
del comercio ético.

**País: Chile**

Libertad de asociación, Salud y seguridad, Trabajo infantil, Sueldos y beneficios, Horarios de trabajo, Discriminación, Empleo regular y Disciplina.

Cada una de estas auditorías, que se realizan a las fábricas y talleres en los cuales se confeccionan los productos que se comercializan en Falabella, cuenta con un detallado reporte de resultados y propuestas de mejora, entregado por la empresa auditora. Con esto, más que buscar sanciones, lo que nos planteamos como primer objetivo es el compromiso y colaboración de nuestros proveedores en mejorar las políticas de Responsabilidad Social, ya que para muchos de ellos el tema es nuevo y se necesita de tiempo y trabajo para mejorar. Ahí está nuestro compromiso como empresa, en apoyarlos y concientizarlos de la importancia de trabajar bajo las normas éticas establecidas.

La primera etapa del proyecto es que los proveedores deben firmar un contrato (Vendor Agreement) donde, entre otras cosas, se comprometen a seguir las normas de Social Compliance y autorizan a la Empresa a auditar sus fábricas.

La auditoría se realiza siguiendo el código SMeta, el cual evalúa las fábricas en 10 áreas diferentes. Cada una de estas áreas tiene varios "check points", que pueden ser calificados como Critical, Major, Minor o sin comentarios. Tras cada Auditoría se entregan dos reportes. El primero, contiene el resultado y el segundo un plan de acción que se entrega a la fábrica para corregir aquellos puntos donde no se estaban cumpliendo las normas éticas establecidas.

Durante el año 2012 se realizaron 2 seminarios donde se capacitó a los proveedores asiáticos en el Sistema de auditorías siguiendo el protocolo SMeta y se les presentó el proyecto. En 2013 se hizo un tercer seminario informativo.

A la fecha ya se han realizado 228 auditorías, correspondientes a 164 fábricas iniciales, 61 fábricas re- auditadas por segunda vez y 3 fábricas auditadas por tercera vez. Es importante considerar las mejoras entre la auditoría inicial y la de seguimiento, lo que nos entrega la confianza de que vamos por buen camino. De las 164 fábricas auditadas, sólo 17 se han inactivado o dado de baja, básicamente por malos resultados en las auditorías o bien porque eran fábricas que producían productos de baja calidad.

A la fecha, los malos resultados de una auditoría no se traducen en una sanción por sí misma, sino que en la obligación de ser re-auditado, asumiendo el costo total de esta re-inspección.

En complemento a esto, está la incorporación de Falabella a Sedex, la plataforma (base de datos) más grande que existe hoy en día en temas de Responsabilidad Social y que ayuda a las compañías al Manejo de la información y estándares Éticos, Laborales, Ambientales, Salud y Seguridad.

Falabella fue el primer retailer en Sudamérica en formar parte de Sedex, lo que reafirma nuestro compromiso, no sólo con la Responsabilidad Social, sino que también con la transparencia. El objetivo para el 2013 es tener gran parte de nuestros proveedores y sus fábricas como miembros de Sedex y asociados a la cuenta de Falabella.

## Análisis del caso

En Falabella asumimos el compromiso de generar oportunidades de desarrollo y creación de valor compartido con nuestros proveedores, potenciando en conjunto nuestro impacto positivo desde la sostenibilidad y, en un marco de relaciones de confianza y de largo plazo.

En este sentido hemos ampliado nuestro compromiso hacia prácticas de negocios responsables a nuestra cadena de valor ya que consideramos que la recompensa que trae la sostenibilidad a nuestra cadena de suministro puede brindar grandes beneficios a nuestro negocio y a nuestros clientes, quienes son nuestra principal razón de ser.

Tenemos claro que si queremos ser una empresa líder en nuestro país y en la región debemos hacernos cargo de todo el ciclo de vida de nuestros productos. Es por ello que hemos puesto grandes esfuerzos en este proyecto que busca más que nada educar y capacitar a nuestros proveedores asiáticos en prácticas que apuntan al comercio ético y responsable.

Es así como hemos desarrollado seminarios de capacitación para que nuestros proveedores puedan abordar los problemas de desempeño deficiente y destinen recursos para mejorar aquellos aspectos que como empresa consideramos críticos.

Falabella busca involucrar a sus proveedores para que ellos mismos sean capaces de autoevaluar su desempeño y así comprometerse finalmente con los principios que difunde el Pacto Global como son la protección de los Derechos Humanos, velar por que se cumplan los Derechos Laborales de los trabajadores, que se cuide el impacto hacia el Medioambiente y que no haya riesgos de corrupción.

## Conclusiones

La Responsabilidad Social es parte de nuestro ADN y nuestra gran pasión son los clientes, es por esto que nos comprometemos con el resguardo de la calidad y sobre todo por la seguridad de los productos que ofrecemos. Para esto debemos estar constantemente supervisando que en nuestra cadena de proveedores se apliquen criterios y estándares mínimos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Falabella tiene una gran cantidad de proveedores nacionales e internacionales, por lo que ha establecido ciertos lineamientos que refieren a un plan de selección, para poder cautelar el apego a la ley y los estándares mínimos internacionales que se requieren hoy en día.

Es por esto que hemos implementado un “Código de Conducta para Proveedores Asiáticos”, el cual se concentra particularmente en la protección de los Derechos Humanos, fijando ciertos requerimientos mínimos de buena conducta y de exigencias asociadas sobre la contratación de niños y el trabajo forzado. Como esto no es suficiente hemos dado un paso más y hemos implementado un Programa de capacitaciones y auditorías a nuestros proveedores de oriente, con el fin de educarlos en el comercio responsable.

## Bibliografía

Toda la información utilizada en este artículo fue obtenida de datos internos de Falabella.

Para más información acerca del programa SMeta y Sedex puede visitar:

<http://www.sedexglobal.com/es/auditorias-eticas/smeta/>

Para más información acerca de Falabella puede revisar nuestro Reporte de Sostenibilidad 2012:

[http://www.falabella.com/static/staticContent/common/HET/HET-eCatalogFCL.html?sku=FCL\\_Falabella\\_Retail\\_Corp\\_2012\\_07-13&stop\\_mobi=yes.](http://www.falabella.com/static/staticContent/common/HET/HET-eCatalogFCL.html?sku=FCL_Falabella_Retail_Corp_2012_07-13&stop_mobi=yes)

## Introducción

Bavaria es la mayor compañía de bebidas en Colombia, la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica y uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades del grupo en el mundo. Sus productos son elaborados bajo estándares internacionales de calidad en seis plantas cerveceras, distribuidas geográficamente en Barranquilla, Bucaramanga, Duitama, Medellín, Tocancipá y Yumbo, siendo esta última, la Cervecería del Valle, la más moderna y eficiente de América Latina. Cuenta también con dos malterías en Cartagena y Tibitó (Cundinamarca), una fábrica de etiquetas y una fábrica de tapas.

Mediante el proyecto Abastecimiento Responsable: Un trabajo de mutua cooperación con su cadena de valor, Bavaria ha logrado un cambio cultural muy extenso, que incluyó no solo a sus proveedores, sino que internamente entendió la importancia de tener reglas transparentes y justas que les permitan tener una nueva dimensión de ver las compras. La compañía ha entendido que una relación estratégica construye valor para ambas compañías, integrando todos los procesos de la cadena y garantizando calidad, oportunidad, competitividad y sostenibilidad en los bienes y servicios suministrados.

El objetivo del proyecto es contar con proveedores -socios de valor- íntegros y confiables, en el marco de un abastecimiento responsable, mediante la difusión y aplicación de una conducta ética en los negocios y gobierno corporativo.

Bavaria trabaja en línea con el sistema global de desarrollo sostenible diseñado por SABMiller, representado en diez prioridades que tienen en cuenta las particularidades del contexto local. Estas prioridades son:

- Incentivar el desarrollo empresarial en nuestra cadena de valor
- Beneficiar las comunidades en las que operamos
- Respetar los derechos humanos
- Transparencia y ética
- Trabajar para que las operaciones tengan cero desperdicios
- Fomentar la reutilización de empaques y reciclaje
- Desincentivar el consumo irresponsable de alcohol

## Bavaria

Autores:

Luz Mary Rodríguez

Proyecto:  
Gestión de  
Proveedores

País: **Colombia**

- Producir más cerveza con menos agua
- Reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono
- Contribuir a la reducción del VIH/Sida.

La primera prioridad mencionada da cuenta del interés del grupo por desarrollar su cadena de valor, labor que Bavaria viene realizando a partir de ocho principios de abastecimiento responsable:

- Conducta en los negocios
- Condiciones de trabajo
- Empleo
- No niños trabajando
- Salarios y horas justas
- Diversidad
- Libertad de asociación
- Medio ambiente

Asimismo, el compromiso de la empresa con el país se refleja también a través de sus programas de fomento al espíritu emprendedor, apoyo a las comunidades y acompañamiento a sus socios de valor.

## Descripción del caso

El enfoque principal del proyecto consiste en la integración de toda la cadena de valor para garantizar la confiabilidad de los productos y servicios y que el suministro se realice de manera responsable, basado en la transparencia, integridad y sostenibilidad en los negocios.

Basados en esta premisa, se definió que Bavaria debía contar con un área especializada en la gestión con sus proveedores.

Durante los primeros años del proyecto se contó con el apoyo de entidades consultoras como Inalcec, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Corporación Calidad, Fundes y Renault Consulting, entre otras. Hoy en día, Bavaria cuenta con un equipo de 20 personas dedicadas 100% a la gestión y desarrollo con proveedores, con políticas y procesos claramente definidos, que le han permitido ser benchmarking para el resto de operaciones de SABMiller en el mundo y para otras industrias de la economía nacional.



En el año 2005, Bavaria inició un proceso para transformar las relaciones con su cadena de proveedores, logrando pasar de un foco transaccional y netamente comercial a una relación de alianza estratégica con sus socios de valor. El proceso para alcanzar este resultado fue progresivo, producto de un cambio cultural no solo al interior de la empresa, sino con todos sus proveedores.

El proceso inició con la construcción de la estrategia, empezando por la clasificación y segmentación de las empresas, de acuerdo con su criticidad, volumen de negocio e importancia estratégica para la compañía. De esta forma, se inició la priorización para cubrir los segmentos más críticos de la operación, garantizando, por un lado, el cumplimiento de los requisitos en los materiales entregados a los clientes internos y, por otro, el acercamiento a los proveedores involucrados.

Un año más tarde, mediante la implementación de diagnósticos para medir la calidad de los proveedores de bienes, inició una etapa para monitorear su desempeño y detectar fortalezas y oportunidades de mejora, que pudieran impulsar el mejoramiento continuo en la operación. En este sentido, se definieron dos grandes procesos que hoy en día son pilares importantes para el desarrollo de los programas que realiza Bavaria con su cadena extendida: La evaluación de procesos - diagnóstico al interior del proveedor en 4 dimensiones- y la evaluación de desempeño - medición del cumplimiento en la entrega, calidad, competitividad y servicio asociado-.

Posteriormente, en el 2007, inició la etapa de productividad y mejoramiento, la cual se caracterizó por la generación de proyectos conjuntos con proveedores enfocados en la reducción de costos de adquisición, llamados proyectos CIPRÉS (Construir valor Integrando Proveedores Estratégicos). Estos proyectos tienen como objetivo la eliminación de desperdicios, aplicando técnicas de manufactura esbelta. Lo interesante de estos proyectos es que, además de tener un impacto positivo para la reducción de costos de fabricación, traen beneficios importantes para el medio ambiente, como por ejemplo, reducción u optimización de embalajes, reciclaje, disminución de consumo de materiales, entre otros.

Además de esto, y con base en los diagnósticos y evaluaciones realizadas a los socios de valor, se implementaron Programas de mejoramiento a proveedores, con el apoyo inicial de diferentes entidades consultoras. Estos programas tienen como objetivo fortalecer las brechas detectadas en un grupo de proveedores, para optimizar el abastecimiento a la compañía y contribuir al desarrollo y competitividad de los proveedores.

Por otra parte, se crearon herramientas tecnológicas para la interacción en línea y comunicación con proveedores, cuyo principal protagonista es el Portal Web, sitio en el que se pueden consultar y gestionar en tiempo real aspectos de abastecimiento como pedidos, inventarios, ofertas y cotizaciones, facturas, reclamaciones y evaluación de desempeño, entre otros.

En el 2008, se crearon nuevas herramientas para optimizar la operación de gestión y administración de proveedores, lo que permitió ampliar la cobertura y alcance de los distintos programas previamente implementados. De esta manera, la evaluación de desempeño y el programa CIPRÉS (Construir valor Integrando Proveedores Estratégicos) se expandieron a proveedores

cuyo enfoque no se centra solamente en los proveedores de materiales directos, sino también en proveedores de bienes y servicios indirectos tales como mercadeo y repuestos.

El año 2009 se caracterizó por la alineación con las estrategias y políticas globales de SABMiller, incluyendo los principios de abastecimiento responsable y política ética, los cuales han sido extensamente difundidos a los proveedores y aceptados por ellos.

Adicionalmente, ese año la cadena de abastecimiento de Bavaria inició un camino de mejoramiento de sus procesos a través de la metodología de excelencia empresarial de Oliver Wight<sup>17</sup>, que incluía asesoría y evaluaciones por parte de expertos en la materia. Esto le permitió al proyecto de gestión de proveedores compararse con técnicas y herramientas de clase mundial, que han sido incorporadas a la operación con sus proveedores, como es el caso de OTIF, TCO, análisis de riesgos, evaluaciones a los proveedores del proveedor, transferencia de información, declaración de estándares éticos, entre otros, lo cual fue incorporado y alineado con las políticas de SABMiller.

Ese mismo año nacieron nuevos programas, tales como la certificación y premiación<sup>18</sup> anual a proveedores, análisis de capacidad a proveedores y el programa Huella Verde en el que se comparten y replican buenas prácticas ambientales, en términos de consumo de agua, consumo de energía y generación de residuos sólidos.

En cuanto a la evaluación de procesos, se pasó de 4 a 11 dimensiones evaluadas, incluyendo responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, en el que se evalúa a los proveedores en los 8 principios de abastecimiento responsable.

El 2010 y 2011 fue una etapa de expansión y cubrimiento, en donde se amplió la cobertura a 1.100 proveedores y se desarrollaron herramientas tecnológicas para apoyar la evaluación y el diagnóstico.

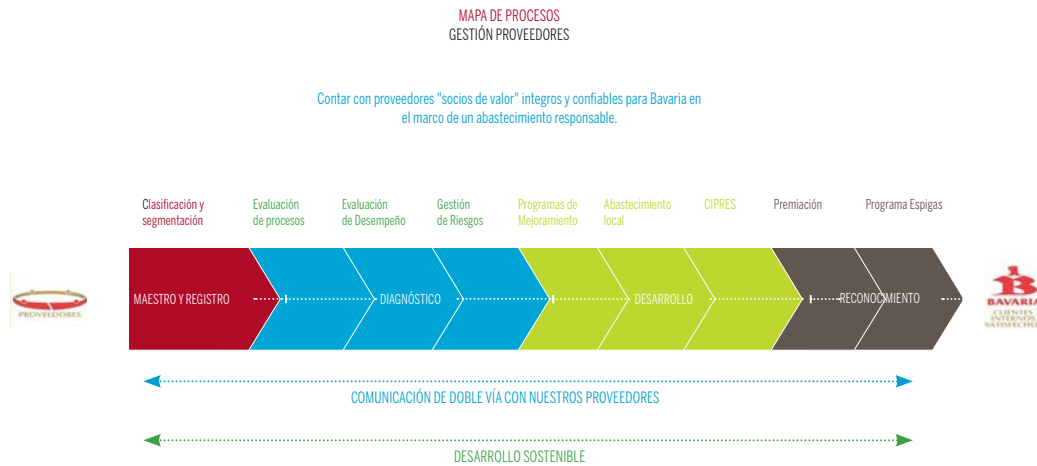
Finalmente, en el 2012, se incluyó dentro de la cobertura a las PYMES estratégicas de cada región en donde Bavaria cuenta con plantas de producción y se inició la medición de consumos de agua y energía en los proveedores, así como la comunicación con los socios de valor. Este año, se implementó la encuesta de satisfacción de proveedores conocida como “barómetro”, la cual es una herramienta de comunicación de doble vía con los proveedores que generó un trabajo cros-funcional entre diferentes áreas de Bavaria y sus proveedores, buscando mejorar los procesos internos y externos de la compañía para el beneficio de todas las partes.

---

**17** Oliver Wight International, ING., fundada en 1969, es una compañía internacional dedicada a formación y asesoría en el ámbito empresarial. Autora del libro Checklist de Clase A para la excelencia empresarial.

**18** La Premiación y la Certificación de Proveedores son procesos que han sido certificados por Icontec cada año desde su implementación.

## 2. Análisis del caso



Bavaria promueve y respeta los principios de abastecimiento responsable, generando los mecanismos necesarios para mantener el curso de una alianza ética con sus proveedores. Ambas partes asumen sus compromisos en planes de mejoramiento auto gestionados y cuentan con la verificación de su cumplimiento de metas por parte del Comité Estratégico. El programa general de gestión de proveedores consta de 4 fases que está dirigida a mantener relaciones sólidas y a largo plazo con cada uno de sus proveedores, reconociéndolos como un aliado fundamental para el negocio y, a la vez, como iniciadores de su cadena de valor, en la que se vela por aspectos claves como calidad, oportunidad, competitividad y sustentabilidad.

La primera fase del programa corresponde al **registro**, en la que se categoriza a los proveedores y en la que se ha promovido entre más de 9.000 proveedores la adhesión a las pautas éticas de la compañía, su política anti soborno y los ocho principios de abastecimiento responsable.

En la segunda fase, correspondiente al **diagnóstico**, la empresa trabaja conjuntamente para revisar once dimensiones clave para el fortalecimiento de la capacidad organizacional, estratégica, financiera, administrativa, productiva, de gestión de riesgos, desarrollo sostenible y responsabilidad social. A la fecha, Bavaria ha realizado 996 evaluaciones a proveedores y, en las dos últimas dimensiones, ha ejecutado más de 700 acciones enfocadas al buen manejo del agua, la energía y residuos; implementación de políticas ambientales y responsabilidad social. Finalmente, dentro del **diagnóstico**, se evalúa el compromiso de los proveedores con el respeto a los derechos humanos, a la libertad de asociación, rechazo al trabajo forzado e infantil, la eliminación de la discriminación y conducta ética en los negocios además de manejo de recursos ambientales.

La tercera fase del proyecto se denomina **desarrollo**. Con base en los resultados de la fase anterior, la compañía genera planes y programas de desarrollo en varios frentes, con el objetivo de cerrar las brechas identificadas y lograr mayor competitividad en el entorno. Estos programas implican un proceso de formación para fortalecer la gestión de sus proveedores, mediante entrenamientos y capacitaciones con más de 35.267 horas hombre a 512 proveedores.

El programa CIPRÉS también hace parte de esta fase. Este programa busca generar valor con los proveedores a través de la eliminación de desperdicios, logrando no solo beneficios financieros para las partes -estimados en el orden de los \$18.000 millones-, sino, además, un impacto positivo en el medio ambiente por la reducción del gramaje en las botellas y latas, así como la reducción de materiales de empaque como cartón y plástico y la reducción de tintas en las etiquetas, entre otras.

Por otra parte, y como parte del compromiso de Bavaria con el desarrollo de sus proveedores y con el país, incursionó en la investigación de nuevas fuentes de abastecimiento local sostenible de productos agrícolas como cebada, arroz, lúpulo y azúcar.

Con el proyecto de cebada<sup>19</sup>, por ejemplo, la compañía apoya a más de 100 agricultores del altiplano cundiboyacense y 2 asociaciones vinculadas al programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura. De igual forma, implementó un programa de desarrollo a agricultores con 10.400 horas de capacitación y asistencia técnica, generando más de 200 empleos directos en las zonas de influencia y un alto componente de investigación, desarrollo e innovación, con variedades de cebada cerveceras nuevas en el país.

Otro ejemplo es el proyecto de lúpulo en donde se está caracterizando tres variedades únicas en el trópico, ya que este es un cultivo estacional en el mundo.

La cuarta fase es de **reconocimiento**. Esta fase le permite a la compañía destacar a sus socios de valor que han sobresalido en el abastecimiento en términos de calidad, productividad, innovación, inversión y desarrollo sostenible. A la fecha, Bavaria ha realizado seis premiaciones anuales, para un total de 145 proveedores reconocidos.

Así mismo, el programa de certificación a proveedores busca garantizar la confiabilidad en todas las dimensiones del abastecimiento. La premiación en las categorías de bronce, plata, oro y diamante se otorga de acuerdo con los resultados logrados por los proveedores y, hasta la fecha, 11 proveedores están participando en el programa y 8 ya están certificados.

De manera transversal a estas cuatro fases, Bavaria cuenta con un proceso de desarrollo sostenible y ética corporativa, que se desarrolla a través de distintos programas tales como Huella Verde y talleres de derechos humanos y consumo responsable de alcohol, en los que se han ofrecido 1.850 horas hombre de capacitación a 90 proveedores inscritos. Igualmente, el programa Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes, apoyado por el área de Asuntos Corporativos de Bavaria y la Corporación Transparencia por Colombia, ha impactado a 236 proveedores en la promoción de la implementación de códigos de ética, políticas anti-soborno y buen gobierno corporativo al interior de las compañías.

---

Como parte del compromiso de Bavaria con el desarrollo de sus proveedores y con el país, incursionó en la investigación de nuevas fuentes de abastecimiento local sostenible de productos agrícolas.

---

<sup>19</sup> Este programa es apoyado por Fenalce, Corpoica, Fundación Bavaria, Sena, entre otros.

Finalmente, anualmente cuenta con espacios en donde comparte con sus proveedores temas relevantes de abastecimiento responsable como son los Foros de Desarrollo Sostenible y la Convención de Proveedores. Estos espacios buscan que sus socios de valor vivan y tomen como propias las 10 prioridades de desarrollo sostenible y 8 principios de SABMiller, los cuales están alineados con los 10 principios del Pacto Mundial y sostenibilidad de la cadena de suministro.

### 3. Conclusiones

Con este proyecto se obtuvo un cambio en la cultura interna y externa en todos los niveles de la cadena de valor. Bavaria logró pasar de una relación transaccional en compras a una relación estratégica y de aliados para el crecimiento de ambas compañías, en donde la transparencia en los negocios es el elemento esencial.

Además de los beneficios económicos, operacionales y comerciales para las empresas y para Bavaria, los impactos en temas de sostenibilidad en su cadena de valor son evidentes, permitiéndole contribuir a que el abastecimiento responsable se posicione como un generador de valor en las relaciones comerciales.

Por medio del proyecto, Bavaria contribuye al sector empresarial del país mediante una metodología de gestión y desarrollo definida para sus proveedores, una de las más avanzadas a nivel de SABMiller y es benchmarking para ser implementada en otros países, y ha sido modelo a seguir de empresas locales como Avianca, Quala, Pichichi, EPSA, Bancolombia, Haceb, entre otras.

De esta manera, la compañía contribuye al desarrollo económico y tecnológico del país, por medio de la promoción de buenas prácticas empresariales al interior de las empresas que le proveen bienes y servicios, los cuales se sienten acompañados y apoyados en su desarrollo como empresa e impulsados a motivar su propia cadena de proveedores dentro del marco de un abastecimiento íntegro y responsable.

La gestión de Bavaria ha permitido el desarrollo de más de 1.000 empresas que han mejorado su sistema de calidad, políticas industriales, gobierno corporativo y, sobre todo, cuentan con conciencia ambiental y social, aportando al crecimiento del país.

### 4. Bibliografía / Referencias:

Libros: Oliver Wight (2006). El check list de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight Sexta Edición. Oliver Wight Internacional, INC, publicado por Oliver Wight EAME LLP.

Con este proyecto se obtuvo un cambio en la cultura interna y externa en todos los niveles de la cadena de valor.

## Introducción

Ecopetrol S.A., es una Sociedad de Economía Mixta colombiana, de carácter comercial, vinculada al Ministerio de Minas y Energía; está integrada al sector de petróleo y gas e interviene en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos, con una importante participación en el negocio de los biocombustibles. Con 62 años de historia, es la principal compañía petrolera en Colombia y se ubica dentro de las 40 petroleras más grandes del mundo; cuenta con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, sur, oriente y norte de Colombia, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas. Actualmente, tiene presencia en Brasil, Perú y el Golfo de México (Estados Unidos).

El Proyecto, que se denomina **"Por una Cadena de Abastecimiento Sostenible"**, es un Proyecto en el cual Ecopetrol trabaja desde el año 2006, como estrategia de un Suministro Responsable, que no solo la beneficia en su proceso de abastecimiento, sino que permite generar relaciones de mutuo beneficio con los intervinientes en esta Cadena, entre ellos los Proveedores. El desarrollo de este Proyecto ha comprobado que no es suficiente el diseño de estrategias y políticas de abastecimiento local, sino que al llevarlas a la práctica en todas las localidades de operación de Ecopetrol, se pueden establecer continuas acciones de mejora, que enriquecen los procesos. Ecopetrol busca no solo suplir sus necesidades operacionales, sino propender por el equilibrio social, económico y ambiental en desarrollo de su proceso de abastecimiento.

En la Cadena de Abastecimiento Sostenible, tiene relevante consideración la "contratación verde" con el análisis del ciclo de vida de los bienes y servicios que se requieren; esto sin duda promueve la integración de diversos aspectos asociados a la cadena de abastecimiento, como son: competitividad, con mejores bienes y servicios; innovación, con bienes y servicios que aporten algo diferencial, o que otorguen ventajas tangibles o intangibles; y seguridad de procesos, que mitiguen los riesgos ambientales y garanticen la operación continua; lo que la constituye como una buena práctica de gobierno para la generación de valor para todos los involucrados y para la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento en el largo plazo, destacando el valor medio-ambiental, social y económico para todas las partes que interviene en la cadena.

### Ecopetrol

Proyecto:  
Por una cadena  
de abastecimiento  
sostenible

País: **Colombia**

#### Ecopetrol

Operaciones sanas, limpias, confiables y rentables, NO tenemos Operación Viable sin regiones viables con generación de valor compartido.

#### Proveedor

Operaciones sanas, limpias, confiables y rentables con Ecopetrol, sus Proveedores, Contratistas y Trabajadores.



## Proveedores y Contratistas del Proveedor

Operaciones sanas, limpias, confiables y rentables con Ecopetrol, sus Proveedores, Contratistas y Trabajadores.

## Trabajadores

Con óptimas condiciones para el desarrollo de sus actividades.

## Descripción del caso

En Ecopetrol, la **responsabilidad corporativa** es un componente central del marco estratégico y se concibe como una estrategia que busca asegurar que la operación de la Empresa esté en armonía y en equilibrio con sus grupos de interés y con el medio ambiente.

Ecopetrol trabaja desde el año 2006 en el aseguramiento y cumplimiento de la promesa de valor y el cumplimiento de los objetivos de relacionamiento con sus contratistas, lo cual le ha permitido no solo lograr sus objetivos de gestión en temas de abastecimiento, al obtener bienes y servicios con **calidad, oportunidad y precios competitivos**, sino propender por una cadena de abastecimiento confiable y sostenible, apalancada en proveedores competitivos, que permita generar valor compartido

En concordancia con lo anterior, Ecopetrol realizó y continúa realizando una serie de acciones e implementando varios instrumentos, así:

- Estrategia de contratación local.
- Aseguramientos de prácticas responsables en contratistas.
- Desarrollo de proveedores.
- Participación en el clúster en Región Magdalena Medio, Región Orinoquia, y Región Caribe.
- Iniciativa de Encadenamientos Productivos entre Ecopetrol y sus proveedores.
- Reglas claras en la contratación.
- Indicadores de Contratación Local y de mano de obra.

Igualmente, a partir del año 2009, Ecopetrol reforzó el componente ambiental en la Cadena de Abastecimiento con la Estrategia de Contratación Verde, enmarcada en el concepto de mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar), estableciendo las siguientes etapas de implementación:

Ecopetrol trabaja desde el año 2006 en el aseguramiento y cumplimiento de la promesa de valor y el cumplimiento de los objetivos de relacionamiento con sus contratistas.

## 1. Plan piloto 2009-2012

Ecopetrol estructuró una estrategia basada en el Green Public Procurement (GPP) de la Unión Europea, que indica que la empresa debe orientar a su cadena de suministro (contratistas y proveedores) en la reducción del impacto ambiental, a través de la estrategia de producción y consumo sustentable.

Los objetivos definidos fueron:

- i. Propender por la mejora continua y la minimización de los impactos ambientales asociados a la cadena de abastecimiento, interactuando con los proveedores mediante la incorporación de incentivos y obligaciones contractuales asociadas con el suministro de bienes y servicios.
- ii. Incorporar el análisis del ciclo de vida en la selección de los bienes y servicios estratégicos para la operación del negocio.
- iii. Promover en los proveedores y contratistas el enfoque preventivo de la contaminación y el fortalecimiento de la capacidad en la gestión ambiental de los bienes y servicios requeridos por la empresa, de la misma forma como lo ha realizado en el ámbito laboral, de salud ocupacional y seguridad industrial.

Con la participación de un consultor internacional (Ecosistemi), se realizó el análisis de los bienes y servicios con potencial de Contratación Verde, lo que permitió priorizar aquellos que tienen un alto impacto ambiental y operacional. En ese marco, se introdujo el Clausulado Verde en 23 tipos de contratos de suministro de bienes y servicios, exigiendo a los contratistas mejores prácticas ambientales y/o mejores tecnologías disponibles, que permitieran reducir el impacto ambiental, mejorar el desempeño ambiental y observar su trazabilidad ambiental mediante indicadores específicos.

En el 2012 Ecopetrol realizó diversas actividades con el fin de posicionar el tema tanto entre sus propios contratistas y proveedores, como en el ámbito nacional e internacional en general. Entre estas acciones, se estructuró un plan de trabajo para el largo plazo (2013–2016) con proveedores y contratistas, incorporando conceptos como el eco etiquetado, ciclo de vida de productos, producción y consumo sostenible, huella de carbono y uso eficiente del agua y la energía, todo ello en el marco del Foro de Ecoeficiencia 2012, adelantado por la empresa.

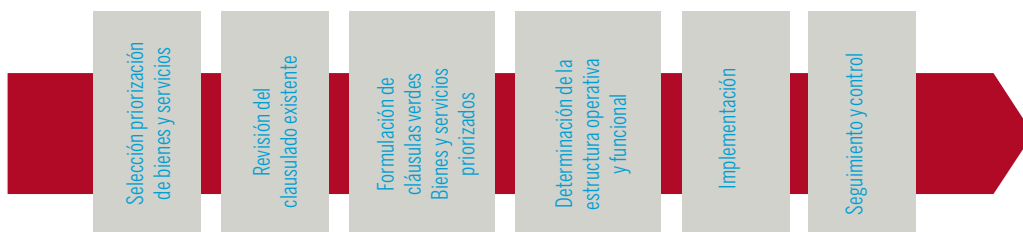
## 2. Plan de expansión 2013 - 2016

Esta segunda etapa propende por fomentar la participación de los proveedores de bienes y servicios para que incorporen Mejores Prácticas Ambientales y/o Mejores Tecnologías Disponibles que garanticen una mejora del desempeño ambiental, frente a otros procesos tradicionales de producción de bienes y prestación de servicios. Para esto, Ecopetrol está desarrollando herramientas de contratación verde considerando las consecuencias ambientales, económicas y sociales en el diseño y uso de materias primas e insumos, métodos de fabricación y producción, medios de transporte y distribución, prácticas operativas, manejo integral de residuos y emisiones y adecuada disposición de residuos, a todo lo largo de la cadena de suministro.

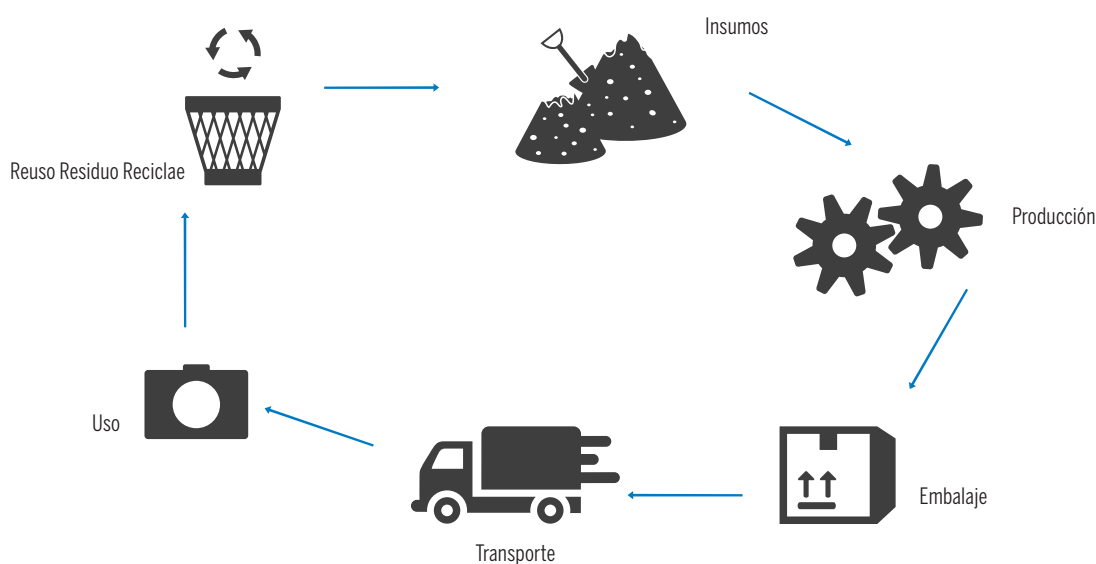
Apalancando las estrategias de abastecimiento con enfoque en la optimización de costos y las estrategias de eco eficiencia con enfoque en la mejora del desempeño ambiental, Ecopetrol realizó la revisión de 905 bienes y servicios, priorizando aquellos que debían incluirse dentro de la estrategia de contratación verde. Se seleccionaron y priorizaron 39 (4.3%) bienes y servicios, por su impacto en el desempeño ambiental de Ecopetrol, y por su impacto en la responsabilidad social de Ecopetrol y aporte a las metas de Gobierno – Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro del Plan 2013 – 2016 se tienen previstas las siguientes actividades:

- Incorporar condiciones técnicas para asegurar el suministro de bienes y servicios que cuenten con certificaciones ambientales y que dentro de sus procesos productivos incorporen criterios de Green Supply Chain, incorporando criterios ambientales para la toma de decisiones en procesos de compra y contratación y requisitos y obligaciones de pos-consumo a proveedores.



- Realizar el análisis de ciclo de vida (ACV) para aquellos bienes y servicios prioritarios y que generan un alto impacto ambiental (Life Cycle Assesment, Life Cycle Cost).



- Definir un sistema de indicadores de desempeño ambiental para el seguimiento de la Green Supply Chain.



### 3. Plan de consolidación 2017-2020

Sujeta al proceso de mejora continua que habrá permitido optimizar las herramientas para la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento, se espera:

- Conocer la huella de carbono o ACV de bienes y servicios priorizados
- Elevar los estándares de contratación
- Reducir los riesgos que puedan afectar las operaciones
- Mejorar el desempeño ambiental de las operaciones
- Cumplir la política ambiental y la iniciativa de abastecimiento
- Contar con estimaciones de emisiones de GEI

### Análisis del caso

Este proyecto va alineado totalmente con los Diez Principios del Pacto Mundial y la Sostenibilidad de la Cadena de Suministro, así:

### Derechos Humanos

Se promueve y respetan los Derechos Humanos, como un valor en nuestras acciones dentro del proceso de abastecimiento; para ello, se realiza seguimiento con el fin de asegurar su aplicación.

## Laboral

Se promueve el cumplimiento de toda la normatividad vigente en temas laborales, para el desarrollo armonioso y en óptimas condiciones de todas las funciones. Se realizan permanentemente auditorías laborales. No apoyamos la discriminación en ninguna de sus formas.

Su implementación con las auditorías, y el seguimiento a través de la evaluación de proveedores, en lo referente a aspectos laborales, refleja un avance significativo. Es así como este criterio en sus inicios tenía una débil calificación por debajo de lo solicitado, menor a 80%, y actualmente refleja un resultado de 92.42% de cumplimiento.

## Medio Ambiente

En su misión, Ecopetrol determina el cumplimiento de su objeto social asegurando la integridad de las personas, las seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo a la sostenibilidad de las áreas donde opera; por lo que sus lineamientos estratégicos están soportados, entre otros aspectos, en una gestión ambiental responsable, orientada a tener una operación con el mínimo impacto ambiental a través de programas de eco eficiencia, producción limpia, consumo sustentable y reducción de emisiones; y en un fortalecimiento de la excelencia operacional, apalancada por una eficiente gestión de abastecimiento que genere valor compartido a la compañía y sus grupos de interés.

Se promueven prácticas que contribuyan a la preservación del medio ambiente y en algunas zonas se observan prácticas de RSE que van más allá de lo establecido en la Ley. Ejemplo en Orito, Ecoclub Empresarial. En Ecopetrol se promueve que las empresas tengan implementados sistemas de gestión ambiental, entre los que se encuentra ISO 14000.

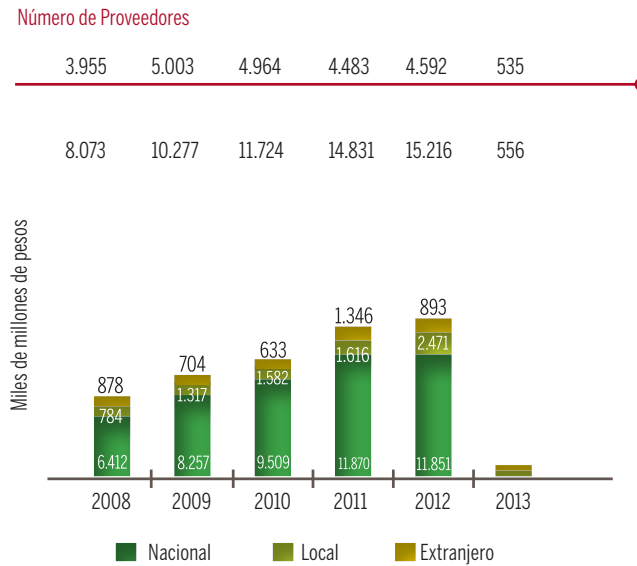
## Anticorrupción

En Ecopetrol no se apoya ninguna práctica indebida o que atente contra la moral y el Código de Ética. Es así como se tienen mecanismos de difusión y aceptación del Código de Ética por parte de los Proveedores de Ecopetrol.

En 2013 iniciamos la práctica con la aplicación de la encuesta de percepción de la transparencia, la cual está reflejando, para el modelo de abastecimiento de Ecopetrol, un resultado de percepción de transparencia de 94% top twoboxes (Centro Nacional de Consultoría).

Ecopetrol determina el cumplimiento de su objeto social asegurando la integridad de las personas, las seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente.

## Resumen de los resultados obtenidos



- Establecimiento de la Contratación Local como una política clara, con indicadores y metas, al interior de Ecopetrol. Se han identificado 42 líneas de contratación local. En los últimos cinco años el crecimiento de la contratación local ha sido en promedio del 36% con un total de \$7.770 millardos contratados.
- Ecopetrol ha invertido, en los últimos cinco años, alrededor de \$17 mil millones para el fortalecimiento de más de 1.000 proveedores en temas tales como apoyo para la implementación de sistemas de gestión, operaciones logísticas, RSE, temas administrativos y financieros, entre otros. Para ello, la empresa trabaja en alianzas con Cámaras de Comercio, gremios empresariales y entidades gubernamentales.
- Se ha promovido la vinculación de mano de obra de las regiones. En el 2012, por ejemplo, se generaron 39.197 empleos, de los cuales 29.031 son pertenecientes a la localidad y 10.166 a otras regiones. Ecopetrol continúa trabajando en el compromiso de contratar el 100% de la mano de obra local no formada y 30% de la mano de obra formada en las regiones.
- Mecanismos de relacionamiento e información constante con los Proveedores:

Relacionamiento con Proveedores a través de los diferentes canales de Atención (reuniones sistemáticas, eventos regionales, evento nacional de proveedores y buzón corporativo).	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	2.131 Empresarios atendidos	5.533 Empresarios atendidos

- En el año 2013 se han promovido encuentros empresariales, trabajados en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Propaís, las Cámaras de Comercio de Barrancabermeja y Cartagena, y la Asociación Nacional de Empresarios ANDI. Estos espacios han permitido la generación de potenciales vínculos comerciales por más de 2.000 millones de pesos, entre empresarios de Barrancabermeja, Magdalena Medio, Bogotá y Cartagena.
- A partir de la incorporación de las 23 cláusulas verdes del plan piloto, que impactaron positivamente un total de 83 contratos relacionados con el suministro de bienes y servicios, lo que implicó gestionar contratos verdes por \$928.017 millones en el 2012, esto es un 8% superior a 2011, cuando se alcanzaron contratos verdes por \$859.275 millones, Ecopetrol está ampliando el espectro de bienes y servicios con clausulado verde, promoviendo en todos los escenarios de la gestión de proveedores, y especialmente en los de interacción directa con dichos proveedores, la definición de:
  - Criterios para la toma de decisiones en procesos de compra y contratación
  - Requisitos y obligaciones contractuales a proveedores, incluyendo compromisos de pos-consumo
  - Construcción de indicadores de desempeño ambiental
  - Identificación de mejores prácticas ambientales y/o mejores tecnologías disponibles

En el desarrollo de este proyecto se involucran diferentes áreas de Ecopetrol (Negocios-Corporativo), los proveedores, la Comunidad, el Estado. Ninguno de los resultados obtenidos hasta el momento sería posible si no fuera por ese trabajo en equipo. Es interesante observar cómo al realizar la evaluación y monitoreo de los procesos, los proveedores también aportan y sugieren mejores prácticas.

## Conclusiones

- Este proyecto ha reflejado grandes resultados en relacionamiento y en posicionamiento de nuestra promesa de valor con nuestro grupo de interés contratistas y sus empleados, pues le ha permitido aprender, desaprender y reaprender como realizar trabajo en equipo con distintas Entidades, aportando a la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento y al crecimiento de las regiones.
- Ecopetrol, al obtener el conocimiento de la capacidad real de la oferta en las regiones, puede orientar sus esfuerzos en materia de contratación local y en desarrollo de proveedores.
- Ecopetrol obtiene un mayor reconocimiento en materia de generación de valor compartido con la aplicación de sus políticas de RSE, desempeño de proveedores, encuentros empresariales, entre otros que se refleja no solo en la reputación de la compañía, sino en la sostenibilidad de las regiones.



- Ecopetrol no solo ha entendido su responsabilidad en todo el ciclo de vida de sus productos y servicios, sino que se ha comprometido en la inclusión de sus grupos de interés en participar de dicha responsabilidad, iniciando por los contratistas y proveedores.
- En temas de gestión ambiental y sostenibilidad, mantiene una estrecha relación de colaboración con la autoridad ambiental nacional, lo que ha permitido que la definición de obligaciones y requisitos ambientales en el suministro de algunos bienes y en la prestación de algunos servicios, esté alineada y sincronizada con las políticas nacionales de materia ambiental.
- La estrategia de contratación verde de ECOPETROL es considerada como caso piloto para la industria nacional, que aportará elementos para la formulación de las políticas y lineamientos de programas similares que se quieran impulsar a nivel nacional.
- Los proveedores obtienen mayores capacidades y competencias que les permiten ser más competitivos para ofertar sus servicios no solo a Ecopetrol, sino a la Industria en general.
- Los proveedores han desarrollado conciencia de sus responsabilidades no solo técnicas, sino también con las personas, el entorno y las comunidades en donde operan, obteniendo ventajas competitivas que agregan valor frente a proveedores extranjeros.

## Bibliografía / Referencias utilizadas

Procedimiento de Responsabilidad Social de Ecopetrol (2011)

<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/html3/dimension-social/responsabilidad-con-nuestros-contratistas.html>

Guía de Contratación Local de Ecopetrol (2011)

<http://www.ecopetrol.com.co/categoria.aspx?catID=528>.

---

La estrategia de contratación verde de ECOPETROL es considerada como caso piloto para la industria nacional.

## Introducción

Petrobras es la 7ª mayor empresa de energía del mundo (según valor de mercado, de acuerdo a la consultora PFC Energy) movilizada por el desafío de proveer la energía que impulsa el desarrollo y asegurar el futuro de la sociedad, con competencia, ética, cordialidad y respeto a la diversidad.

Las unidades operativas de los 25 países donde actúa, adhieren y promueven acciones de acuerdo a Políticas y Directrices establecidas para todo el "Sistema Petrobras" (SP).

Petrobras Argentina (PESA) opera en el país desde 1993 en el sector energético, en exploración y producción de petróleo y gas, refinación y distribución, petroquímica, electricidad y comercialización y transporte de hidrocarburos. Su misión es actuar en forma segura, rentable y con responsabilidad social y ambiental. En Buenos Aires posee su sede central, una planta de lubricantes en Avellaneda, la planta de Zárate, la refinería Ricardo Eliçabe en Bahía Blanca, la Central Termoeléctrica Genelba en Marcos Paz y la planta de despacho en Dock Sud. En Santa Fe, la planta de Puerto General San Martín. En Neuquén, CTA y la Hidroeléctrica Pichi Picum Leufú.

En Santa Cruz el activo Austral con sede administrativa en Río Gallegos y planta de almacenaje y despacho ubicada en la localidad de Caleta Olivia. Además posee una red de 271 Estaciones de Servicio a Diciembre 2012 (24 gestión propia, 56 gestión cedida, 191 abanderadas).

El proyecto de **Seguridad Vial en la Logística y el Transporte Terrestre** describe el proceso implementado por PESA voluntariamente para minimizar el impacto del transporte de combustibles y productos en el sistema vial y el medio ambiente. De este modo, la compañía reconoce y gerencia los efectos de su actividad, a fin de maximizar el beneficio social compartido. Los factores presentes en cualquier incidente vial son tres: la persona, el vehículo y el entorno. Se trata de un plan integral basado en el cuidado, la capacitación y concientización del personal, y en la identificación y evaluación de riesgos relacionados con la flota de vehículos y con el entorno. El transporte es un componente crítico de nuestra cadena de valor. Los productos (combustibles livianos, pesados, gas licuado, estireno, caucho) requieren tratamiento especial y conllevan riesgos que involucran los pilares social, ambiental y económico. Esto implica la consideración de varios aspectos que hacen a los diez principios del Pacto Global en cuanto a derechos humanos, situación laboral me-

## Petrobras Argentina

Autores:

Carlos Guglielmi, Verónica Zampa, Pablo Moreno, Daniela Battaglia.<sup>20</sup>

Proyecto:  
Plan de Seguridad  
Vial en la Logística  
y el Transporte  
Terrestre

País: **Argentina**

<sup>20</sup> Carlos Guglielmi: Gerente Logística y Transporte Terrestre; Verónica Zampa: Coordinadora Responsabilidad Social; Pablo Moreno: Analista Logística y Transporte Terrestre; Daniela Battaglia: Analista Responsabilidad Social.

dio ambiente y anticorrupción. Es de suma importancia el cumplimiento de pautas delineadas de forma eficiente y eficaz. La implementación de esta práctica constituye un modelo de gestión de calidad que integró la responsabilidad de las partes para disminuir los riesgos y permitir condiciones de trabajo justas y buenas prácticas empresariales para la sostenibilidad de la cadena de valor. La ejecución de los requerimientos, la adaptación continua a mejoras, la generación de un valor agregado para las personas y empresas que participan, el cuidado esencial de recursos y el aporte a la comunidad en general sostienen el respeto por los principios del Pacto Global promoviendo objetivos de desarrollo sustentable más amplios.

## Descripción del caso

La Gerencia de Logística y Transporte Terrestre tiene como misión asegurar el abastecimiento a clientes según los niveles de servicio comprometidos, en cuanto a plazos de entrega, volúmenes y estado del producto, seguridad en las operaciones y recursos disponibles. Su visión es ser reconocidos como referentes en el transporte de combustibles livianos, pesados y demás productos transportados, en cuanto a excelencia en niveles de servicio, seguridad medio ambiente y salud (SMS), competitividad de costos, tecnología e innovación.

PESA adhiere al Sistema de Gestión Integrado de la Política de SMS y sus 15 Directrices del SP. En el año 2003, en revisión de la Directriz 7<sup>21</sup> se decide implementar el proyecto. En conjunto con una consultora externa se desarrolló un protocolo de auditorías que se implementó a partir del año 2004. Las auditorías fueron orientadas a generar en cada una de las Empresas Transportistas un sistema de prevención de accidentes, medir adherencia a los estándares de SMS de PESA, permitiendo acompañar su evolución, complementar la fiscalización del servicio y definir acciones para mitigar los riesgos en el transporte de cargas peligrosas. Esta evaluación se realiza en las oficinas de cada Empresa en base a un Formulario de evaluación. Al principio, fue una labor intensa de docencia hasta lograr la comprensión de los requisitos y vencer la resistencia al cambio, pero con la disminución de siniestros fue generando el incentivo necesario para mantenerlo en el tiempo. De cada auditoría se confecciona un informe, con los puntos fuertes, las no conformidades y oportunidades de mejora, para luego solicitarles un Plan de acción para su corrección y para su confección se realiza un asesoramiento vía mail, telefónico y en algunos casos presenciales. Luego en la siguiente auditoría se verifica su cumplimiento.

El Programa Plan de Seguridad Vial abarca cuatro pilares esenciales:

- A. Gestión de Transportistas.
- B. Gestión de la información – Realización de Auditorías.

---

**21** Adquisición de Bienes y Servicios: el desempeño en SMS de contratados, proveedores y socios debe ser compatible con los estándares de Petrobras

- C. Gestión de la información – Centro de Gestión Logística (CGL).
- D. Gestión tripartita de Conductor – Vehículo – Entorno.

A) La gestión de seguridad en el transporte tiene como resguardo primordial la prevención de accidentes y se sustenta en los siguientes pilares:

- Normas de conducción y descanso.
- Ingreso de conductores.
- Auditoría de gestión a transportistas.
- Centros de gestión logística.
- Mantenimiento preventivo.
- Guía del conductor.
- 0800-accidente y manejo imprudente.
- Simulacros.
- Alertas.
- Análisis de accidentes

B) Las auditorías a transportistas tienen frecuencia semestral y en casos de baja performance, una intermedia de acompañamiento. Se establecen formularios de evaluación con requisitos de gestión parametrizados que incluyen: control de descansos y velocidades, mantenimiento de equipos críticos, capacitación de conductores y la gestión de desvíos. Existe un sistema de ponderación que permite emitir una puntuación de forma clara y transparente. Esta evaluación es revisada año a año y se ha incrementado su complejidad de forma progresiva atendiendo el camino de la mejora continua.

C) Los CGL operan mediante bases de gestión en cada planta de despacho (Dock Sud – Caleta

- Paula – Bahía Blanca – Puerto Gral San Martín – Campana). Tienen como responsabilidades realizar un check list de verificación de camiones, la bajada de información del tacógrafo, realizar la entrevista a conductores, la autoevaluación, la capacitación de los conductores, el aviso respecto a la situación del entorno del recorrido (clima, cortes, entre otros) y brindar toda esta información mediante un aplicativo de acceso vía web para PESA y las empresas transportistas.

D) La gestión de las 3 partes esenciales del proceso está basada en el estricto cumplimiento de normativas que detallamos a continuación:

## **Conductor**

- Requerimientos de ingreso: edad mínima de 25 años, experiencia de 3 años en transporte de carga pesada, batería psicométrica (atención, percepción y coordinación), habilitaciones legales (registro profesional, licencia nacional habilitante), exámenes médicos, firma de compromisos, inducción final por conductor instructor.

Guía del conductor: Contiene detalle de teléfonos útiles, procedimientos para responder a emergencias, procesos de carga y descarga, elementos de protección personal, normativas de manejo seguro y las fichas de producto.

Sindicato de camioneros: El personal del rubro es 100% sindicalizado.

Capacitación: Además de la exigencia legal de 2 horas mensuales que administra la empresa transportista, PESA incorporó una capacitación mensual gestionada desde el CGL.

Chequeo médico: Además del control mediante ART realizado por el proveedor, PESA exige estudios adicionales como el test actitudinal. Todos los resultados son entregados para revisión de PESA por médico especializado cumpliendo con el deber de respeto y confidencialidad que exige la tarea. Quincenalmente, los conductores tienen en el CGL una entrevista con la psicóloga, donde se les brinda un espacio para expresarse.

**Vehículo:** Manual de diseño de unidades: tacógrafo digital, alarma de giro y retroceso, asas para ascenso y descenso de la cabina con ambas manos, kit de emergencia para control de derrame, protección de ciclistas, baranda retráctil, pasamanos prolongado, tapas antiderrames y cumplir con la reglamentación Argentina e internacional aplicables: Acuerdo Europeo Sobre Transporte Internacional de Mercancías Peligrosas Por Carretera (ADR) y Departamento de Transporte de EEUU (DOT).

**Entorno:** Emergencias y desvíos: número para emergencias en 3 lugares visibles en todas las unidades, con el 0800 de una línea gratuita con atención 24 horas y los 365 días del año. Plan de respuesta a Emergencias, con análisis de escenarios accidentales, acciones preventivas y contingentes, rol de llamados, caracterización de las regiones, mapas viales de riesgos, estrategias de respuesta y bases distribuidas estratégicamente con materiales y equipos para tal fin. Procedimiento para tratamiento de denuncias por manejo imprudente.

La realización de auditorías se ha diseñado como un mecanismo de control que excede una matriz de resultados y permite conocer el estado de situación de cada proveedor para comprender la necesidad de fortalecimiento de cada uno.

La implementación de los CGL facilita la generación de información adicional a la que proveen las empresas transportistas, permitiendo conocer el estado de los conductores, la flota y el entorno de manera objetiva.

## Análisis del caso

“La sostenibilidad de la cadena de suministro implica la administración de los impactos en el medio ambiente, sociales y económicos, y el estímulo de las buenas prácticas de gobierno, a lo largo del ciclo de vida de bienes y servicios. El objetivo ... es crear, proteger y cultivar el medio ambiente a largo plazo, el valor social y económico para todas las partes interesadas que participan en llevar productos y servicios al mercado.” (Pacto Mundial de la ONU y Negocio para Responsabilidad Social, 2010, 5)

Para cumplir con este compromiso en el servicio de Logística y Transporte Terrestre cada Empresa Transportista firma una Carta Compromiso en materia de seguridad vial mediante la cual asume la responsabilidad de cumplir con las siguientes normativas:

- Realizar control de la seguridad de las operaciones y las del personal de su Empresa.
- Archivar el 100% de los discos tacógrafos y/o registros impresos de tacógrafos electrónicos indicando dominio de la unidad, fecha de inicio y fin, kilometraje de inicio y fin y conductor.
- Controlar el cumplimiento de normas de circulación y máxima de 80km/h dejando registro escrito de acciones tomadas ante incumplimientos, informando quincenalmente los desvíos a PESA.
- Capacitar y concientizar a conductores en materia de seguridad, realizando cursos sobre uso del cinturón de seguridad, manejo defensivo, uso de luces, velocidades prudenciales, descanso y alimentación, efectos de alcohol y droga, procedimiento de acción ante emergencias, no llevar acompañantes no autorizados.
- Asegurar que los conductores lleven en la unidad siempre la Guía del Conductor.
- Garantizar que cada conductor cumpla con: no superar máximo de 12hs de trabajo totales por jornada considerando conducción, carga y descarga; no superar máximo de 11hs de conducción diaria mientras se cumplan descansos indicados; se recomienda efectuar detenciones de 20 minutos cada 2hs para descanso, en caso de imposibilidad deberá cumplir 15 minutos de detención entre el fin de la segunda y el fin de la tercera hora de conducción continua; intervalo mínimo para reposo de 11hs entre jornadas de trabajo; no circulación entre 22hs y 5hs en carreteras o rutas de doble circulación, sin iluminación artificial; cumplimiento de velocidades máximas; transitar a 20km/h por debajo de los límites de velocidad en caso de condiciones adversas por el clima; utilizar luces altas durante conducción nocturna en autopistas y rutas, sin iluminación artificial, cambiando a luces bajas en momento de cruce con vehículo en sentido contrario o cuando afecte al vehículo que circula delante aun manteniendo la distancia prudencial; utilizar luces bajas durante el día en todo momento; utilizar cinturón de seguridad siempre; prohibir conducción bajo influencia de alcohol, drogas o medicamentos que afecten el desempeño al volante; prohibir consumo de bebidas alcohólicas y tabaco en el interior del vehículo; prohibir el uso de aparatos de comunicación de 2 vías mientras está conduciendo, entre otros requerimientos.

- Garantizar la seguridad del conductor, la carga y el vehículo.
- Implementar sistemática de administración de viajes considerando períodos de descanso y jornada de trabajo.
- Disponer de un Plan/ Programa de seguridad vial, el cual cumpla con los compromisos de la carta.
- Disponer de una Política de Seguridad y exponerla en el lugar de contacto con los conductores.
- Recibir auditorías cuando PESA lo solicite.
- Disponer de un teléfono de contacto las 24hs.

El trabajo en conjunto con la cadena de valor asegura una conducta empresarial que atiende los requerimientos del Pacto Mundial, superando el simple cumplimiento de la ley y reglamentos que alcanzan la materia permitiendo a PESA obtener resultados con mejoras sociales, medioambientales y económicas. Trasladar, apoyar e incentivar el compromiso, el gobierno y la transparencia del proceso de ejecución del programa hacia los eslabones de la cadena de suministro, genera una alianza exitosa donde las partes actúan en su propio interés, por el interés de las partes y por el de la sociedad en general.

Respecto al pilar sobre Derechos Humanos, se promueve el respeto de los derechos y la no complicidad con abusos mediante las normativas para el cuidado de los conductores en cuanto a su alimentación, seguridad, descanso y capacitación, exámenes médicos, atención psicológica, estudios actitudinales. Se realizan periódicamente autoevaluaciones del estado psíquico y físico, y capacidad para emprender el viaje de los conductores; el análisis de antecedentes y aptitud (edad, experiencia, documentación y cursos obligatorios dictados por la compañía).

---

Se promueve el respeto de los derechos y la no complicidad con abusos mediante las normativas para el cuidado de los conductores en cuanto a su alimentación, seguridad, descanso y capacitación, exámenes médicos, atención psicológica, estudios actitudinales.

Respecto al pilar Laboral, se respeta el derecho a la libertad de asociación, a la negociación colectiva, se refuerza la eliminación de trabajo forzado, la abolición del trabajo infantil, y la eliminación de todo tipo de discriminación. PESA realiza la verificación del cumplimiento de las empresas transportistas de las respectivas obligaciones laborales (aportes, libertad de asociación, remuneración), la no existencia de horas de trabajo excesivas, que se reciba buen trato, derecho al descanso, tiempo libre, condiciones laborales seguras y saludables, acceso a la educación y la salud.

En cuanto al pilar Medio Ambiente se toma la precaución, responsabilidad y se alienta el cuidado de los recursos naturales y el cumplimiento legislativo. En lo que refiere a la Flota, las uni-



dades son evaluadas periódicamente según cincuenta ítems y, semestralmente, sometidas a revisión profunda.

Además, se piden los certificados respectivos como evidencia de la disposición final de residuos peligrosos. Se fomenta el uso racional de la energía y consumo de agua.

Sobre el pilar Anticorrupción, se trabaja contra la extorsión desarrollando una plataforma sostenible de evaluación para el crecimiento futuro. Se verifica la documentación recibida y se realizan auditorías para asegurar el cumplimiento. Se establece un sistema de consecuencia que persigue alentar al proveedor a cumplir las exigencias con el mayor grado posible, no hacer simplemente el mínimo indispensable. Mediante la calificación de las auditorías, en el caso de aquellas que obtienen un resultado Satisfactorio, se determina una tasa de aumento de la tarifa del flete, y en el caso de obtener un resultado Regular o Insatisfactorio se penaliza con una baja en la tarifa. Se apoya así la inversión que la cadena de suministro realiza para responder acorde a las expectativas de SMS de PESA.

Se establece un sistema de consecuencia que persigue alentar al proveedor a cumplir las exigencias con el mayor grado posible, no hacer simplemente el mínimo indispensable.

## Conclusiones

El programa de Seguridad Vial ha permitido extender las mejores prácticas empresariales hacia la cadena de suministro del transporte y logística terrestre que alcanza hoy alrededor de 11 empresas transportistas, 563 conductores nominales y 548 vehículos nominales. De forma integral se atienden los principios del Pacto Global siendo partes del proceso normativas referentes a las 4 áreas.

PESA asume un compromiso profundo con las Empresas transportistas procurando el desarrollo de las mismas con estándares de alto desempeño. Brinda capacitaciones para contar con personal idóneo. Contempla asesoramiento médico y psicológico para el cuidado de las personas involucradas. Exige normativas de SMS en la flota y manejo del entorno. Todas estas acciones conforman un conjunto que implican un mayor cumplimiento de las responsabilidades disminuyendo riesgos y generando un marco de protección del entorno humano y medioambiental.

El conjunto de normativas, sistema de auditorías y asesoramiento personalizado permitió a las empresas compartir la visión y poder adaptar sus propios procesos para cumplir con prácticas sustentables. Como resultado, se incrementó el fortalecimiento y capacidad de respuesta de las empresas transportistas para el cumplimiento de los principios del Pacto Global. Han evolucionado incorporando como parte de sus propias exigencias el respeto por los pilares de derechos humanos, laboral, medio ambiente y anticorrupción lo cual les permite ofrecer un servicio de calidad a todos sus clientes en general y valorizando el impacto en la comunidad.

Se cuenta entonces con una cadena de valor más calificada y eficiente creando capacidad instalada del personal y es mediante la transferencia de prácticas sustentables que repercute directamente en indicadores de impacto tales como la disminución de la tasa de siniestros en un 80% y el cumplimiento de los procesos de auditoría con resultados satisfactorios.

El significado de la conducción segura tiene un impacto directo en el uso racional de la energía dado el menor consumo de combustible, valorizando el eje medioambiental y los conductores expresan su alta conformidad con las prácticas que les permiten el cuidado de sí mismos y de la sociedad. La trascendencia de la gestión responsable hace a las empresas transportistas protagonistas de los resultados y se han capacitado para atender requerimientos de PESA que hoy llevan adelante para cumplir con sus propias exigencias como empresa independiente.

Es relevante la construcción en conjunto para atender prácticas de políticas públicas dado que toda situación laboral implica derechos y obligaciones de las partes por las cuales el Estado debe garantizar la aplicación correcta de acciones que cumplan con los principios del Pacto Global, y que la sociedad en general no resulte afectada sino por el contrario se construya un proceso de adaptación y crecimiento hacia la sostenibilidad. El desarrollo de la capacidad y el cumplimiento del proveedor hacia la mejora continua es objetivo central del Plan de Seguridad Vial. El respeto de las políticas de SMS, normativas legales y prácticas descriptas constituyen un incentivo que genera el fortalecimiento de la relación entre las partes con la visión de una continuidad a largo plazo que permita obtener resultados satisfactorios desde lo social, medio ambiental y económico respetando el desarrollo sustentable de la actividad.

## Bibliografía / Referencias

1. Pacto Mundial de la ONU y Negocio para Responsabilidad Social (2010). Sostenibilidad de la Cadena de Suministro – Una guía práctica para la mejora continua.
2. Shift (2013). From Audit to Innovation: Advancing Human Rights in Global Supply Chains.
3. Detallamos principales normativas legales argentinas vinculadas a la temática.
  - Ley de Tránsito N° 24.449/92, Decreto Reglamentario 779/95. y normativas vinculadas. <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/818/texact.htm>
  - Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587 y normativas vinculadas <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
  - Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557 y normativas vinculadas. <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?jsessionid=BF2AFB71A4B80285DACDE9F4FCBB8533?id=27971>

Disposición Combustibles Tanques Cisternas N° 76/1997

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=F2176E6EA7C15C8F59267B2F7F8178DA?id=43191>

- Resolución Tránsito y Seguridad Vial Transporte de Mercaderías Peligrosas N° 195/1997  
<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=9443D5E7F5033C28BE904D4821546BFF?id=44765>

- Ley de Transporte automotor de cargas N° 24.653 y normativas vinculadas.

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=2401DBFE556E15BBFB29E7CE8769DC83?id=37871>

- Ley de Combustibles Seguridad, Siniestros y otros N° 13.660 y normativas vinculadas.  
<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=6722E31645B3F020332A72D78628B729?id=45288>

Glosario

SP: Sistema Petrobras.

PESA: Petrobras Argentina S.A.

SMS: Seguridad, Medio Ambiente y Salud.

CGL: Centro de Gestión Logística.

## Introducción

ESSBIO S.A., es la segunda empresa de servicios sanitarios de Chile. Su cobertura está presente en la región de O'Higgins; Maule y Bío Bío, dando servicio a cerca de 4 Millones de personas en 98 comunas. (1)

Compuesta por un equipo humano de 1.316 colaboradores que administran a 100 Sistemas de Producción de Agua Potable, 69 Sistemas de Descontaminación de Aguas Servidas, 273 Plantas Elevadoras de Aguas Servidas, 391 Plantas Elevadoras de Agua Potable, 11.419 km de Redes de Distribución de Agua Potable y Recolección de Aguas Servidas. La producción en 2012 fue de MM\$208 de metros cúbicos de agua potable y de MM\$158 de metros cúbicos de aguas servidas tratadas, más información en [www.essbio.cl](http://www.essbio.cl)

Dentro del marco estratégico se ha definido como visión "Ser un operador de clase mundial en servicios sanitarios al que sus clientes elegirían por su eficiencia y alta calidad de servicio" y es en este sentido los proveedores y contratista son un grupo de interés muy relevante, ya que son el brazo operativo de la empresa y la cara visible ante el cliente final, cerca del 70% del contacto que realizamos con nuestros clientes lo desarrollamos a través de nuestras empresas contratistas.

Desde el 2007 luego de haber realizado el primer mapeo de grupos de interés, se califica entre otros, a los proveedores y contratistas como un grupo prioritario a tener en cuenta en las decisiones y actividades de la empresa, por lo cual desde esa fecha se ha venido desarrollando un trabajo sistemático con este importante grupo de interés. Para iniciar este trabajo se desarrolla una alianza público privada con la organización estatal CORFO (2), que es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación. Inicialmente desarrollamos un programa cofinanciado por esta institución pública que tiene como objetivo apoyar proyectos de empresas que busquen mejorar la calidad y productividad de sus proveedores. Este programa denominado PDP (Programa Desarrollo de Proveedores) que esta oportunidad fue cofinanciado por partes iguales entre la empresa y Corfo, este programa que se vino desarrollando gradualmente en las tres regiones donde la compañía presta servicio. La metodología consta en desarrollar un diagnóstico a una muestra de empresas, y a partir de cuyo resultado se seleccionan las empresas para iniciar la etapa de desarrollo por región. En términos generales, los resultados del diagnóstico individual realizado señalan los ámbitos con más oportunidades de mejoras.

Para abordar estas brechas se implementan inicialmente 10 proyectos para fortalecer gestión interna de cada empresa

### Essbio- NuevoSur

Proyecto:  
Experiencia de  
la relación de  
una empresa  
sanitaria con sus  
proveedores y  
contratistas.

**País: Chile**

contratista y la relación con Essbio, desarrollando algunas líneas de trabajos en Gestión de Calidad, definición perfiles de cargo, fortalecer el servicio al cliente, más información en [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl). Posteriormente se trabaja en implementar sistemas de gestión de calidad basado en la NCh2909 (3), focalizando el trabajo en el desarrollo de capacidad de gestión, fortaleciendo la gestión de recursos humanos y los procesos orientados al cliente, fortalecimiento y reingeniería de procesos y cumplimiento de normativas, fomento de la facturación electrónica y en alianza con la Dirección del Trabajo se realizan talleres masivos de auto verificación de obligaciones laborales y previsionales.

## Descripción del caso

El proyecto se inicia cuando luego de realizar el primer mapeo de stakeholders, se observa que los proveedores y contratistas aparecen como un grupo relevante y se incluyen como un foco a desarrollar dentro de la política de responsabilidad social de la compañía, donde comparten junto a otros actores como los colaboradores, autoridades, comunidades, medio ambiente, ética y gobierno corporativo, marketing responsable y comunicaciones.

Luego de analizar diferentes alternativas para abordar el trabajo con nuestros proveedores, se decide explorar la fórmula del PDP, programa que consiste en apoyar el mejoramiento de los proveedores a partir de los requerimientos establecidos y bajo la guía y supervisión de la empresa. En una primera etapa se realiza un diagnóstico de los proveedores y contratistas, estableciéndose una línea base y un programa de intervención con objetivos precisos de mejoría. Luego se desarrolló la fase de intervención que pudiese llegar a tres años, en nuestro caso sólo desarrollamos un año luego del diagnóstico, ya que producto de la dispersión geográfica se debió abordar en forma secuencial las otras dos regiones donde prestamos servicio.

Esta intervención fue cofinanciada por la empresa y Corfo (50% c/u) y participaron en la ejecución de la primera etapa profesionales de las áreas de Gestión de Personas, Administración y Finanzas, Ingeniería, Operaciones, Clientes, Relación con la Comunidad, Prevención de riesgos, Programación y control de proyectos, Control de calidad, cada uno respaldado por el gerente de área y el patrocinio del gerente general de la compañía.

En la primera intervención (2008-2009) en la región del Bío Bío se diagnosticaron a 24 empresas proveedoras y contratistas, resultando la formulación de 10 proyectos de relevancia, en la primera etapa de desarrollo participaron 21 empresas, donde se abordaron los siguientes proyectos con los siguientes objetivos y resultados.

**Tabla 5.** Programas, objetivos y resultados de Programa implementado en la Región del Bío Bío 2008 – 2009.

Proyecto	Objetivo	Resultado
Análisis y asesoría en gestión legal y financiera	Bancarizar 7 empresas y cambiar la figura legal de 10 empresas que operaban como Persona Natural	100% proveedores bancarizados 100% proveedores asesorados ppor abogado comercial para reestructuración a sociedad. Obtención \$23.5 millones de capital de trabajo
Recuperación de retenciones y boletas de garantía, cierres de contratos	Regularizar contratos y recuperar recursos retenidos	\$266 millones recuperados 93/103 contratos regularizados según último informe
Desarrollo e implementación de Sistema Informático de generación y seguimiento de estados de pago	Diseño de sistema informático de gestión de estados de pago que disminuya tiempo de procesamiento de estado de pago	Potencial disminución de 50% en flujo de estado de pago 14 a 7 días en el caso de ingeniería y de 10 a 5 días en redes Potencial 10,2% disminución promedio ciclo efectivo
Plataformas de compra y ventas por empresa o conjunta por internet	Diseño de un sistema informático para gestión de adquisiciones y activos de manera individual y conjunta	Software que permitirá potencial generación de economías de escala de manera asociativa y rentabilización de excedentes capacidad ociosa
Análisis de viabilidad y formación de empresa externa de prevención de riesgos	Realizar estudios de prefactibilidad técnico económica para el establecimiento de empresa externa de prevención de riesgos y salud ocupacional	Estudio que arrojó factibilidad técnica y económica para postulación a proyecto asociativo de <i>PROFO</i> , que subsidie esta empresa, a fin de generar ahorros en cotizaciones e indemnizaciones a proveedores.
Programa de apoyo a la consolidación de empresas	Desarrollar capacitación a empresarios no consolidados en temas técnicos prioritarios en las áreas de finanzas, operaciones, calidad, marketing y recursos humanos	12 horas de capacitación ejecutadas por empresario seleccionado
Proceso de Inducción en Gestión de calidad	Diagnosticar y plan de certificaciones y programas de mejora en la calidad y procesos de las empresas	Plan detallado con potenciales certificaciones subsidiadas por CORFO en áreas de calidad, gestión ambiental y eficiencia energética con un tope de \$19.4 millones por empresa para subsidio.
Programa de defición de puestos de trabajo en las empresas del PDP usando competencias laborales	Levantamiento de perfiles de cargo y elaboración de propuesta de mejores perfiles cargo para el grupo de empresas.	Promedio 5 cargos / empresa 11 cargos de excelencia Aumento de 6 empresas con perfiles al inicio del PDP a 21 Empresas con Perfiles de Cargo
Programa de formación empresarial de los dueños y sus sucesores	Desarrollo de un programa de formación empresarial que potencie las habilidades directivas de los empresarios	16 horas de talleres y 12 horas de coaching por empresario Visualización de cambios en visión estratégica de empresarios manifiesta por nuevas estrategias comerciales e iniciativas afines
Programa de desarrollo de servicio al cliente en las empresas del PDP	Diseñar e implementar un taller de formación de monitores internos para mejora de orientación al cliente de los trabajadores de las empresas contratistas	15 horas de capacitación por supervisor en cada empresa Supervisores implemetando talleres de servicio al cliente en cada empresa

Es importante mencionar que esta experiencia de trabajo fue diseñada a partir del estudio de experiencias internacionales y se inspiró específicamente en un programa implementado en Singapur.

En la segunda intervención (2009-2010) se diagnosticaron a 30 empresas de la región de O'Higgins y participaron 20 en el programa de desarrollo aspirando a lograr Implementación sistemas de gestión de calidad basado en la NCh2909 (4), esta es la Norma Chilena de Gestión de Calidad, instrumento de gestión auditable y certificable, que fue diseñada acorde a las necesidades y realidades de las PYMEs Chilenas (pequeñas y medianas empresas) y que se basa en el principio del incremento de la competitividad de la empresa, cuando se desarrollan procesos sistemáticos de mejoramiento en su gestión, con una clara orientación a su entorno, principalmente al formado por sus clientes. La NCh2909 asumió el reto y tomó la Pyme como un conjunto y con esa base, buscó soluciones en la ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, la responsabilidad social y en herramientas de administración y gestión empresarial para permitirles a los empresarios instalar estas capacidades al interior de la empresa y así lograr ser más competitivos, en esta etapa el 60% de las empresas lograron estar aptas para iniciar el proceso de certificación de la norma Nch2909.

Siguiendo con la continuidad de este programa, la tercera intervención (2011-2012), se realiza el diagnóstico de 25 empresas en la región del Maule, de las cuales 20 empresas participan del programa y 16 de ellas logran estar aptas para iniciar el proceso de certificación de la norma Nch2909, paralelo a lo anterior se trabaja con un número mayor de empresas (85) en fomento de la facturación electrónica en alianza con Servicio de Impuestos Internos (SII) (5) y en alianza con la Dirección del Trabajo se realizan talleres masivos de auto verificación de obligaciones laborales y previsionales (6).

Finalmente durante el año 2013, generamos un trabajo con 225 proveedores, 75 por región con el objeto de fomentar en ellos la excelencia operacional a través de talleres masivos de auto verificación con la Dirección del trabajo, talleres de excelencia operacional y fomento de la facturación electrónica.

## Análisis del caso

El haber desarrollado este trabajo con empresas contratistas, permitió a la organización valorar la importancia de desarrollar acciones concretas con este grupo de interés, al fortalecer la comunicación en los períodos de intervención se pudo detectar brechas en procesos internos de la compañía que afectaban directamente a las empresas colaboradoras, como los períodos de pagos, rigurosidad en las inspecciones, apoyo en procesos de formación y estandarización en la solicitud de requerimientos, temas que progresivamente se fueron abordando y aportando a la reducción de riesgos en temas administrativos y operativos, ya que al contar con empresas proveedoras más robustas, permite focalizar los esfuerzos a temas menos basales y orientados a atender temas asociados a la sostenibilidad empresarial.

El inicio y desarrollo de este programa pudo contar con un respaldo metodológico en la solicitud de recursos y rendición de cuenta del avance del programa a la institución que cofinanció esta iniciativa (Corfo), dado que ésta cuenta con estrictos procedimiento para medir avance técnico y económico del proyecto, junto con lo anterior, el implementar un norma verificable y certificable en las empresas de O'Higgins y Maule permitió mantener una metodología rigurosa y bien estructurada para diagnosticar, diseñar e implementar las medidas para abordar las brechas detectadas. Es importante mencionar que la empresa visualizó múltiples beneficios al desarrollar alianzas con orga



nismos públicos para fortalecer el trabajo con proveedores y contratistas, de lo anterior se puede mencionar la alianza con Corfo para desarrollar el PDP, programa pionero en el ámbito de las empresas sanitarias de Chile, y complementando lo anterior, es fundamental el convenio RSET (responsabilidad social empresarial tributaria) firmado con el Servicio de Impuestos Internos (SII), programa que busca fomentar la facturación electrónica a las empresas proveedoras y contratistas, siendo también la primera sanitaria y una de las primeras 16 empresas del país a firmar este convenio, a la fecha de la firma del convenio sólo 6 empresas habían suscrito este compromiso.

La última alianza realizada con el estamento público y en especial con el Ministerio de Economía, fue la obtención del Sello Propyme, sello que certifica que los pagos a empresas proveedoras y contratistas que califican como Pequeñas y medianas empresas se realizan antes de 30 días. Es importante mencionar que a fines del 2010 Essbio desarrolla una Política de Proveedores y Contratista, que se enmarcó dentro de la Política de Sostenibilidad de la compañía y que sirvió para estructurar el trabajo que se desarrollaría con este grupo de interés.

Dentro de los resultados obtenidos se puede mencionar a 28 empresas contratistas con sistemas de gestión bajo la normativa NCH2909, 40 empresas con sistema de gestión de RRHH, temas que sin duda aportan a la disminución del riesgo de incumplimientos en temas administrativos, operacionales, de cumplimiento, gestión y cuidado de sus mismos trabajadores. Por otro lado, se logró la recuperación de \$266 Millones en un grupo de empresas mediante boletas de garantías retenidas en contratos no cerrados administrativamente, 102 contratos regularizados, 43 empresas convertidas en facturadoras electrónicas, 32 empresas capacitadas en proceso de auto verificación en temas laborales y previsionales y más de 240 empresas convocadas en conjunto con el Servicio de impuestos Internos a capacitarse en el proceso de emisión de documentos tributarios electrónicos.

## Conclusiones

El trabajo con empresas proveedoras y contratistas, en especial cuando éstas son un pilar fundamental del negocio y son los responsables de realizar el contacto entre la empresa y los clientes, es un tema básico y fundamental, ya que el cliente siempre ve como contraparte a la empresa mandante y no hace diferencia si su contacto es un tercero.

El trabajar sostenidamente con proveedores y contratistas, permite generar una relación virtuosa, ya que las instancias de diálogo permiten generar relaciones de confianza y dan la posibilidad de realizar feedback permanentemente, tanto de la empresa al proveedor y viceversa, el aprendizaje es constante y permitió mejorar algunos procesos internos que afectaban principalmente a las pequeñas empresas.

El realizar alianzas público privadas para desarrollar programas de fortalecimiento de los proveedores permiten en primera instancia recibir recursos (cofinanciamiento Corfo) para hacer programas más robustos en amplitud y profundidad, por otro lado las alianzas con el Servicio de

---

La empresa visualizó múltiples beneficios al desarrollar alianzas con organismos públicos para fortalecer el trabajo con proveedores y contratistas.

Impuestos Internos, Dirección del Trabajo y Ministerio de Economía, permiten tener validez de un ente gubernamental al trabajo que se desarrolla en este caso con nuestros proveedores y contratistas.

El aprendizaje es amplio y en muchos aspectos, lo que genera una responsabilidad de ser consistentes en lo que se dice o está escrito, y con lo que se hace día a día, especialmente con las empresas medianas y pequeñas que colaboran en el desarrollo de nuestra empresa, para ello es fundamental que exista un real compromiso con los proveedores y contratista, desde el discurso a la acción y desde la dirección a la operación.

El proceso de evaluación de cada etapa fue diferente, debido a que los objetivos de cada proyecto regional abordaba distintas temáticas, en un inicio se abordaron una gran cantidad de temas, que significaron un gran esfuerzo transversal de la compañía y un compromiso de cada empresa contratista, la evaluación de la primera etapa se expresa en Tabla N°1 Programas, objetivos y resultados de Programa implementado en la Región del Bío Bío 2008 – 2009. La evaluación del trabajo entre los años 2010 y 2012, se traduce en la implementación de sistemas de gestión de calidad basada en la NCh2909 para 28 empresas, de un total de 79 empresas diagnosticadas y 61 participantes del programa de desarrollo. La implementación de sistemas de calidad significó una disminución en la tasas de accidentalidad de estas empresas, disminución de multas laborales y previsionales, disminución en la tasa de reclamos de nuestros clientes, mejoramiento en estándares de calidad, cumplimiento de bases administrativas de los contratos, cumplimiento de plazos y mejora en la satisfacción de nuestros proveedores y contratista.

Finalmente, el contar con empresas colaboradoras más capacitadas, permite a nuestra organización disminuir riesgos operativos y administrativos, pero uno de los temas más importantes que se han observados de esta experiencia es que producto de las capacitaciones realizadas, diagnósticos y desarrollos implementados hoy contamos con un grupo de empresas con sistemas de gestión, certificadas en normativa de calidad y facturadores electrónicos, potencialidades que han adquirido dando respaldo a sus organizaciones y permitiéndoles crecer y optar a otros mercados fuera del ámbito sanitario.

La implementación de sistemas de calidad significó una disminución en la tasas de accidentalidad de estas empresas, disminución de multas laborales y previsionales.

## Bibliografía

- 1.- Reporte Sostenibilidad Essbio 2012
- 2.- Reporte Sostenibilidad Essbio 2007
- 3.- Reporte Sostenibilidad Essbio 2008
- 4.- Reporte Sostenibilidad Essbio 2010
- 5.- Reporte Sostenibilidad Essbio 2011

## Introducción

Interconexión Eléctrica S.A. –ISA-, directamente y a través de sus 30 filiales y subsidiarias, adelanta importantes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo en el continente, contribuyendo al desarrollo de los habitantes de Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Panamá y América Central.

Para lograrlo, focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Transporte de Telecomunicaciones, Concesiones Viales y Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real.

Por más de 45 años la compañía se ha caracterizado por la prestación eficiente y confiable de sus servicios, en un marco de respeto a los derechos humanos y de protección al medio ambiente, con el fin de favorecer la competitividad y sostenibilidad regional, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de las sociedades donde tiene presencia, todo ello gracias a un equipo humano conformado por 3,686 trabajadores altamente calificados y comprometidos.

ISA concibe su responsabilidad social empresarial como un sistema de gestión de buenas prácticas en todas las áreas de la compañía, lo cual construye en el día a día mediante relaciones constructivas con todas las partes interesadas, en las que se crea valor con una ecuación de ganar – ganar y en las que se validan acuerdos de corresponsabilidad para potenciar las contribuciones a la sostenibilidad de los negocios, los entornos y las generaciones futuras.

En este orden de ideas, ISA promueve entre sus grupos de interés su postura ética y sus compromisos con iniciativas globales como el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el cambio climático, a la vez que desarrolla iniciativas para monitorear y acompañar la alineación de su cadena de valor. Tal es el caso de los proveedores, que al ser el eslabón más cercano en la cadena, es un grupo clave para generar acciones significativas en aras del mejoramiento de su propia competitividad, en un marco de gestión de los principios del Pacto Global, acorde a la filosofía de ISA.

Dichas acciones para la gestión de proveedores, incorporan de manera proactiva los Derechos Humanos, los derechos laborales, las prácticas ambientales responsables y un compromiso en la lucha contra la corrupción, considerando que todas sus actuaciones deben enmarcarse en la legalidad y en los estándares globales declarados por ISA.

En línea con este propósito, ISA en el año 2010 decidió sistematizar el seguimiento a los procesos de contratación de bienes y servicios, en el cumplimiento de los requisitos legales y contractuales en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental, desarrollando una herramienta informática

### Interconexión Eléctrica S.A. ISA

Proyecto:  
Sistematización  
del seguimiento en  
salud ocupacional  
y gestión ambiental  
en los procesos  
de contratación de  
ISA –Software de  
proveedores-

**País: Colombia**

que suministrara la información requerida para determinar la alineación de los procesos de negocio con el cumplimiento de los estándares de las normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

Este desarrollo informático –software de proveedores- facilita el reporte y la consulta de información sobre el cumplimiento de los requisitos planteados, el uso de indicadores para la toma de decisiones, el monitoreo del comportamiento de la ejecución de contratos, y, además brinda soporte para la presentación de informes solicitados por autoridades gubernamentales. El software, a su vez, contribuye a la lucha contra la corrupción en tanto facilita el seguimiento y aseguramiento de la información recibida de los proveedores, para tomar las medidas correspondientes en caso de presentarse falsificación en la información o documentación.

## Descripción del caso

El proyecto surge como esquema de mejoramiento al sistema integrado de gestión de la Empresa, vinculando a los proveedores en tanto estos realizan actividades críticas y vitales para el negocio. El seguimiento de asuntos relacionados con la gestión ambiental y la seguridad y salud en el trabajo, acorde a los requisitos presentes en la ley y a las políticas empresariales se hizo extensivo a este grupo de interés.

El software de proveedores permite:

- Alimentar la información base de los contratos desde el sistema de control y seguimiento de la empresa en la plataforma SAP.
- Registrar la gestión en salud ocupacional y ambiental, dejando evidencia de las diferentes actividades ejecutadas en la vigencia del contrato asociadas a los requisitos legales generando estadísticas de la información.
- Ingresar y consultar la información, permitiendo acceso total a los contratistas.
- Apoyar al administrador del contrato en la gestión de la información de los contratos de adquisición de bienes y servicios.

Para el desarrollo e implementación del software se adoptaron las siguientes actividades:

- Integración del equipo de expertos de los procesos de contratación de ISA.
- Análisis de la documentación de los procesos de contratación de la Empresa.

- Selección del equipo de trabajo de desarrollo informático.
- Estandarización del proceso, identificando fases, roles y toma de decisiones.
- Modelación del proceso e implementación.
- Realización de pruebas con contratistas y administradores de contratos.

Una vez completado el plan de trabajo y después de evaluar el proceso realizado en la implementación del software de proveedores se generan importantes resultados:

- Optimización del seguimiento y control documental, en la gestión contractual en los cuales sean aplicables los requisitos de salud ocupacional y gestión ambiental.
- Creación de información soporte para los administradores de contratos, para la evaluación de desempeño de proveedores.
- Creación de una base de información cualitativa para la toma de decisiones.
- Creación de un registro automático, de las diferentes actividades a ejecutar en la línea de tiempo del contrato.
- Contar con acceso a estadísticas que den cuenta del desempeño de los contratos y sus respectivos filtros, según la necesidad.

Se destaca que si bien el seguimiento se hace a los requisitos legales, es una oportunidad de desarrollo de los proveedores, en tanto se generan mayores competencias y capacidad de responder a las necesidades empresariales, evitando riesgos en la ejecución del contrato, la seguridad de sus trabajadores, la afectación ambiental o los incumplimientos legales; estas exigencias aportan mayor viabilidad y efectividad en los procesos, contribuyendo a la sostenibilidad de las empresas.

## Análisis del caso

El software de proveedores le permite a la empresa realizar con mayor rigurosidad y bajo un sistema de indicadores el seguimiento de aspectos clave en seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental, aspectos que son vitales para la operación del Negocio de Transporte de Energía de ISA, atendiendo las exigencias de la regulación nacional y a los estándares acogidos por la Empresa en su Sistema Integrado de Gestión.

La herramienta adquiere gran relevancia en tanto contribuye a la gestión de riesgos de la Compañía, en los temas ambientales y de seguridad y salud en el trabajo, permitiendo mayor conciencia y asegurando mejores prácticas por parte de los administradores de contrato y de los contratistas, previniendo riesgos por omisión o desconocimiento de los requisitos legales asociados al objeto de los contratos.

Esta iniciativa implicó un proceso exigente al interior de la Compañía; más allá del desarrollo del software, se planteó el reto de acompañar y formar a los proveedores en el entendimiento, ejecución y cumplimiento de los requisitos, proceso que agrega valor a la capacidad de los proveedores, los fortalece en sus propios procesos y contribuye a su competitividad y sostenibilidad, minimizando los riesgos tanto para sus trabajadores como a las empresas que contratan sus servicios.

Para esto se diseñaron 21 fichas normalizadas de soporte del proceso de contratación con todos los requisitos en materia de Salud y Seguridad en el Trabajo y de Gestión Ambiental, las cuales a su vez facilitan la comunicación de los requisitos que los contratistas deben cumplir después de la adjudicación, antes y durante la realización de los trabajos objeto de cada contrato. En estas fichas se incluyen los principales servicios que contrata ISA y que son repetitivos en el tiempo, entre los cuales se encuentran:

- Administración de almacenes
- Instalación y mantenimiento de redes eléctricas
- Gestión de residuos peligrosos
- Servicios administrativos realizados en sedes de ISA
- Servicios de mantenimiento locativo

El acompañamiento por parte de la Empresa se realiza de manera permanente tanto a los contratistas, para que cumplan con los requisitos legales necesarios para el inicio de trabajos, como para los administradores de contrato de ISA, para que realicen una correcta gestión y seguimiento a la ejecución de los contratos. En este sentido durante 2012 se hizo seguimiento en campo a más de 40 contratos que tenían aspectos críticos en gestión de seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental, con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos definidos, revisar los planes de acción ejecutados y retroalimentar a los contratistas.

En coherencia con este panorama de mayores exigencias, y para ser más vinculante a los proveedores, ISA actualizó su Código de Ética<sup>22</sup>, el cual, alineado a las políticas empresariales trajo consigo el aseguramiento de la seguridad y salud ocupacional, condiciones de trabajo dignas y una actuación respetuosa con el medio ambiente. Los proveedores deben entonces reconocer este código y actuar en consecuencia y además tienen a su disposición, y de todos los grupos de interés en general, una línea ética<sup>23</sup> como mecanismo de consulta o denuncia para aquellos asuntos que no se encuentran alienados a los requisitos establecidos por ISA, lo cual ha permitido hacer un mayor aseguramiento y salvaguarda de estos compromisos.

Como se expone, el software de proveedores pone en sinergia varias acciones empresariales, en el propósito de alineación y aseguramiento de las prácticas de ISA y de sus

---

22 [http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoEtica/documentos/codigo\\_de\\_etica\\_ISA.pdf](http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoEtica/documentos/codigo_de_etica_ISA.pdf)

23 <http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl:/e1bf84dd077026674dd16ba966118de9>

proveedores frente a los principios del Pacto Global, en materia laboral, ambiental y anticorrupción, sin embargo el esfuerzo institucional se complementa con otros frentes de trabajo como la gestión de los Derechos Humanos, para velar por su cumplimiento y promoción. Es por esta razón que ISA publica su Declaratoria sobre Derechos Humanos y Empresa<sup>24</sup>, en el marco de la Naciones Unidas de proteger, respetar y remediar. Al igual que el Código de Ética, esta Declaratoria traza orientaciones vinculantes a los proveedores en el sentido de una remuneración digna y oportuna, el reconocimiento del derecho a la participación sindical, aplicación de estándares OHSAS 18001, y no admisión del trabajo infantil y el trabajo forzado mediante coacción.

El encadenamiento de estos documentos y acciones empresariales, atados a las exigencias legales, verificables a través del software de proveedores, ha permitido una gestión más asertiva hacia un desempeño encaminado en la excelencia. Con la sistematización e implementación de este software, se agiliza y mejora el seguimiento y control a la documentación legal y de los requisitos contractuales, permitiendo su monitoreo desde la adjudicación hasta su finalización.

## Conclusiones

La capacidad de incidencia de una empresa como ISA, se materializa en herramientas como el software de proveedores, que ayuda a elevar los estándares de comportamiento y de contribución a la sostenibilidad mediante la creación de una cultura verificable y medible de la legalidad, el cumplimiento de la norma frente al cuidado del medio ambiente y de las personas, lo cual trasciende a mayores niveles de conciencia que, de manera encadenada, potencian impactos positivos en los negocios, en el medio ambiente y en las personas.

El software ha arrojado resultados que se resume en herramientas que le permiten al proveedor ajustar sus procesos a las exigencias de la empresa, haciéndose más competitivo. El registro de indicadores en el software ha llevado al contratista a la implementación de acciones positivas para el mejoramiento de su desempeño ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, lo cual es un beneficio tanto para éste como para quien lo contrata.

El acompañamiento a más de 200 proveedores críticos, capacitación y entendimiento del Sistema Integrado de Gestión. Existe además un indicador que permite identificar la cantidad de empleo y jornales generados en la ejecución de los contratos.<sup>25</sup>

La gestión de proveedores es un proceso dinámico, que requiere revisión periódica derivado de los cambios tanto normativos como empresariales, que implican modificar los requisitos contractuales, los cuales a su vez son objeto de control y seguimiento requerido por los sistemas de gestión.

---

<sup>24</sup> <http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/ResponsabilidadSocial/ISADerechosHumanos/documentos/Declaratoria.pdf>

<sup>25</sup> La Memoria de sostenibilidad actual de los principales indicadores y seguimiento a la información que arroja el software. Páginas: 125-127 <http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/InformesEmpresariales/documentos/MEMORIADESOSTENIBILIDADISA-2012.pdf>



Contar con una herramienta informática además de facilitar el seguimiento y recopilación de información de los aspectos ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, permite verificar que los proveedores efectivamente estén cumpliendo los requisitos, dado que el software permite realizar notificaciones, visualizar contratos, adjuntar documentos, descargar información y anexar observaciones a la documentación suministrada por el proveedor.

De igual forma, el software permite realizar informes de seguimiento en los cuales se reporta periódicamente, durante la ejecución de los contratos, información de interés de la organización en cuanto a la gestión de accidentes (laborales y ambientales), uso de recursos, generación de residuos, generación de empleo y gestión de quejas y reclamos. Reconocer estos asuntos internamente desde el área de compras, de los administradores de los contratos, los proveedores y personal directo responsable de la seguridad y salud en el trabajo y la gestión ambiental ha generado una nueva cultura que permite un ejercicio empresarial responsable.

Gracias al software se han logrado consolidar indicadores en los temas de uso de recursos, generación de residuos y generación de empleo por parte de los contratistas, para el reporte en el informe de sostenibilidad de la organización.

La implementación de la herramienta ha permitido tanto a la empresa como a los proveedores espacios de conocimiento, capacitación y respuesta efectiva hacia un mejor desempeño contractual. ISA ha desarrollado un plan de acompañamiento a contratistas, permitiéndoles una mejor comprensión de los requerimientos de la Empresa y un mejoramiento de sus propios procesos en los temas de seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental.

En este marco se desarrolló la Guía de buenas prácticas, dirigida a los trabajadores de ISA para facilitar el entendimiento de los requisitos legales de los proveedores, su objeto es identificar las buenas prácticas relacionadas con la gestión ambiental, que permitan mejorar el desempeño y asegurar el cumplimiento legal en las actividades que los proveedores ejecutan para ISA y sus empresas.

Frente a esto existe un gran reto empresarial es que los proveedores contribuyan a los resultados de los objetivos de la compañía, contar con proveedores económicamente sanos y socialmente responsables (que respondan a las exigencias ambientales, de salud y seguridad, con criterios éticos y con garantía de mínimos) esto se hace sensibilizando, enseñando a hacer las cosas como las hace la empresa. Una vez superado este paso es necesario plantear nuevas exigencias para hacer los proveedores más responsables y competitivos.

## Bibliografía

Código de Ética de ISA [online]. Abril de 2011. [citado Agosto de 2013]: <http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://901e18bf4ced4979156bbd2f86b1fdc7>

Declaratoria sobre Derechos Humanos y Empresa. Septiembre de 2012. [citado Agosto de 2013]: <http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/ResponsabilidadSocial/ISADerechosHumanos/documentos/Declaratoria.pdf>

## Introducción

Telefónica Movistar es una de las mayores compañías de tecnologías de la información y de la comunicación en Colombia. La actividad de la compañía se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, servicios de banda ancha, conectividad a internet móvil y televisión satelital. Telefónica Movistar atiende una cobertura del 83,6% de la población nacional y cuenta con una base de clientes de más de 14 millones en todo el país.

La compañía se esfuerza por contribuir de manera responsable a mejorar la calidad de vida de las sociedades en donde hace presencia, compromiso que hace extensivo a su cadena de suministro, manteniendo con sus proveedores relaciones de confianza y transparencia y promoviendo entre ellos el cumplimiento de altos estándares de desempeño en materia ética, laboral, medioambiental y de seguridad y salud.

Como marco de referencia para estas relaciones, la Compañía diseñó una Política de Responsabilidad en la cadena de suministro para sus proveedores, la cual está basada en los Principios de Actuación de Telefónica y permite direccionar y estandarizar los procedimientos exigidos a sus contratistas para el cumplimiento de criterios éticos, buenas prácticas laborales y medioambientales.

Es así como la Telefónica Movistar entiende la tercerización de actividades como una manera de hacer más eficiente lo que sabe hacer: prestar servicios de telecomunicaciones. No obstante, concibe a los terceros como unos Aliados estratégicos del negocio que aportan desde el ejercicio de sus labores, a lograr los objetivos que se propone. El desarrollo y crecimiento de los proveedores no solo redundará en mejores procesos y suministros para la compañía, también contribuye a incrementar el bienestar social y la competitividad del país, razones por las cuales la empresa trabaja de la mano con sus organizaciones aliadas en el marco de un desarrollo constante contribuyendo a la sostenibilidad de su cadena de suministro.

El modelo de gestión de aliados pretende elevar, tanto los estándares de calidad de los productos y servicios que nos proveen y distribuyen, como fortalecer sus capacidades empresariales para hacerlos más competitivos en el mercado y alinear su gestión estratégica con la de Telefónica.

## Descripción del caso

La compañía es consciente de que el impacto en las sociedades en las que está presente y su reputación depende, en parte, de la actuación de sus proveedores y contratistas.

En un mundo globalizado, las empresas comparten cada vez más aspectos relevantes de su gestión a su cadena de valor.

## Telefónica

Proyecto:  
Modelo gestión  
aliados

País: **Colombia**

Esto hace necesario extender los Principios de Actuación de las compañías a las entidades con las que trabaja y velar por su cumplimiento.

La cadena de valor es el socio fundamental de Telefónica Movistar en su propósito de transformar la vida de los colombianos y de contribuir al fortalecimiento de la economía local. Por esta razón, el crecimiento y desarrollo de los aliados y proveedores, no solo es importante para mejorar la efectividad de los procesos e incrementar la competitividad de Telefónica Movistar en el mercado, sino también para alcanzar el compromiso corporativo con el país.

Con este objetivo, en 2008 Telefónica lanzó el programa Aliados, orientado a mejorar la gestión con sus empresas colaboradoras y con terceros, que se convierten en aliados de la compañía y contribuyen así al desarrollo sostenible y a incrementar la satisfacción de los clientes. Esta iniciativa busca reforzar el cumplimiento de los estándares sociolaborales, favorecer el empuje de estas firmas y garantizar la excelencia del servicio a los clientes.

Desde su inicio, el programa Aliados ha buscado establecer un marco de actuación que fomente una gestión sostenible con sus proveedores. Teniendo como objetivo potenciar la Sostenibilidad, la homogeneidad y la mejora de la calidad del servicio suministrado por los proveedores. De igual manera, mantener relaciones de confianza y transparencia promoviendo entre ellos el cumplimiento de altos estándares de desempeño en materia ética, laboral, medio ambiental y de seguridad y de salud.

Telefónica Movistar refleja dentro de su gestión el interés no sólo por empoderar a los proveedores locales, sino por aportar al fortalecimiento y competitividad de las organizaciones nacionales. En 2012 la compañía realizó compras por más de 2,7 billones de pesos, de estos más de 1,5 billones se adjudicaron a 646 empresas locales, que representan el 81% de la cadena de suministro. Es así como continuamos trabajando en fortalecer nuestras compañías proveedoras y la relación con ellos, bajo cuatro grandes frentes:

- La formación de las compañías, sus empleados y los gestores internos.
- La gestión de clima en las organizaciones.
- El aseguramiento de cumplimiento de la ley laboral.
- La generación de canales y medios de comunicación con los Aliados.

- La transferencia del modelo de sostenibilidad a la cadena de valor.

El Modelo Gestión de Aliados se ha trabajado bajo el siguiente esquema buscando:

- Asegurar la construcción de aliados estratégicos capaces de generar ventajas competitivas y relaciones a largo plazo.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la seguridad técnica y la equidad.
- Desarrollar mecanismos de detención temprana y prevención de riesgos que permitan validar el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- Estimular a los contratistas al cumplimiento de las normas de Telefónica.

#### Modelo de gestión de aliados ▶



## Proyectos Locales - Procesamiento Aliados

Clasificación aliados	Clasificar a las empresas contratistas de acuerdo al nivel de gestión que requiere cada una teniendo en cuenta variables que miden el riesgo en la contratación y el impacto a cliente.
Inducción al aliado	Estructurar la planeación e inducción a los nuevos aliados en los cumplimientos contractuales laborales, procesos de recursos humano y el modelo de gestión de aliados coordinados desde la jefatura de gestión de aliados y relaciones laborales.
Gestores de contrato y centralizador de aliados	Establecer los pasos a seguir para la creación de usuarios como terceros para las empresas aliadas que tiene alguna relación laboral con Telefónica.
Comunicación al aliado	Estructurar las formas y medios de comunicación en la relación con nuestros aliados, desde la jefatura de aliados y relaciones laborales.
Formación al aliado	Establecer los pasos a seguir para generar y apoyar estrategias de formación y desarrollo a las empresas aliadas. Así mismo gestionar la formación e los empleados de telefónica que tienen dentro de sus responsabilidades la administración de contratos con empresas aliadas.
Reclamación de terceros	Atender las reclamaciones enviadas por personal de las empresas aliadas de la compañía (ámbito No SAC) cuando éstas no cubren todos los pagos acordados.
Cierre de contratos	Establecer los pasos a seguir para verificar el cumplimiento de las obligaciones en materia laboral y de salud ocupacional del aliado al momento de la terminación de la relación contractual con Colombia Telecomunicaciones S.A.E.S.P.

## Análisis del caso

En los últimos años han aumentado las expectativas sobre el papel de los empresarios frente a la sociedad. Como respuesta a esto, las empresas han desarrollado nuevos modelos de gestión empresarial y mejoramiento continuo apuntándole a la sostenibilidad económica, ambiental y social.

Apropiarse estratégicamente de la Responsabilidad Empresarial, es incorporar en la cotidianidad un conjunto de acciones priorizadas por la empresa que benefician directamente su competitividad y aumentan la confianza en las relaciones con diversos grupos impactados por su actividad, entre los cuales se encuentra su cadena de valor.

Es así como Telefónica Colombia trabaja en conjunto con las organizaciones que hacen parte de su cadena de suministro, potenciando sus capacidades, evaluando constantemente su desempeño y diseñando de forma conjunta planes de mejora permanente, las cuales impactan directamente su desarrollo y crecimiento.

La compañía entiende que la sostenibilidad de la cadena de suministro no sólo implica potencializar las capacidades de los contratistas de la organización y evaluar su desempeño,

es ir más allá. Es entender que las empresas somos actores fundamentales en el desarrollo de nuestro país y por ende de nuestros proveedores. No podemos desconocer nuestra responsabilidad en los impactos que generamos como ciudadanos y por lo tanto debemos realizar acciones concretas para mitigarlos. También debemos aprovechar las oportunidades que se nos presentan y nos permiten contribuir a que tanto nuestros proveedores, aliados y nosotros seamos cada vez compañías más sólidas y competitivas.

En este sentido, Telefónica Movistar en 2012 tuvo grandes logros, beneficios e impactos en su cadena de valor:

### **1. Formación**

- En el 2012 se realizaron 64.221 cursos a través de la plataforma I-CAMPUS, orientada a temas de ventas y atención al cliente. 5.015 usuarios realizaron dos o más cursos. El número de cursos tuvo un incremento considerable, debido al aumento de las licencias de la plataforma, la integración de las operaciones y el modelo contractual con los terceros que incluyó la formación virtual mínimo tres veces por mes.
- En total se impartieron 2.160 cursos presenciales con 12.844 participantes.

### **2. Comunicación**

- En el 2012, el Portal de Aliados de Movistar Colombia recibió 3.066 visitas. Este es el principal canal de comunicación no solo de la compañía sino de los empleado de los aliados que trabajan en las instalaciones de Movistar, con sus organizaciones.

### **3. Seguimiento**

- Auditorías administrativas: 68 auditorías
- Auditorías in situ: 29 auditorías
- Auditorías in situ en responsabilidad corporativa: 10 auditorías.
- Se identificaron 173 no conformidades en temas de recursos humanos y 241 no conformidades en salud ocupacional y seguridad industrial, para cada una se diseñó un plan de mejora.

### **4. Clima laboral**

- El programa de medición de clima para aliados desarrolló dos talleres que involucraron a 12 empresas, los cuales aplicaron la metodología de medición y elaboraron planes de acción en esta materia.

## 5. Rumbo Pymes

Desde 2011 Telefónica Movistar realiza una alianza con Transparencia por Colombia, Capítulo Nacional de Transparencia Internacional -TI-, la Organización No Gubernamental líder en el mundo en la lucha contra la corrupción, mediante la cual busca integrar su cadena de valor con la prevención de actos de corrupción y fortalecer el modelo de gestión de la ética. El objetivo es fortalecer la gestión de nuestros aliados, contribuir a su solidez y competitividad empresarial, abrir espacios de diálogo y extender las prácticas de Telefónica.

El programa diseñado por Transparencia por Colombia consiste en una herramienta autogestionada de manejo gerencial que sirve a las pequeñas y medianas empresas para fomentar prácticas éticas que afecten positivamente las relaciones con todos sus grupos de interés, llevar la ética a la acción como modelo de gestión y crear valor y confianza en las relaciones del negocio.

El 4 de diciembre de 2012 se reconocieron 10 empresas las cuales completaron los tres módulos básicos: Medición de clima ético, Compromisos éticos y Principios empresariales para contrarrestar el soborno. Durante más de 280 horas Transparencia por Colombia las acompañó en la construcción de sus sistemas de gestión de ética a través de los cuales se benefician aproximadamente 17.000 personas.

Para el 2013 hemos iniciado el proceso con 8 empresas de la cadena de valor, con el objetivo de continuar contrayendo relaciones estrechas con nuestras compañías Aliadas, en búsqueda de un mejor servicio a nuestros clientes y un mejor clima laboral y bienestar en las compañías que nos soportan.

Las líneas de actuación del programa son:

- Entrega de herramientas de medición de clima ético para las empresas aliadas.
- Declaración de valores, compromisos éticos y espacio para reporte y consulta.
- Desarrollo del documento de Política contra el soborno y código de ética.
- Formulación y difusión de estrategias para la adopción de la política y código a la cultura de cada aliado.

### Logros 2012

En el contexto de la unificación entre los servicios fijos y móviles, Movistar Colombia enfrentó un reto importante a la hora de unificar, optimizar y potencializar los canales de atención, proceso que contribuyó decisivamente a mejorar la mayoría de los indicadores de gestión corporativos.



- El área de Control y Gestión de los proveedores, la VMO (Vendor Management Operation) se consolidó como interlocutor de los aliados de atención telefónica y servicios call center, y unificó los criterios de los procesos, la estrategia y los indicadores de gestión en este tema, lo que permitió simplificar, homogenizar y optimizar muchos procesos de atención telefónica, así como cumplir los objetivos propuestos para el área.
- En el 2012 se inició un nuevo contrato de call center que unificó los servicios de proveedores, permitió mejorar la gestión y generó un impacto social positivo al promover la descentralización de la operación y la apertura de contact centers en Manizales, Pereira y Barranquilla.
- Al unificar el modelo de gestión de calidad con la metodología COPC (Customer Operations Performance Center) se logró una visión integral del cliente, se redujo en un 40% el error crítico en la resolución de dudas y en la atención a sus requerimientos, y se alcanzó una mejora de 2,7 puntos porcentuales en satisfacción.

## Conclusiones

Colombia es un país con un sector productivo comprometido con el desarrollo, con inversiones muy importantes en acciones sociales y con participación activa en proyectos que contribuyen a cerrar brechas. Tal vez es uno de los países donde el sector empresarial hace una labor silenciosa y permanente en su entorno. Sin embargo, se debe trabajar cada vez más en la cadena de valor apalancándose en políticas públicas que mejoren la cobertura, la calidad y que apuesten por el desarrollo de competencias de gestión, para que entre todos construyamos un mejor país, una mejor sociedad y un mejor mañana para las generaciones futuras.

---

Colombia es un país con un sector productivo comprometido con el desarrollo, con inversiones muy importantes en acciones sociales y con participación activa en proyectos que contribuyen a cerrar brechas.

El Grupo Telefónica a nivel mundial ha orientado su estrategia de sostenibilidad según los parámetros establecidos por el principal índice de inversión responsable, el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), de acuerdo con el cual, "la sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherente al desarrollo económico, medioambiental y social".

De acuerdo con lo anterior, la compañía enfoca su gestión de la sostenibilidad en generar empleo de calidad, movilizar a los diferentes estamentos de la comunidad hacia la búsqueda de soluciones a las problemáticas de industria, empresariales y sociales, impulsar la generación de empresas y nuevas ideas

de negocio, y liderar la transformación de la comunicación y el intercambio de información, siempre en un marco de protección y legalidad.

En Telefónica Movistar trabajar de la mano con sus aliados es parte fundamental de su gestión, porque la cadena de valor es el socio fundamental en nuestro propósito de transformar la vida de los colombianos y de contribuir al fortalecimiento de la economía local. El crecimiento y desarrollo de los aliados y proveedores, no solo es importante para mejorar la efectividad de los procesos e incrementar la competitividad de la compañía en el mercado, sino también para alcanzar el compromiso corporativo con el país.

## Bibliografía

Informe Anual de sostenibilidad corporativa Movistar Colombia 2012-2011

## Introducción

Diners Club trabaja en Ecuador desde 1967, actualmente es la empresa líder en el la emisión y servicio de tarjetas de crédito contando con 437.684 tarjetahabientes y más de 34.000 establecimientos afiliados a su red.

Ha recibido el distintivo a Empresa Ejemplar durante 4 años por parte de Forum Empresa, Cemefi y Aliarse y un reconocimiento a las buenas prácticas por la Alianza Diners Club Unicef a favor del fortalecimiento del sistema educativo unidocente de parte de esta misma organización.

Debido a su compromiso con la sostenibilidad y el respeto a los Derechos Humanos se adhiere al Pacto Global desde el 2007 y reporta de acuerdo a los indicadores GRI desde ese año. Diners ha realizado un mapeo de sus stakeholders dentro de los cuales se encuentra la cadena de proveedores con los cuales ha venido realizando algunas acciones en pro de la Responsabilidad Social

El programa de relacionamiento con la cadena de valor, nos ha permitido generar algunos análisis, el más importante está relacionado con la difusión de la filosofía de RSE que en la práctica ha permitido generar el acompañamiento y trabajo en conjunto con nuestros proveedores, si bien es cierto es un proceso que ha tomado tiempo pero en este momento ha potenciado afianzar una relación de confianza con la finalidad de realizar proyectos en conjunto. Esta experiencia a dado paso a la formulación una metodología para el relacionamiento con la cadena de valor de la cual hablaremos más adelante.

Nuestra relación con proveedores permite visualizar los momentos presentados por la pirámide de interacción con los proveedores en la sostenibilidad planteado por la guía de sostenibilidad de la cadena de suministro facilitada por el Pacto Global, referente a los distintos niveles por los que nuestro relacionamiento ha atravesado, se inició con una regulación en términos de normar la no contratación de trabajo infantil a través de cláusulas establecidas en los contratos, posteriormente se generó una conciencia y compromiso para desarrollar acciones desde su ámbito de actuación y finalmente hoy en día estamos trabajando en términos de asociación con 2 proyectos de nuestros proveedores.

Adicionalmente a la metodología lo interesante del involucramiento con proveedores es que nos ha permitido generar oportunidades de negocio alternativas, sustentables y basadas en un enfoque de inclusividad e innovación. Por otro lado este ha sido un espacio bastante importante para encontrar aliados

### Diners Club del Ecuador

Autores:

Augusta Bustamante, Gerente de Responsabilidad Social Empresarial  
José Luis Trávez, Oficial Responsabilidad Social Empresarial.

Proyecto:  
Relacionamiento  
con la cadena  
de valor

País: Ecuador

entre nuestros proveedores y con otras empresas y de esta forma incidir en la solución de problemáticas sociales como en el caso específico de la erradicación del trabajo infantil.

## Objetivos

Los objetivos del programa de relacionamiento con la cadena de valor son los siguientes:

- Transmitir la filosofía de RSE entre los principales proveedores de Diners Club y conocer su nivel profundidad en la aplicación de RSE.
- Difundir y motivar el cumplimiento de Derechos Humanos como es el caso de la erradicación del trabajo infantil y trabajo forzoso.
- Asegurar y fortalecer los enfoques de sostenibilidad en la cadena de aprovisionamiento.
- Estrechar las relaciones con proveedores para identificar las oportunidades de alianza y de esta forma involucrarlos en programas que ejecuta la empresa.
- Fomentar la innovación en RSE y en productos sustentables.

## Descripción del programa

Este programa ha servido mucho en términos de aprendizaje y retroalimentación con respecto al relacionamiento con la cadena de valor, en primera instancia las expectativas fueron compartir y difundir la filosofía de RSE en la gestión de Diners Club y posteriormente, conforme se fueron comprendiendo las expectativas e intereses de los proveedores se fueron definiendo los lineamientos para este relacionamiento, su ejecución se da a partir del 2008 y se han ejecutado los siguientes hitos:

### Difusión de la filosofía de RSE

Se transmitió la filosofía de RSE de Diners Club y motivó a tomar en cuenta este enfoque en su modelo de gestión proporcionándoles bases conceptuales.

### Autodiagnóstico para evaluar su estado en RSE

Se aplicó una herramienta de diagnóstico y de esta forma los proveedores pudieron realizar un análisis de sus situación en temas de RSE para posteriormente estructurar sus planes.

### **Intercambio de experiencias**

Generamos un espacio de intercambio de experiencias que han desarrolladas por ellos. Los proveedores pudieron compartir buenas prácticas entre ellos.

### **Incorporación de estándares de RSE en la calificación de Proveedores**

Diners incorporó dentro de las variables de calificación de los proveedores seis variables concernientes a Responsabilidad Social y Ambiental de tal manera que quienes cumplen estos aspectos obtienen una mejor puntuación al momento de ser considerado para algún contrato.

### **Fomento de la Erradicación del Trabajo Infantil y Forzoso en la Cadena de Valor**

Esto se realizó mediante la incorporación en los contratos de cláusulas específicas que prohibían la contratación de niños y de trabajo forzado en la cadena. Adicionalmente se dieron capacitaciones sobre el trabajo infantil y su necesidad de erradicarlo. Otro de los aspectos relevantes en este sentido es que próximamente se iniciará una capacitación y certificación a un grupo de proveedores para de esta forma manejen adecuadamente este tema.

### **Desarrollo de habilidades para la creación de productos y servicios sostenibles**

Las herramientas y conocimientos compartidos anteriormente permitieron dar paso a un avance en términos de sostenibilidad en la cadena de aprovisionamiento, en este sentido desarrollamos un taller con la ayuda del Consorcio Ecuatoriano de RSE (CERES) para de esta forma desarrollar habilidades en la generación de productos y servicios sustentables.

### **1er Reconocimiento a productos y servicios sostenibles**

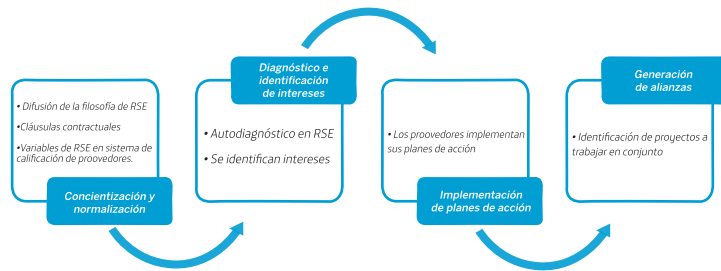
De este modo motivamos a nuestros proveedores a presentar propuestas innovadoras en torno a la sostenibilidad, las propuestas ganadoras fueron un cuaderno ejecutivo ecológico y el proyecto de Integración prioritaria de nuevo personal a mujeres divorciadas y madres solteras en condición de vulnerabilidad en una empresa de merchandising. La empresa realizó un reconocimiento público y adicionalmente brindó un curso de reconocimiento para todo el personal de la empresa.

Esta experiencia permite en este momento proponer una metodología de relacionamiento con cadena de valor, la cual se detalla a continuación:

---

Diners incorporó dentro de las variables de calificación de los proveedores seis variables concernientes a Responsabilidad Social y Ambiental .

## Metodología para el relacionamiento con la cadena de valor



Todos estos conceptos sin duda marcan una secuencia lógica a seguir con la finalidad de establecer relaciones con proveedores a largo plazo.

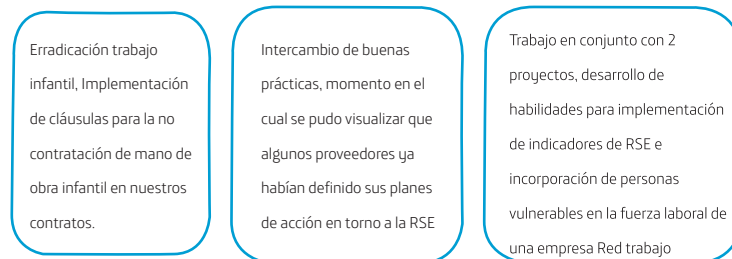
## Análisis del caso

A lo largo de la aplicación de esta metodología se ha podido evidenciar que se cumple con una de las herramientas desarrolladas en la guía del Pacto Global.

Gráficamente podemos hacer la siguiente referencia:



Ejemplos:



La guía proporciona algunos conceptos que han sido usados sin la necesidad de haberlos conocido con anterioridad, en términos generales es necesario que el enfoque de sostenibilidad sea comprendido, por otra parte componentes como el establecimiento de expectativas y la definición del alcance son necesarios en términos de orientación y definición de objetivos para finalmente obtener su compromiso para la ejecución de los planes establecidos y por último la definición de responsabilidades. Todos estos conceptos sin duda marcan una secuencia lógica a seguir con la finalidad de establecer relaciones con proveedores a largo plazo.

La secuencia antes detallada, propuesta por la guía, tiene lineamientos generales que desde la aplicación de nuestra experiencia se han ido aplicando durante los 6 años de existencia que tiene la estrategia de RSE en Diners Club sin haber conocido el documento previamente, es necesario acotar esto porque la coincidencia tiene como fundamento la aplicabilidad de la metodología propuesta por la empresa y que tiene origen en su facilidad de adaptación a cualquier realidad por lo que puede ser aplicada en cualquier organización que persiga este objetivo.

Uno de los factores positivos y a destacables en esta experiencia es que Diners Club ha estado motivando continuamente a sus proveedores para que incorporen prácticas de RSE, desde la regulación hasta el relacionamiento con 2 de ellos en términos de asesoría técnica y trabajo conjunto con la finalidad de formular 2 proyectos específicos. Cabe destacar que estos proveedores fueron escogidos ya que sus proyectos presentados en el marco del Reconocimiento a productos y servicios sustentables resultaron ganadores:

#### 1. Incorporación de indicadores en el modelo de gestión.

Con un proveedor se está trabajando en el establecimiento de indicadores de RSE en su gestión para que posteriormente pueda generar su reporte de sostenibilidad.

#### 2. Contratación de personas vulnerables en la fuerza laboral.

En este caso se están identificando perfiles laborales para de esta forma incorporar en su gestión a personas de grupos vulnerables como madres sostén de hogar o personas con discapacidad.

Se puede resaltar que uno de los aspectos innovadores en todo este esquema es en sí misma la metodología propuesta. Hemos partido de una adaptación desde nuestra realidad pero sin duda es una propuesta que puede ser replicada por otras empresas dado que puede ser adaptada a las circunstancias e intereses que cada organización posee. Por otro lado la oportunidad de generar nuevas relaciones de negocio a partir del enfoque de sostenibilidad e inclusividad es un factor a tomar en consideración en esta experiencia.

En términos de impacto, podemos definir que los proveedores han ido comprometiéndose cada vez más con los lineamientos de la RSE a tal punto que cuando se realizó el intercambio de experiencias se pudieron identificar prácticas bastante novedosas e interesantes que ya están siendo aplicadas desde su iniciativa. En este momento se está trabajando solamente con 2 empresas en términos de relacionamiento asociativo, pero es mayor el número de empresas que han gestionado iniciativas por si mismas.

---

Uno de los factores positivos y a destacables en esta experiencia es que Diners Club ha estado motivando continuamente a sus proveedores para que incorporen prácticas de RSE.

Adicionalmente dentro de los principales indicadores podemos destacar que el programa de relacionamiento con la cadena de valor se viene ejecutando desde el 2007 y la lista de participantes se ha ido incrementando, iniciamos con un grupo de 27 proveedores, el año siguiente participaron 29, en el tercer año se obtuvo la participación de 59 y en el último año participaron 35. Cabe destacar que en el último año centramos nuestro enfoque de trabajo con aquellos con los que hemos tenido mayor continuidad de participación dado que la intención fue fortalecer experiencias alrededor de la generación de productos y servicios sostenibles.

Para la implementación de este proceso se han diseñado distintas herramientas que han facilitado el trabajo, partiendo de la incorporación de variables socio-económicas para la calificación de proveedores, diseño y aplicación de instrumento de autodiagnóstico, varios eventos de capacitación a manera de talleres para intercambiar criterios y experiencias y por último la aplicación de una metodología que permitió en primer lugar conceptualizar el criterio de sostenibilidad y después aplicarlos a los productos y servicios que nos ofertan, terminando en un reconocimiento a la aplicación de una práctica en estos términos, es decir a la generación de productos y servicios sustentables.

En cuanto a la cooperación interinstitucional se ha podido evidenciar que en los encuentros que hemos tenido con los proveedores, su participación ha sido cada vez mayor, primeramente en términos cuantitativos pero adicionalmente en términos cualitativos ya que el grado de compromiso identificado es bastante alto, el interés por desarrollar actividades de RSE se ve reflejado en su gestión, de manera independiente y con aquellos que han querido establecer alianzas con la finalidad de desarrollar propuestas en conjunto.

## Conclusiones

Lo interesante de este programa es que nos ha generado la posibilidad de trabajar desde una diversidad de opciones y actividades, desde la formulación de productos ecológicos con aquellos relacionados al uso de materia prima, pasando por incidir en sus políticas en cuanto a la solución de una problemática social como es la erradicación del trabajo infantil, hasta la incorporación en la cadena de valor a emprendimientos formados por personas pertenecientes a grupos excluidos, es decir, en la parte metodológica hemos demostrado la forma de concretar una relación con un sentido de profundidad pero de esta forma se puede trabajar en las múltiples aristas, el aprendizaje radica en que las alianzas son necesarias para generar mayor impacto en las acciones.

Los aprendizajes obtenidos y que pueden ser replicados a otras empresas dan cuenta de la necesidad de trabajar con la cadena de valor, no solamente en términos de regulación, sino además desde el enfoque de establecimiento de alianzas y trabajo en conjunto, esto sin duda genera relaciones de largo plazo que determinan un trabajo conjunto y de confianza.

En el último año centramos nuestro enfoque de trabajo con aquellos con los que hemos tenido mayor continuidad de participación dado que la intención fue fortalecer experiencias alrededor de la generación de productos y servicios sostenibles.



Otro punto importante es trabajar con todo tipo de proveedores, grandes y pequeños, dado que cada uno tiene su particularidad y esto aporta sustancialmente al establecimiento de trabajos en conjunto, podríamos decir que el grado de relacionamiento en términos de profundidad y confianza en la relación, no depende únicamente del tamaño de la empresa, sino de la voluntad política de sus directivos.

La generación de negocios alternativos también es un aspecto a resaltar, hemos podido contribuir a crear proveedores que pertenecen a sectores de alta vulnerabilidad social como son las mujeres de Caritas de Ñaquito que inicialmente pedían ayudas humanitarias y que hoy se han convertido en proveedores de productos y servicios gracias al enfoque de RSE en la cadena de valor, con un enfoque de negocios inclusivos.

Por último, al abordar las lecciones que se podrían dejar a los encargados de hacer políticas públicas se podría mencionar la importancia de identificar el potencial que tiene el sector privado como catalizador para en conjunto con el sector público establecer sinergias y de esta forma encontrar soluciones a problemáticas sociales existentes.

## Bibliografía

United Nations Global co. (2010). Sostenibilidad en la cadena de valor

<https://www.dinersclub.com.ec/portal/web/diners-club1/mision>

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2007

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2008

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2009

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2010

Informe de Sostenibilidad Corporativa 2011

Informe de Sostenibilidad Corporativa 2012

## Introducción

Transportadora de Gas del Norte SA -TGN- es una empresa de transporte de gas natural por gasoductos de alta presión en el centro y norte de Argentina. Comenzó a operar en 1992, en el marco del proceso de privatización del sistema de transmisión y distribución de gas en el país. En su carácter de licenciataria del servicio público de transporte de gas natural, posee el derecho exclusivo para operar los dos gasoductos en las regiones Norte y Centro-Oeste de Argentina.

Actualmente, los 6.310 km de gasoductos; 363,710 HP y 20 plantas compresoras de TGN abastecen a 9 distribuidoras y subdistribuidoras de gas; 13 centrales eléctricas; 31 comercializadores; 18 industrias y 8 clientes de exportación. El sistema TGN se vincula con gasoductos de Brasil, Chile y Uruguay. Transporta gas al centro y norte de Chile a través de los gasoductos GasAndes, GasPacífico y Nor Andino; a la provincia de Entre Ríos y al litoral uruguayo, por medio del Gasoducto Entrerriano y al sur de Brasil, por el gasoducto de Transportadora de Gas del Mercosur S.A. (TGM). Ver Mapa 1 en página siguiente.

Dados los requerimientos de estandarización de sus prácticas, la compañía llevó adelante durante sus primeros años un proceso de gestión centralizada que llegó a concentrar la provisión de servicios en proveedores con capacidad para dar respuesta en vastas porciones del territorio en que se desarrollan las operaciones. Este proceso derivó en la contratación de proveedores de grandes empresas y en un proceso de requerimiento de servicios que establecía escasa diferenciación entre proveedores clave y proveedores locales no clave.<sup>26</sup>

Si bien esta estrategia había dado resultado, tras la crisis socio-económica del país en el 200, se comenzaron a percibir efectos no deseados en zonas con altos niveles de pobreza.

A raíz de la detección de esta situación, "lo local" y la contratación de proveedores locales se planteó como una manera de contribuir con el desarrollo de personas

## Transportadora de Gas del Norte SA - TGN

Autores:

Miguel Angel Gardett<sup>26</sup> y Claudio Moreno<sup>27</sup>

Proyecto:  
Desarrollo de  
proveedores de  
bajos recursos

País: **Argentina**

<sup>26</sup> Instituto de Estudios para la Sostenibilidad Corporativa (Director). E-mail: mag@sostenibilidadSostenibilidad.org.ar

<sup>27</sup> Transportadora de Gas del Norte SA (Gerente de Responsabilidad Social Empresaria). E-mail: Claudio.MORENO@tgn.com.ar

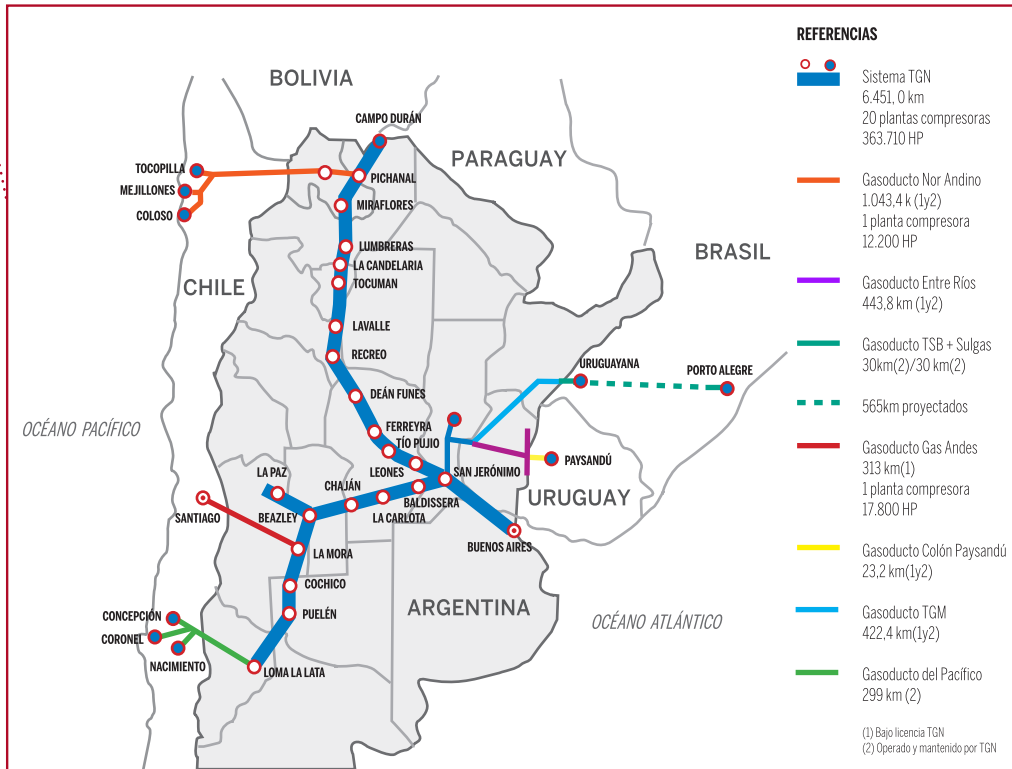
<sup>28</sup> Se consideran proveedores clave a todas aquellas empresas de servicios, repuestos o insumos, que son específicas del servicio de transporte de gas. Estas provisiones requieren de inversiones altas de capital y son complejas en tecnología. Por ejemplo, la reparación de equipos turbocompresores, pasaje de equipo instrumentado para medición de espesores de los ductos, protección catódica, etc.

En cambio, existen otros servicios que si bien son importantes no son clave porque no requieren altos grados de especialización y ni altas inversiones de capital para llevarlos a cabo. Se encuentran entre este tipo de servicios, el desmalezado, comedor en planta, limpieza, pintura de instalaciones, reparación de cercos, cartelería, etc.

que viven en pequeños conglomerados urbanos o zonas rurales. El aporte al desarrollo local constituye un derecho humano y se presenta como una oportunidad para generar acciones que

**Mapa 1.**

Ubicación geográfica de los gasoductos de TGN SA. Fuente: Transportadora de Gas del Norte SA.



contribuyan a la inclusión social y trabajar al mismo tiempo en la promoción de un medioambiente sano y en contextos laborales que preserven la salud y la seguridad de trabajadores y contratistas. De esta forma nace el proyecto “Cadena de Valor”, cuyos objetivos principales se centran en contribuir con el desarrollo de las comunidades a través del desarrollo de proveedores locales (emprendedores de bajos recursos y sus familias); y promover mayor autonomía mediante la generación de oportunidades de negocio para estos mismos emprendedores. El proyecto fue diseñado en 2007 y comenzó a implementarse en 2008 en alianza con el Instituto de Estudios para la Sostenibilidad Corporativa.<sup>29</sup> La construcción de una visión compartida lograda a partir de la revisión de los procesos de con-

**29** La misión de esta institución académica es la de asistir a las empresas en la transformación hacia la sostenibilidadSostenibilidad corporativa, brindando a los ejecutivos de negocios, el gobierno y la sociedad civil, la visión, educación, herramientas y soporte necesarios para liderar el desarrollo sustentable en sus organizaciones. Para ello, el aprendizaje y la investigación académica cobrar relevancia y actualidad para los futuros líderes tanto empresariales, como del gobierno y del tercer sector. Website: [www.sostenibilidadSostenibilidad.org.ar](http://www.sostenibilidadSostenibilidad.org.ar)

tratación y los conceptos de sostenibilidad, (Sisco C.; B. Chorn y P. M. Pruzan-Jorgensen, 2010), permitió delinear una estrategia que modificó las prácticas de contratación de la compañía. La administración de la cadena de suministro se afianzó como un fuerte impulsor de valor, tanto para las empresas como para la sociedad (Kell, 2010).

La sustentabilidad en la cadena de suministro constituye un componente clave de la responsabilidad corporativa. La gestión de los impactos sociales, medioambientales y económicos contribuye a mejorar el proceso de toma de decisiones empresarial (Sisco C.; B. Chorn y P. M. Pruzan-Jorgensen, 2010). La compañía obtiene una mejor comprensión del contexto de negocios, y se plantea visiones y objetivos que fortalecen la sostenibilidad de la cadena de suministros. Al comprometerse con los proveedores, en sus aprendizajes y sus metas de desempeño, logra situar requerimientos y estándares que consolidan el cumplimiento de las metas empresariales. La evaluación y cumplimientos de las metas son reportadas a través del Reporte de Sustentabilidad.

## Descripción del proyecto

Para la implementación del proyecto se conformó—en primer término—un equipo interno de trabajo integrado por empleados de distintos departamentos y zonas. Este equipo fue capacitado acerca del papel que tienen empresas en el desarrollo y la reducción de la pobreza. Entre los contenidos de ese proceso de aprendizaje se incluyeron los diez principios del Pacto Mundial y los objetivos del milenio. Integraron el equipo personas provenientes de los departamentos de abastecimiento, finanzas, auditoría, seguridad y medioambiente, responsabilidad social y operaciones. Además participó personal de las plantas que se desempeñaban en la región en la cual se desarrollaría el proyecto (Noroeste de la Argentina). Por otra parte, entre Abastecimientos -Buenos Aires- y los compradores/operativos de cada zona, se definió el perfil de los proveedores y potenciales participantes del proyecto.<sup>30</sup> Entre los criterios de selección de los participantes fueron consideradas las condiciones de “vulnerabilidad”: capacidades, nivel de formalidad sus actividades frente al Estado, nivel de ingreso económico.

Una vez consensuados los criterios de actuación y seleccionados los proveedores, se llevó a cabo un trabajo de campo que permitió realizar un diagnóstico social de cada uno de ellos y comprender mejor la dinámica de comportamientos y puntos de vista locales. Este diagnóstico consistía—entre otras cosas—en la visita al lugar de trabajo, efectuar conjuntamente tareas propias del proveedor y, en algunos casos, visitar también su casa y conocer a su familia ya que—muchas veces—la casa era su lugar de trabajo. En base a los resultados obtenidos en el

Entre los criterios de selección de los participantes fueron consideradas las condiciones de “vulnerabilidad”: capacidades, nivel de formalidad de sus actividades frente al Estado y nivel de ingreso económico.

**30** Se incluirían en este proyecto personas que no fueran proveedores de la compañía pero que tenían el potencial para hacerlo

diagnóstico, se diseñaron jornadas de trabajo (Workshops), en los que se desplegaron situaciones de aprendizaje convergentes de las percepciones locales y las capacidades requeridas para que cada participante alcanzara los estándares requeridos por el negocio. Este proceso de captación de elementos de la cultura local permite que se establezcan conversaciones entre los mentores del proyecto y los participantes. Percibir una ironía, una broma, comprender ritos que escenifican el estatus, el poder o la autoridad, son factores clave para entablar acuerdos (Clifford Geertz, 1987).

Las temáticas que se abordan en este proyecto buscan desarrollar capacidades de gestión e influir en los valores que son prerrequisito del desarrollo para una sociedad de iguales capaces de pactar libremente y asumir responsabilidades. Esto implicó que debieran ser abordados ejes temáticos vinculados tanto al desarrollo de capacidades ciudadanas como a capacidades de gestión. En cuanto a las primeras, los contenidos se centran en los principios del Pacto Mundial, desarrollo sustentable y medioambiente, derechos laborales, aspectos legales e impositivos relacionados con la adopción de personería física y/o jurídica<sup>31</sup>, conflicto y negociación; mientras que las capacidades de gestión se ven plasmadas en los talleres de emprendedorismo y las actividades de capacitación en gestión del capital humano (gestión de las compensaciones, motivación, trabajo en equipo y liderazgo).

Durante las jornadas se pone especial énfasis en el establecimiento de relaciones horizontales, de mutuo respeto en una atmósfera cordial y de asociatividad. Se fomenta –además– un proceso de desarrollo del ser humano basándose en una serie de actividades y experiencias prácticas en que los que aprenden encarar de manera creativa la solución de problemas y se brinda oportunidades para que surjan nuevas formas de expresión individual. Los métodos se dividieron en tres grupos ordenados para tener un efecto acumulativo. Estos dispositivos permiten: i) crear experiencias de aprendizaje efectivas para los proveedores, ii) conceptualizar y iii) llevar a cabo acciones concretas.

Los participantes despliegan su *creatividad* para encarar situaciones con nuevos enfoques. El cambio en las conductas depende del proceso de aprendizaje iniciado en las actividades y la actitud individual que cada actor adopta frente al desafío de la innovación. Se busca el desarrollo de respuestas imaginativas para la administración de sus recursos y del ingenio empleado para resolver sus problemas. Ayudar a los proveedores a poner en práctica sus facultades creativas es un objetivo legítimo y urgente para su desarrollo. La liberación de la creatividad merece ser –para TGN– una prioridad en el enfoque de la experiencia piloto ya que está convencida de que cada persona tiene enormes reservas de energía y talento por descubrir para que logren aprovechar sus potencialidades. La creatividad es parte de

---

El cambio en las conductas depende del proceso de aprendizaje iniciado en las actividades y la actitud individual que cada actor adopta frente al desafío de la innovación.

---

**31** El formar a los proveedores acerca de la adopción de la figura societaria más apropiada para asumir costos y riesgos en función de los niveles de ingreso y resultados económicos alcanzados. La capacidad de gestión de riesgos por parte de los proveedores redundará en reducción de riesgos para TGN. [dadSostenibilidad.org.ar](http://dadSostenibilidad.org.ar)

una amplia e inexplorada reserva de poder disponible para el desarrollo individual y de las comunidades.

En los talleres también se ponen en marcha dispositivos que promueven el *autoconocimiento*. Las actividades desarrolladas en este marco permiten a los proveedores evaluar sus necesidades mediante la obtención y recopilación de datos sobre problemas y situaciones locales. Además, los proveedores examinan a fondo un problema de modo que pueden entender mejor sus causas e identificar formas de resolverlo.

Por último, desarrollan la *capacidad de planificar y obtener información*. Para que los proveedores puedan desarrollarse, necesitan una cierta capacidad mínima de planificación.

En la Tabla 1 podemos observar -desde la perspectiva de la compañía- la relación de estos temas con los principios del Pacto Mundial:

**Tabla 6.**

Relación de estos temas con los principios de Pacto Mundial.  
Fuente: Realizada por los autores

Pacto Mundial		Visión e importancia para TGN	Principios del Pacto en Referencia al Temario de Proyecto
1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.	Derechos Humanos	Educación y desarrollo de capacidades Muy importante	Pacto Mundial; costos y presupuestos; calidad; aspectos legales e impositivos relacionados a los diferentes niveles de personería física y/o jurídica; gestión del capital humano (a nivel estratégico); taller de creatividad.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos.			
3. Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.	Derechos laborales	Muy importante	Pacto Mundial; seguridad en el trabajo; derecho laboral. Gestión del capital humano (a nivel operativo) y trabajo en equipo.
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio			
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil			
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación	Medio Ambiente	Muy importante	Pacto Mundial; desarrollo sustentable y medioambiente
7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos ambientales.			
8. Promover mayor responsabilidad medioambiental	Anticorrupción	Muy importante	Pacto Mundial
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente			
10. Los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno			

Participaron 92 proveedores desde la puesta en marcha del programa. Los resultados de este Proyecto se presentan en dos niveles:

- a) El **interno** que se “construye” en todas las ediciones y que consta de:
  - Acercamiento de las operaciones ubicadas en el interior del país con abastecimiento (Buenos Aires) y viceversa.
  - Concientización del “equipo de trabajo” sobre problemas sociales derivados del “no” desarrollo de actores locales.

Mayor flexibilización en el área de compras hacia estos proveedores.

Proceso de aprendizaje sobre la necesidad de los proveedores “locales” y “chicos”.

- Contribuir con el desarrollo local.
- Beneficio económico directo que puede oscilar entre el 12,5 a 20% de reducción de costos (al desarrollar y contratar proveedores locales).
- Mejoramiento de la reputación en el ámbito local.

b) Desde la perspectiva de los **proveedores** que participaron:

Conocimiento de los procesos internos de TGN (contactos con personas específicas).

- Construcción de “confianza” que se puede observar en algunas de las siguientes frases de los proveedores:

“es una excelente oportunidad...la empresa nunca había hecho algo así”

“si tuviera que definir con una sola palabra este proyecto sería ‘armonía’”

- Conocimiento de los riesgos asociados a las diferentes alternativas jurídicas/impositivas
- Aprendizaje en tema de costos y presupuestos.

Por último, es importante destacar que dado el grado de éxito alcanzado, la dirección de la compañía ha decidido desarrollar este proyecto en otras áreas.

## Análisis del caso

Las Naciones Unidas ha logrado un compromiso global con la “Declaración del Milenio” cuyo primer objetivo es la erradicación de la extrema pobreza y el hambre (Nelson y Prescott, 2003). Y si tenemos en cuenta que el Pacto Mundial es la contribución del sector privado al logro de los Objetivos del Milenio (Gardetti, 2006), se necesitará de un mejor enfoque para ayudar a los pobres. Este enfoque debería incluir asociarse con la pobreza para innovar y alcanzar escenarios sustentables del “todos ganan” en los que las personas en situación de pobreza estén activamente comprometidos (Hammond, 2001; Prahalad y Hammond, 2002; Prahalad y Hart, 2002; Hammond 2004a y 2004b; Hart, 2005; Prahalad, 2005).

“Cadena de Valor” requirió el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales que consideran diferentes expresiones y la diversidad interna (Hart y London, 2005; London y Hart, 2004; London, 2007). Este proyecto es transformacional a nivel local. Esto significa promover y desarrollar capacidades locales y los sistemas socioeconómicos con el fin de crear valor para las partes involucradas (Simanis et al., 2005). Esto también significa que desarrollar alianzas orientadas al éxito (Milstein, 2005). La razón para ello es que algunas instituciones pueden facilitar los negocios en condiciones que son bastante diferentes a aquellas a las que los ejecutivos están acostumbrados. Solamente así se puede desarrollar soluciones perfectamente adaptadas y contextualizadas a los problemas específicos de modo que

---

“Cadena de Valor” requirió el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales que consideran diferentes expresiones y la diversidad interna.

se respete la cultura local y la diversidad natural (Hart, 2005). Este Proyecto promueve e impulsa el “triple resultado” – a veces referido como “personas, planeta, ganancia”. Un mejor futuro dependerá de un nuevo paradigma que una el negocio con el desarrollo en formas que generen estabilidad social, ambiental y económica (Boyer, 2003). Es que la “empresa sustentable” representa el potencial para un nuevo enfoque en el acercamiento del sector privado al desarrollo incluyendo a la pobreza, el respeto por la diversidad cultural y la conservación de la integridad ecológica (Hart, 2005).<sup>32</sup>

La decisión de la dirección de expandir y replicar este Proyecto hace que se cumpla con el objetivo de transformar la sociedad y economía local.

La evolución que ha tenido este Proyecto puede definirse como un profundo proceso de aprendizaje<sup>33</sup> cuya consecuencia es la generación de oportunidades que fortalezcan las capacidades locales, lo que requiere la gestión de desafíos que aborden temas como infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales.

Como este Proyecto desarrolla una visión compartida -entre empresa, proveedores y proveedores potenciales- acerca de los temas de sostenibilidad se alienta, a través de él, a que los mismos integren en forma gradual aspectos de sostenibilidad en sus emprendimientos lo que se hace mediante un seguimiento estrecho del proveedor. Por ello, este proyecto ubica a la compañía en un camino que, partiendo de la “supervisión y auditorías” y que ha pasado ya por la rehabilitación y el desarrollo de capacidades” se dirige a la “asociación”. Esto se muestra en el Gráfico I.

Este proyecto ubica a la compañía en un camino que, partiendo de la supervisión y auditorías y que ha pasado ya por la rehabilitación y el desarrollo de capacidades, se dirige a la “asociación”.

## Conclusión y algunos desafíos por delante

El Proyecto “Cadena de Valor” desarrollado por Transportadora de Gas del Norte SA conllevó una reconcepción de la proposición de valor para el negocio y un profundo entendimiento de las necesidades locales. Para ello es importante contar con un equipo de trabajo multidisciplinario dedicado al mismo y acompañar a la organización en un

**32** En esta línea, Michael Porter expresó en el prefacio de la investigación “Tomorrow Market’s” (en World Resources Institute, United Nations Environment Program y World Business Council for Sustainable Development, 2002): “estamos aprendiendo que la manera más efectiva de abordar algunos de los problemas más acuciantes del mundo es movilizar al sector corporativo en un contexto de reglas, incentivos y asociaciones para que tanto las compañías como la sociedad puedan beneficiarse”.

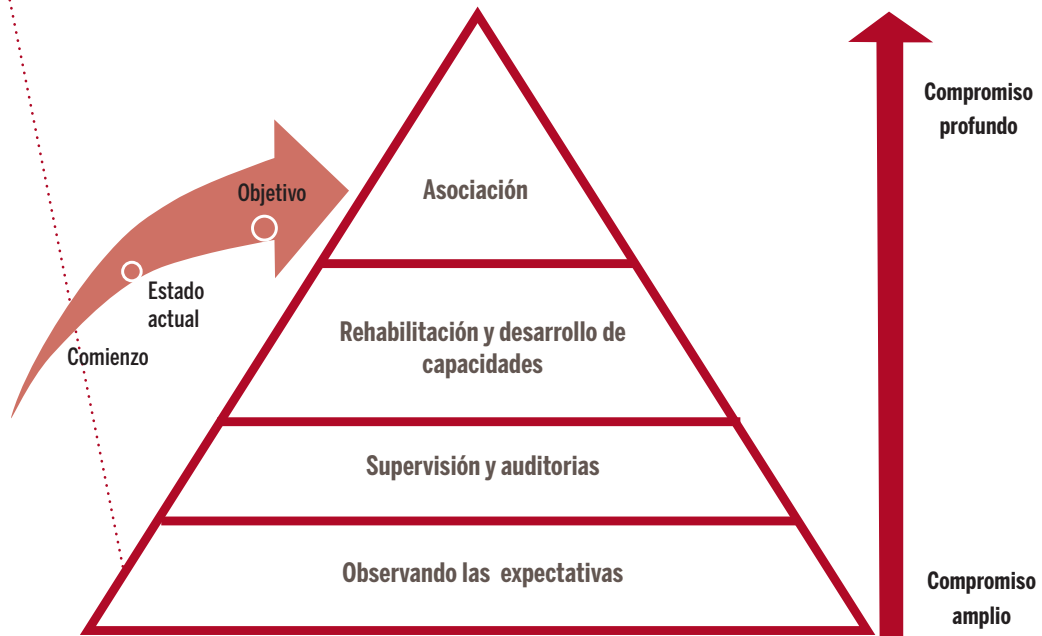
**33** Y este proceso de aprendizaje, entre la empresa y los proveedores de bajos recursos, se basa en los principios de empoderamiento, humildad y colocar al último en primer lugar. Por eso, el World Business Council for Sustainable Development -WBCSD- creó una Declaración de Intenciones que denominó “Hacer Negocios con el Mundo” en 2006 y en la que expresa: “Los pobres constituyen la mayor parte de la población mundial y casi la mitad de ellos –un poco menos de 3 mil millones de personas- lucha por sobrevivir con menos de 2 dólares al día. Nuestra intención es la de crear nuevas oportunidades de negocios, nuevos mercados, nuevos proveedores, nuevos empleos y nuevos clientes entre estas personas, así como entre los 3 mil millones que se añadirán a la población mundial en los próximos 40 años”.



cambio cultural para permitir que el proceso de aprendizaje se realice adecuadamente y con respeto profundo a los códigos culturales de los proveedores de bajos recursos.

**Gráfico 1.**

Performance de la compañía en relación a su compromiso con los proveedores de escasos recursos. Fuente: Gráfico realizado por los autores.

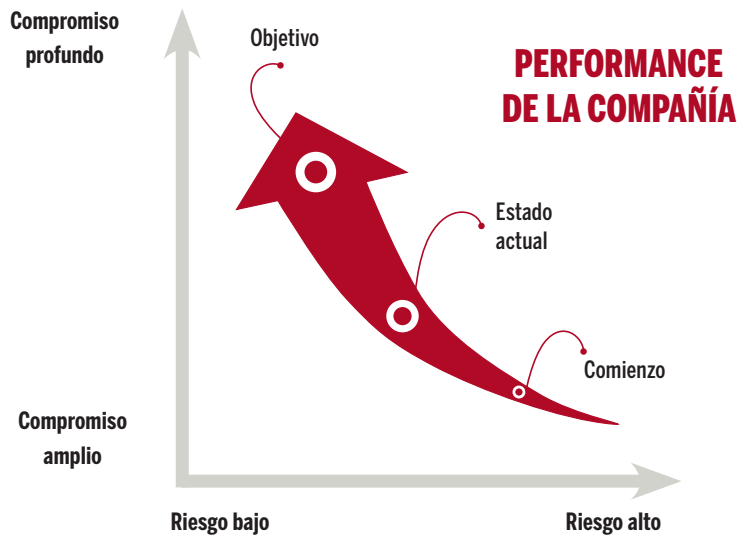


Este tipo de proyectos ofrece oportunidades para la creación de valor para todas las partes, para el desarrollo sustentable y para el desarrollo humano.

Más allá del objetivo primario, el Proyecto muestra claramente que se trata de un proyecto con características estratégicas: por un lado, TGN SA se beneficia con una reducción de riesgos y costos a través de la contratación de proveedores más sólidos desde el punto de vista de sus capacidades. Por otro lado, el desarrollar temáticas relacionadas con lo jurídico e impositivo ayuda a los proveedores analizar cuál de las alternativas presentadas es la mejor para ellos teniendo en cuenta varios criterios, entre ellos, el riesgo.

Más allá del objetivo primario, el Proyecto muestra claramente que se trata de un proyecto con características estratégicas.

El que los proveedores puedan conocer y, eventualmente, gestionar los riesgos significa menores riesgos para la compañía. Por último, este Proyecto permite analizar la potencialidad de cada proveedor de cara al futuro. El Gráfico II muestra la relación entre el grado de relación entre la compañía y el riesgo asociado a través del tiempo.

**Gráfico 2.**

Relación entre el grado de relación entre la compañía y el riesgo asociado a través del tiempo. Fuente: Gráfico realizada por los autores

Sin embargo para lograr un desarrollo local amplio la compañía se está planteando cuestiones de importancia, tales como: ¿Qué se necesita a nivel local? ¿Qué conocimiento se debería crear? ¿Cómo hacer para que otras compañías puedan replicar este tipo de proyectos? ¿Cómo hace una empresa para que este tipo de proyectos se convierta en una ventaja competitiva?; Para ello, ¿qué tipo de modelo de negocio funcionará?; ¿Cómo generar confianza en la economía informal?; ¿Qué tipo de educación se necesita en las escuelas de negocios?; ¿Cómo se integra la nueva tecnología?; ¿Cómo se desarrolla la infraestructura educacional/social? Y, desde el punto de vista normativo y del desarrollo de políticas, si desarrollar este tipo de proyectos es una buena opción para el desarrollo y para las empresas, ¿Qué tiene que suceder para que esto tenga impacto en el desarrollo de un territorio o de un país?

## Bibliografía

Boyer, N. (2003). *The Base of the Pyramid - Reperceiving Business from the Bottom Up*. New York: Global Business Network.

Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1987.

Gardetti, M. A. (2006). 'Los Negocios y el Desarrollo'. En G. Secilio (Editor), 'Responsabilidad Social Empresaria: hacia un Pacto Global en el Agro' (Buenos Aires: Editorial Facultad de Agronomía): 83-101.

Hammond, A. (2001). 'Digitally Empowered Development', *Cooperation South Journal* 1(1): 5-15.

Hammond, A. (2004a). 'Unleashing Entrepreneurship Among the Poor', *Sustainable Development International*, 12(1): 1-3.

Hammond, A. (2004b). *Technology, Globalization and the Poor*. Washington: World Resources Institute - Global Knowledge for Development Conference, October 2004.

Hart, S. L. (2005) *Capitalism at the Crossroads*. Upper Slade River: Wharton School Publishing).

Hart, S. L. y T. London (2005). 'Developing Native Capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid', *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2005: 28-33.

Kell, G. (2010). Prologo. En Sisco, C.; Chorn, B. & Pruzan-Jorgensen, P. M., *Sostenibilidad en la Cadena de Suministro - Una guía práctica para la mejora continua* (pp. 2). New York: Pacto Mundial de la ONU.

London, T. (2007). *Improving the Lives of the Poor? Assessing the Impacts of the base-of-the-Pyramid Ventures*. Ann Arbor: The William Davidson Institute (University of Michigan).

Milstein, M. (2005). *Transforming BOP From Theory to Practice: Building an Agenda*. Laboratorio de Aprendizaje en la Base de la Pirámide (actividad anual). Instituto de Estudios para la Sostenibilidad Corporativa, Buenos Aires, Argentina.

Nelson, J. y D. Prescott (2003). *Business and the Millenium Development Goals – A Framework for Action*. New York: United Nations Development Programme e International Business Leaders Forum.

Porter, M. (2002). Prologue. En World Resources Institute, United Nations Environment Program and World Business Council For Sustainable Development. *Tomorrow's Markets. Global trends and their implications for business*. Washington: World Resources Institute.

Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Slade River: Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K y S. L. Hart (2002). 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid'. *Strategy + Business*, 26 (2002): 54-67.

Prahalad, C. K. y A. Hammond (2002). 'Serving the World's Poor, Profitably'. *Harvard Business Review* 80(9): 48-57.

Simanis, E., S. L. Hart, G. Enk, D. Duke, M. Gordon y A. Lippert (2005). *Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid – Base of the Pyramid Protocol*. Racine: Base of the Pyramid Protocol Group.

Sisco, C.; Chorn, B. & Pruzan-Jorgensen, P. M. (2010). Sostenibilidad en la Cadena de Suministro - Una guía práctica para la mejora continua. New York: Pacto Mundial de la ONU.

World Business Council for Sustainable Development -WBCSD- (2006). From Challenge to Opportunity – The Role of Business in Tomorrow's Society. Geneva: WBCSD.

## Introducción

Alpina Productos Alimenticios S.A. es una empresa multi-latina productora de alimentos nutritivos y bebidas refrescantes, nacida en Colombia, con más de 68 años de experiencia cumpliendo el firme propósito de generar bienestar y prosperidad a sus consumidores, a todos aquellos grupos involucrados en su cadena de valor y en su entorno.

En su objetivo de alimentar saludablemente, trabaja con los más altos niveles de calidad y eficiencia para fabricar, transformar, desarrollar, distribuir, importar, exportar, comprar y vender productos alimenticios, en especial derivados lácteos y bebidas refrescantes.

Alpina es una empresa reconocida por su calidad, tradición, y constante innovación, su portafolio de marcas y productos la ha convertido en líder en el mercado de alimentos de Colombia, con una destacada presencia en Ecuador, Venezuela, Perú, Centroamérica y Norte América. Sus productos se reconocen por la calidad y los aportes a la nutrición saludable, participa en 5 categorías (Asequibles Diarios: Leches y bebidas refrescantes, Indulgencia y Nutrición Infantil, Nutritivos, Funcionales, Quesos y Grasas).

En el año 2011, Alpina hace la declaración de sus 7 Desafíos para la Sostenibilidad, con los cuales ha trazado la ruta para asegurar un crecimiento económico, en equilibrio con el medio ambiente y con la sociedad. Los 7 desafíos y sus compromisos son:

- Diálogo: Fomentar relaciones de confianza y mutuo beneficio con nuestros grupos de interés.
- Valor económico: Generar crecimiento económico adicional para nuestros accionistas, inversionistas y en nuestra cadena de valor.
- Alpinistas: Construir un buen lugar para trabajar.
- Medio ambiente: Garantizar el uso eficiente y la preservación de los recursos naturales necesarios para nuestra operación.
- Nutrición: Ofrecer productos nutritivos, saludables, indulgentes y de calidad, al mayor número de consumidores posible.
- Negocios sostenibles: Fortalecer los negocios de nuestros aliados estratégicos de la cadena de valor.
- Valor social: Generar valor social en las comunidades de nuestra área de influencia.

## Alpina

Proyecto:  
Abastecimiento  
sostenible de  
frutas en el  
departamento de  
Caldas

País: **Colombia**

De acuerdo con el desafío Negocios Sostenibles, se alinea el proyecto de “Abastecimiento Sostenible de frutas” en el departamento de Caldas, cuyo objetivo es desarrollar un proceso asociativo, competitivo, inclusivo y sostenible de producción de mora, mediante el fortalecimiento institucional de asociaciones de pequeños agricultores en la región de influencia de la planta de Alpina, ubicada en el municipio de Chinchiná, que lograra satisfacer el total de la demanda de mora por parte de Alpina, y así mismo, mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales.

El trabajo de Alpina durante estos años se ha concentrado principalmente en tres frentes: Fortalecimiento organizacional, fortalecimiento productivo y desarrollo comunitario.

## Descripción del caso

Desde hace 15 años, Alpina cuenta con una estrategia de compra directa de mora y fresa (hace 3 años), basada en la promoción y desarrollo de modelos asociativos sostenibles de producción en el departamento de Caldas.

Cuando Alpina empezó su abastecimiento en esta región, los agricultores se caracterizaban por su trabajo individualista, desconocimiento de buenas prácticas de cultivo, falta de acceso a recursos financieros y asistencia técnica. La comercialización de sus productos dependía de intermediarios y por lo tanto, su margen de ganancia era inestable y reducido.

El trabajo de Alpina durante estos años se ha concentrado principalmente en tres frentes: Fortalecimiento organizacional, fortalecimiento productivo y desarrollo comunitario.

### Fortalecimiento organizacional:

- Asociatividad: promoción de asociatividad entre productores.

Alpina ha identificado que la asociatividad es una variable necesaria para trabajar en modelos de desarrollo de productores. Sin embargo, es un proceso complejo dadas las condiciones socio culturales de cada población. En esta primera experiencia de la organización con productores de fruta, la curva de aprendizaje fue larga y contar con asociaciones consolidadas tomó alrededor de 5 años.

- Junta Directiva: estructuración, divulgación y ejecución de un programa de capacitación en modelos de gobierno y mejores prácticas de juntas directivas, para todas las asociaciones.

### Fortalecimiento productivo

- Renovación de plantas: la productividad de los cultivos de mora depende en gran medida de la edad de las plantas. Por lo tanto, Alpina apoya un programa de renovación articulado con iniciativas de Smurfit y el BID.

- **Tecnificación de centros de acopio:** a través de su acompañamiento técnico en las asociaciones, Alpina ha apoyado el desarrollo y la tecnificación de los procesos realizados en los centros de acopio.

## **Desarrollo comunitario**

Promoción de la vinculación de agricultores a las asociaciones y fortalecimiento individual y grupal de los asociados.

## **Análisis del caso**

El modelo general desarrollado por Alpina para el trabajo con los pequeños productores, con base en los tres frentes mencionados anteriormente ha tenido los siguientes resultados:

1. Fomenta la producción vía programas de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA).
2. Genera capacidades vía asistencia técnica, capacitación y escuelas agropecuarias.
3. Promueve la gestión ambiental desde la producción hasta la gestión de residuos peligrosos (con Campo Limpio).
4. Gestiona recursos para los agricultores: ejemplo proyecto de alianzas productivas con el Ministerio de Agricultura.
5. Genera valor adicional para los productores, a través del acompañamiento permanente, precios justos y garantía de compra, abordando la estabilidad como variable central del bienestar.

Este último aspecto, es el principal diferenciador del modelo. Alpina cuenta con una estrecha relación con los productores soportada por el diálogo constante y transparente. Esta cercanía ha permitido, entre otras cosas, que Alpina conozca el detalle de los costos de producción de los agricultores y que por lo tanto, haya podido establecer un precio justo (que les garantiza un margen fijo) y un acuerdo de compra estable en beneficio de ambas partes.

El abastecimiento de mora a nivel nacional, se da a través de acuerdos comerciales con siete asociaciones de pequeños productores (ASPROCOF, AGROAGUADAS, ASOFRUMON, ASOFRUTAS LA CEJA, COAR, COOPROGUASAN y COPAC) en el departamento de Caldas, específicamente en los municipios de Aguadas, Aranzazu, Riosucio y Villamaría.

La asociación ASOFRUMÓN, es un caso a resaltar. Esta asociación de indígenas del Resguardo “Nuestra Señora Candelaria de La Montaña”, ubicado en el municipio de Riosucio (Caldas) cuenta con 65 productores activos y en el centro de acopio en Riosucio emplea a 60 madres cabeza de hogar en el despitone de la mora (que consiste en quitar el botón que sostenía el fruto de la rama, en las moras desprendidas). Este proceso adicional agrega valor al insumo, e implica un avance de los cultivadores hacia convertirse en agro empresarios.

Dadas las condiciones de Riosucio para Alpina, apoyar asociaciones como ASOFRUMÓN, es una oportunidad no sólo de contar con insumos de calidad sino de crear de valor social.

### Contexto

- La evolución del municipio ha estado marcada por su dependencia económica de la producción agrícola y por su fuerte tradición indígena, albergando a la fecha múltiples resguardos indígenas incluyendo los de Cañamomo, Escopetera Pirza, La Montaña, Lomapieta y San Lorenzo, entre otros. Desde principios de los años ochenta, Riosucio se ha visto asediado por la presencia transitoria pero repetitiva de grupos armados ilegales.
- La disputa de los grupos ha ocurrido en los territorios de los resguardos indígenas y la población ha sido objeto de constantes acciones de violencia, convirtiendo a Riosucio en uno de los municipios de Colombia donde más se presentan vulneraciones de los derechos humanos de las poblaciones indígenas. Lo anterior representa la principal fuente de desplazamiento de la población hacia otros municipios, seguida por la falta de oportunidades de empleo en la zona.
- Las asociaciones juegan un papel importante para las familias en cuanto que han posibilitado la comercialización de la mora y el mejoramiento de los procesos productivos, además de haber contribuido a la disminución del desplazamiento de algunos productores que se ausentaban por largos períodos de sus predios para emplearse en otras regiones.

La gestión de Alpina en Caldas ha generado los siguientes impactos y logros representativos:

- Consolidación de un proceso asociativo, sostenible y competitivo de producción de mora con pequeños productores del departamento de Caldas.
- Constitución legal y fortalecimiento institucional de 7 asociaciones de pequeños productores de mora en el departamento de Caldas, beneficiando alrededor de 385 familias productoras (cada asociación tiene entre 50 y 60 familias).
- Aumento en la productividad por hectárea (cada familia tiene entre 0.5 y 1.5 hectáreas productivas): hoy, la productividad promedio por hectárea es entre el 20% y 30% superior al promedio nacional
- Pago de precios justos y garantía de compra a las asociaciones de pequeños productores por parte de Alpina: los productores ganan entre 2 y 3 salarios mínimos mensuales por hectárea.
- Establecimiento de 110 hectáreas de mora con una producción total por año de 1.200 toneladas de fruta.
- Abastecimiento local del 100% de la mora para los procesos productivos en la planta de Alpina en Chinchiná (Caldas).



- Incremento en los rendimientos tradicionales de los cultivos, pasando de 5 toneladas por hectárea al año a 11 toneladas por hectárea al año.
- Organización de la producción, comercialización y calidad de la fruta, con base en la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en los cultivos y de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) en el proceso de despitoneo de la mora.
- Vinculación de población desplazada por la violencia y madres cabeza de familia en el proceso productivo.
- Durante el año 2012, se generaron ingresos a las asociaciones productoras de mora en el departamento de caldas por valor de 2.306 millones de pesos, impactando 300 familias productoras de mora.

Las principales alianzas y convenios para la puesta en marcha del modelo de desarrollo para los productores han sido con: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, la Gobernación de Caldas a través de la Secretaría de Agricultura, las Unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATA) de cada municipio, la Asociación de Productores de Frutas y Hortalizas Asohofrucol, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Fundación Smurfit Cartón de Colombia y Codesarrollo.

## Conclusiones

Este proyecto ha consolidado un negocio inclusivo que fortalece el modelo de aprovisionamiento de fruta. Alpina satisface el 100% de sus necesidades de mora en Colombia, garantizando la inocuidad, calidad y costo eficiencia de la materia prima, y la fidelidad de los productores. Simultáneamente, los cultivadores de fruta avanzan hacia ser agro-empresarios del campo.

Es un modelo que se ha probado sostenible y replicable. A través de la promoción del desarrollo de proveedores locales se ha generado crecimiento conjunto (productores –Alpina) y creado oportunidades de generación de ingreso y de desarrollo social, que sirven de incentivo para desarrollar el agro y evitar la migración del campo a la ciudad.

Dados los resultados obtenidos con la producción de mora, desde hace 3 años Alpina está desarrollando el mismo modelo para la producción de fresa con el componente agregado de producción limpia. Con el modelo de fresa se mantienen los impactos sociales positivos alcanzados con mora, y se tiene una producción que disminuye el impacto negativo sobre el medio ambiente por hectárea producida. El sistema de producción limpia creado por Alpina, será replicable en mora.

---

Alpina satisface el 100% de sus necesidades de mora en Colombia, garantizando la inocuidad, calidad y costo eficiencia de la materia prima, y la fidelidad de los productores.

Las principales lecciones aprendidas para llevar a cabo este tipo de proyectos son:

1. Entender que es un proceso de largo plazo.
2. La curva de aprendizaje toma tiempo pero lo aprendido agiliza el proceso en nuevos proyectos.
3. La asociatividad en los productores, ya sea desde la producción o en la comercialización, es un elemento necesario para tener un proceso costo eficiente y de alto impacto positivo.
4. La estabilidad es un factor fundamental del valor social. Las empresas deben estar dispuestas a establecer con los productores acuerdos de compra y precios justos.
5. El diálogo constante y transparente es la base para: tener una relación estrecha con los productores, garantizar su fidelidad, y llegar a acuerdos que sean de mutuo beneficio.
6. Las alianzas con otros privados y con el Estado, fortalecen el andamiaje institucional que garantiza que todos los frentes clave del proyecto sean cubiertos. Así, cada ente aporta lo que le compete desde su quehacer y agrega valor con su conocimiento, experiencia o recursos.
7. En el país hay recursos financieros para adelantar este tipo de iniciativas. Lo importantes es formular proyectos que sean financiera, social y ambientalmente sostenibles.

Alpina tiene como propósito generar prosperidad colectiva en su entorno y en su cadena de valor, lo que implica un compromiso de trabajo conjunto y a largo plazo con los grupos de interés. En modelos de abastecimiento que generan desarrollo y bienestar en los productores de insumos agropecuarios, el sector privado encuentra un camino efectivo y duradero para contribuir al progreso socioeconómico de una región.

Alpina tiene como propósito generar prosperidad colectiva en su entorno y en su cadena de valor, lo que implica un compromiso de trabajo conjunto y a largo plazo con los grupos de interés.

## Bibliografía

Philip Kloter (2013). Lo bueno Funciona

Alpina Productos Alimenticios S.A (2010) Informe Anual de Sostenibilidad Alpina.

Cecodes (2010). Cambiando el rumbo 2010.

## Introducción

Endesa es la mayor empresa eléctrica de España y la principal compañía privada de electricidad de Latinoamérica, donde opera a través del holding Enersis. Desde el año 2009, Endesa es parte del Grupo Enel, una de las principales compañías energéticas del mundo.

El Grupo Enel genera, transporta, distribuye y comercializa energía sostenible, respetando a las personas y el medio ambiente. La energía de Enel atiende a más de 60 millones de clientes residenciales y empresariales en 40 países y crea valor para 1,3 millones de accionistas. Endesa, a través de Enersis, posee actualmente participación directa e indirecta en un amplio conjunto de empresas latinoamericanas que desarrollan actividades de generación, transporte y distribución de energía eléctrica, y servicios relacionados. Es líder del sector eléctrico en Chile, Perú, Colombia y Argentina, y cuenta con una importante presencia en Brasil.

Sus compañías generadoras suman una capacidad instalada de más de 15.170 MW y sus distribuidoras suministran electricidad a más de 14,2 millones de clientes.

Gran parte de las actividades que realiza el Grupo y sus filiales se llevan a cabo a través de proveedores y contratistas. Por ello, contribuyen en buena medida a la generación de empleo local en los lugares donde existe alguna actividad desarrollada tanto por sus empresas de generación como de distribución, ya sea a través de proyectos o instalaciones permanentes.

La compañía tiene un compromiso con la sostenibilidad que plasma en sus 7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible, y por esto entiende que sus empresas proveedoras y contratistas son un elemento fundamental de su negocio. Es así como busca, califica y desarrolla a sus proveedores, entendiendo por éstos a quienes suministran productos, materiales o servicios.

El programa **Desarrollo de Proveedores** es parte del compromiso de la compañía con sus empresas proveedoras, cuyo foco central es promover la adopción de altos estándares en materia de sostenibilidad que permitan el desarrollo de los proveedores y la implementación de los Diez Principios del Pacto Mundial en toda la cadena de valor, los que incluyen el deber de apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente. Estos principios forman parte de las Cláusulas Generales de Contratación, de esta manera, a través de las políticas y exigencias que la compañía ha implementado, se han desarrollado programas de supervisión

### ENDESA

Autor:

Gloria Sallgado Rubilar<sup>34</sup>

Proyecto de  
Desarrollo de  
Proveedores

País: **Latinoamerica**

<sup>34</sup> Gloria Salgado Rubilar, Responsabilidad Social Corporativa Latam, Endesainstalaciones, reparación de cercos, cartelería, etc.

y auditorías, capacitación y trabajo compartido para apoyar la adopción de compromisos en materia de sostenibilidad en nuestros proveedores.

## Descripción del caso

La implementación de la iniciativa Desarrollo de Proveedores incluye el Programa Corfo (Corporación de Fomento de la Producción), que comenzó en 2007 en Santiago de Chile con el objetivo de mejorar la gestión de PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que, en diferentes sectores, mantienen contrato vigente con las empresas del grupo, para optimizar en ámbitos de calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral mediante la conformación de un grupo objetivo que podía optar a un costo preferencial de implementación. Su ejecución comenzó con una ronda de reuniones con proveedores de materiales y servicios para dar a conocer las iniciativas de Endesa en materia de sostenibilidad y promover su participación en el proyecto de Certificación Grupal en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001. Este programa es cofinanciado con recursos Corfo, mediante apoyos focales individuales por empresa y por norma seleccionada.

A partir de su primer año de desarrollo, se han ido incorporando paulatinamente grupos de PyMES para certificarse. Esto facilitó que, a cierre de 2011, se lograra beneficiar a 50 empresas a través de este programa.

En 2012 se continuó con el seguimiento del plan 2011, no habiéndose establecido un nuevo grupo por cambios en las políticas de financiamiento de Corfo.

Los participantes del proyecto son Qualitas, Agencia Acreditadora autorizada por la Comisión Nacional de Acreditación, que ofrece servicios de consultoría sobre promoción de buenas prácticas y apoyo al desarrollo de la calidad de educación superior, los proveedores y las áreas de Vendor Rating y Desarrollo de proveedores de Grupo Enersis. Además de las PyMES se invitó a participar a aquellos Proveedores estratégicos.

La iniciativa **Desarrollo de Proveedores** se alinea con el Plan Estratégico de Sostenibilidad 2008 - 2012 de Endesa que tiene los siguientes objetivos estratégicos para sus empresas en Latinoamérica:

- Fomentar e impulsar la Seguridad Laboral de contratistas y proveedores.
- Extender los compromisos de Sostenibilidad a lo largo de la cadena de aprovisionamiento.
- Garantizar el suministro de bienes y servicios.

A partir de su primer año de desarrollo, se han ido incorporando paulatinamente grupos de PyMES para certificarse. Al cierre de 2011, se logró beneficiar a 50 empresas a través de este programa.

En cada país, el número y porcentaje de empresas con implementación de las cláusulas de las Normas en materia de calidad ISO 9001, en materia de ambiental ISO 14001 y en materia de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001; el traslado general de la adhesión de las empresas de Endesa con los Diez Principios del Pacto Mundial y la solicitud de un código de conducta semejante al de nuestra compañía, se detalla en las siguientes tablas:

<b>Argentina</b>					
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	PACTO MUNDIAL	CÓDIGO ÉTICO
Requiere	56	23	22	4	4
Cumple	48	7	14	4	4
	85,71%	30,43%	63,64%	100%	100%

<b>Brasil</b>					
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	PACTO MUNDIAL	CÓDIGO ÉTICO
Requiere	83	44	45	19	21
Cumple	52	7	13	19	21
	62,65%	15,91%	28,89%	100%	85,71%

<b>Chile</b>					
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	PACTO MUNDIAL	CÓDIGO ÉTICO
Requiere	35	17	19	12	12
Cumple	31	14	17	12	12
	88,57%	82,35%	89,47%	100%	100%

<b>Colombia</b>					
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	PACTO MUNDIAL	CÓDIGO ÉTICO
Requiere	48	33	42	4	4
Cumple	48	26	41	4	4
	100%	78,79%	97,62%	100%	100%

<b>Perú</b>					
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	PACTO MUNDIAL	CÓDIGO ÉTICO
Requiere	32	16	17	3	3
Cumple	28	15	17	3	3
	87,50%	93,75%	100%	100%	100%

Para la cuantificación de la implementación de las cláusulas de la Norma OHSAS 18.001, se consideró el requisito conforme a los proveedores con certificación vigente así como también a quienes se les efectuó la auditoría de seguridad con resultados satisfactorios.

Para la cuantificación de la implementación de los Principios del Pacto Mundial, se consideró el requisito obtenido a los proveedores adheridos al Pacto Mundial y a quienes aceptaron las Condiciones Generales de Contratación del Grupo, las cuales se encuentran alineadas con los Diez Principios.

Para la cuantificación de la implementación del Código Ético, se consideró el requisito obtenido a los proveedores con un Código Ético vigente y a quienes aceptaron las Condiciones Generales de Contratación, las cuales son consecuentes con los valores señalados en el Código Ético del Grupo Enersis.

## Análisis del caso

Actualmente todas las empresas proveedoras deben aceptar las Condiciones Generales de Contratación vigentes desde febrero de 2012, al momento de adjudicarse un contrato. Estas indican que el proveedor se compromete a asumir y respetar en toda su extensión los Diez Principios del Pacto Mundial, tanto en lo referente a tareas realizadas por personal propio como por subcontratistas. En materia de Código Ético, se compromete al proveedor a aplicar en la gestión de sus negocios los mismos principios de Endesa u otros equivalentes y si, en alguna medida se ven menoscabados ante alguna situación de discriminación, acoso o incumplimiento del Código Ético, existe un canal de comunicación para realizar las denuncias respectivas.

Las exigencias mínimas establecidas, en materia de sostenibilidad a los proveedores, van más allá de las exigencias legales de cada país; incluyen la adopción de políticas y sistemas de gestión que consideran la realización de auditorías y revisiones periódicas en materia ambiental, de la calidad y de la seguridad y salud ocupacional (además de las actividades directas de supervisión que hacen las áreas mandantes de las compañías); por otro lado, la implantación de estas políticas incluyen capacitaciones e instancias de mejora continua en la gestión de los proveedores.

Endesa ha incorporado la responsabilidad social como parte integral de su gestión y la de sus proveedores, parte fundamental en el desarrollo de sus proyectos, apoyándolos en la implementación de políticas de gestión logrando con esto que los proveedores desarrollen mejores prácticas bajo normas internacionales, disminuyendo los impactos medioambientales, los accidentes laborales, permitiendo a los proveedores mejorar la productividad, reducir costos, así como entrar a nuevos mercados que exigen certificaciones. El mayor impacto en la implantación de políticas, está en la clara adopción de los proveedores de los Diez Principios del Pacto Mundial y de políticas de gestión, extendiendo el compromiso por un desarrollo sostenible que tiene Endesa, y que en el caso de PyMES, dado su tamaño no representa prioridad para la asignación de presupuestos, promoviendo en toda la cadena de valor la implantación de mejores prácticas.

Esta iniciativa es interesante porque el establecimiento de una arquitectura de relaciones de confianza con proveedores y contratistas contribuye a acercar a la compañía a las comunidades en donde está presente.

La Política de Sostenibilidad no es un ámbito aislado al interior de las empresas del Grupo Enersis y sus proveedores, está integrada a todos los ámbitos de acción. Existe una planificación anual, seguimiento permanente y medición de indicadores que nos permiten evaluar el desempeño de los proveedores y que hace, de esta iniciativa, un proyecto con una metodología de implementación con etapas de evaluación y control periódico.

Para Endesa trabajar en Chile en alianza con Corfo, organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, dependiente del Ministerio de Economía permite establecer redes directas para hacer de esta iniciativa un programa permanente y no sólo una actividad puntual.

## Conclusiones

- Las mejoras alcanzadas a través de la ejecución del Programa **Desarrollo de Proveedores**, se hacen tangibles con la implementación de Sistemas de Gestión bajo las Normas ISO 9001 en 207 empresas; ISO 14001 en 69 empresas y OHSAS 18001 en 102 empresas de Latinoamérica; el traslado general de la adhesión con los Diez Principios del Pacto Mundial en 42 empresas y el establecimiento de un código de conducta en 44 empresas de Latinoamérica.
- Por medio de la promoción de proveedores más capacitados y empoderados en los temas vinculados a sostenibilidad se establecieron lazos sólidos con los proveedores, que han mejorado su gestión y trabajo diario.
- La obtención de la implementación de los sistemas integrados de Gestión, conforme a las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, permite a los proveedores documentar sus procedimientos, mejorar la productividad, reducir costos, así como entrar a nuevos mercados que exigen certificaciones.
- La implantación y compromisos asumidos en materia de sostenibilidad obliga al resto de las empresas, que no ha implantado este tipo de políticas, a establecer mayores estándares para competir de igual a igual en un sistema que exige asumir compromisos formales en esta materia.
- Considerar en las políticas públicas el desarrollo de proveedores locales como parte de las acciones clave a desarrollar, en temas de sostenibilidad, es fundamental para definir el presupuesto y el apoyo que las empresas requieran.

---

La Política de Sostenibilidad no es un ámbito aislado al interior de las empresas del Grupo Enersis y sus proveedores, está integrada a todos los ámbitos de acción.

- Tener en cuenta los tiempos de implementación y las necesidades de los proveedores, que presentan diferentes realidades, de acuerdo con el rubro y localización, exige la preparación de una programación considerando todas las variables que puedan incluir, sin que signifique el retraso del proyecto signifique el desaliento de los participantes.
- El apoyo económico de entidades gubernamentales y/o instituciones públicas, para el financiamiento de la implementación de políticas, sistemas de gestión, capacitaciones y seguimiento resulta fundamental, cuando no existe el compromiso de una gran empresa dispuesta a invertir en este tipo de iniciativas.

## Bibliografía / Referencias

- (2012) Informe de Sostenibilidad de Enersis.

[http://www.enersis.cl/enersis\\_web/sostenibilidad/Informes\\_Sostenibilidad/enersis/Informe%20de%20Sostenibilidad%20Enersis%20\(imprimible\)2012.pdf](http://www.enersis.cl/enersis_web/sostenibilidad/Informes_Sostenibilidad/enersis/Informe%20de%20Sostenibilidad%20Enersis%20(imprimible)2012.pdf)

- (2012) Informe de Sostenibilidad de Endesa.

[http://www.endesa.cl/Endesa\\_Chile/gobierno\\_corporativo/Sostenibilidad\\_Endesa\\_2012.pdf](http://www.endesa.cl/Endesa_Chile/gobierno_corporativo/Sostenibilidad_Endesa_2012.pdf)

- (2012) Informe de Sostenibilidad de Chilectra.

<http://www.chilectra.cl/wps/wcm/connect/ngchl/ChilectraCl/Sostenibilidad/Organizacion+para+la+Sostenibilidad/Informe+de+Sostenibilidad/>



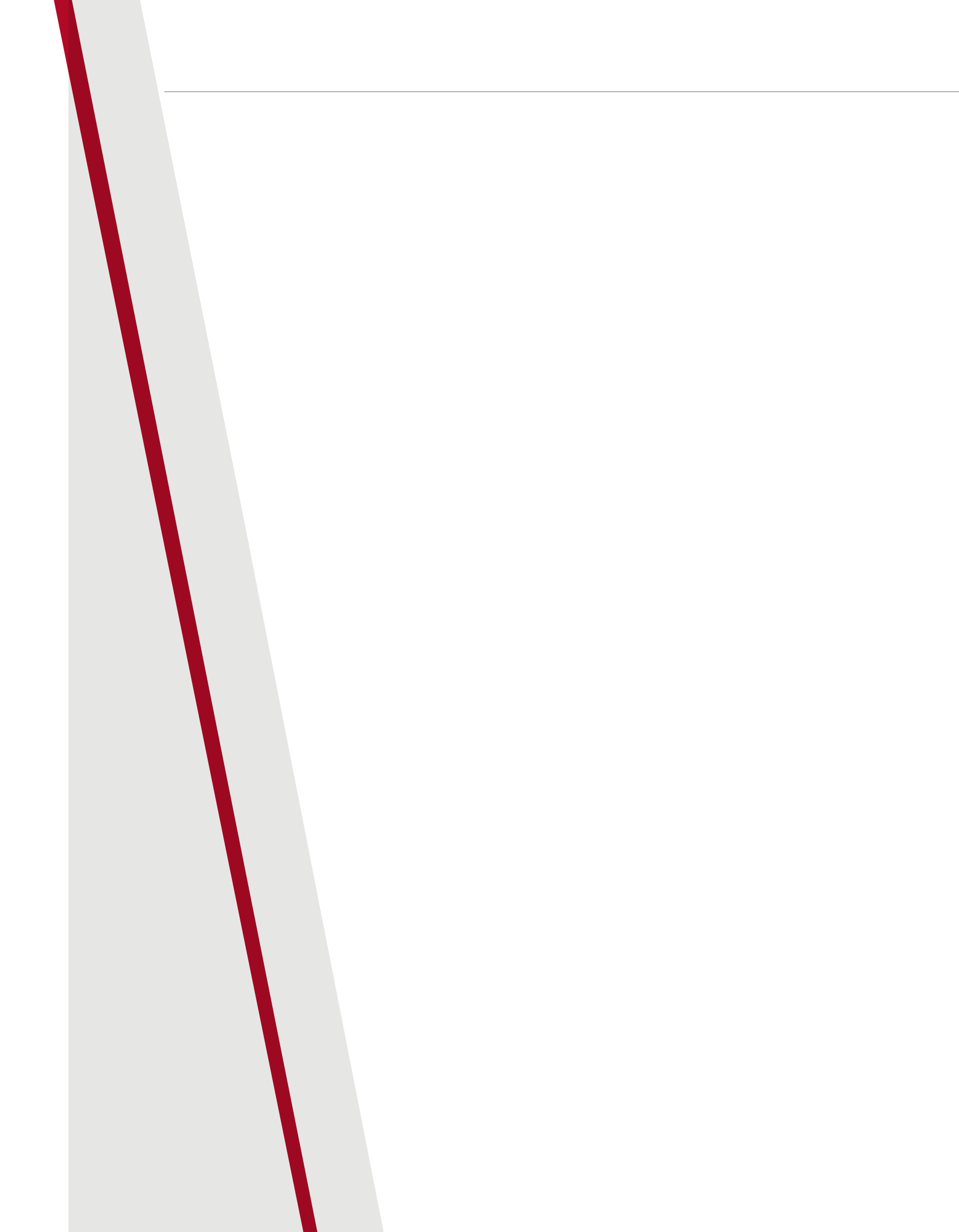


Capítulo **4**

---

Análisis  
de Resultados





Los casos antes presentados son un importante insumo tanto para conocer la práctica de referencia frente al suministro responsable en América Latina y el Caribe, como para el desarrollo de procesos de investigación y generación de conocimiento, pero sobre todo para la construcción de un círculo virtuoso que de valor a la investigación basada en la práctica y a la práctica basada en la investigación, buscando construir un conocimiento aplicado que promueva las iniciativas y liderazgos individuales como punto de partida para el desarrollo y gestión del conocimiento puesto al servicio de la sociedad.

Las prácticas de referencia y las actividades de gestión responsable aquí presentes cumplen con la importante función de constituirse en los insumos para la siguiente propuesta, que ahonda sobre la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y busca compartir con cientos de gerentes, gestores e investigadores del mundo, sobre los avances y nuevos hallazgos que se desarrollan en la región de América Latina y el Caribe.

La respuesta a la convocatoria y el proceso de selección fue realizado con base en el compromiso de las empresas con sus proveedores contenidos en la publicación *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua*, dio como resultado 15 casos de referencia que fueron clasificados de la siguiente manera, teniendo en cuenta las cuatro escalas de la pirámide, que va de un compromiso amplio a uno más profundo:

En la base de la pirámide se encuentra, el Establecimiento de *Expectativas de Sostenibilidad para la Cadena de Suministro*, la cual se enfoca en la realización de lineamientos que direccionan a los proveedores y demás grupos de interés hacia buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, haciendo referencia a la realización de códigos de conducta, además del cumplimiento de las leyes nacionales dirigidas a la protección de las afectaciones que se pueden dar en el medio ambiente y la sociedad; con base en la descripción se establece que los casos presentados ya han superado este nivel, ya que como se menciona en los mismos los procesos realizados con los proveedores ya consideran el desarrollo de temáticas de mejoramiento y control de las actividades realizadas por los mismos, más allá de definir lineamientos y expectativas.

En el segundo nivel de la pirámide se identifican las actividades de *Supervisión y Auditorías*, el cual hace alusión a los sistemas implementados por las organizaciones para controlar y verificar el desempeño de los proveedores, con base en el cumplimiento de los lineamientos, códigos y expectativas establecidas por la compañía, así mismo se expone el proceso del proveedor para generar una autoevaluación del desempeño en sostenibilidad, como herramienta de contratación o evaluación del trabajo realizado.

La respuesta a la convocatoria y el proceso de selección fue realizado con base en el compromiso de las empresas con sus proveedores contenidos en la publicación *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua*.



En esta etapa, se identificó que cinco (5) de los quince (15) casos seleccionados realizaban actividades que se pueden circunscribir dentro del segundo nivel y estos casos son: Essbio-NuevoSur, Falabella Retail Chile, ISA, Petrobras y Endesa, los cuales presentaron ciertas características comunes como el seguimiento a sus proveedores y algunas peculiaridades que dependen más de su actividad y necesidades particulares.

Essbio-NuevoSur se enfocó en el diagnóstico de proyectos realizados por sus proveedores y a partir de estos realizó un trabajo conjunto enfocado a guiar y supervisar los proyectos, teniendo en cuenta los requerimientos establecidos por la empresa, en donde se reconoció la necesidad de realizar retroalimentación para mejorar todos los procesos tanto internos como de su cadena, con el fin de cumplir con lo estipulado por la compañía.

Falabella Retail Chile, realiza auditorías en las fábricas y talleres en los cuales se confeccionan los productos que se comercializan, buscando que los proveedores se comprometan para mejorar las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, generando de este modo que éstos se autoevalúen frente al desempeño realizado en sus diferentes actividades, buscando asimismo que se comprometan con los Principios del Pacto Global.

El caso de ISA hace referencia a la creación de un *software* de proveedores, el cual consiste en un sistema de indicadores que permiten realizar seguimiento a las principales actividades realizadas por sus proveedores, teniendo como aspectos claves la seguridad y salud en el trabajo, además de la gestión ambiental realizada por los mismos.

Petrobras, establece un plan integral, donde busca el cuidado, la capacitación y concientización del personal, hacia la seguridad vial en la logística y transporte terrestre, adicionalmente contribuye a la identificación y evaluación de riesgos relacionados con la flota de vehículos y el entorno, buscando el desarrollo de capacidades y el cumplimiento de los proveedores hacia los esquemas de protección y cuidados de las buenas prácticas por parte de la empresa.

Finalmente, Endesa teniendo en cuenta los principios y parámetros establecidos por la compañía, busca, califica y desarrolla a los proveedores, con el fin de que las actividades realizadas por éstos estén alineadas y comprometidas con las buenas prácticas de Endesa, basadas en el código ético de la compañía.

Se puede ver entonces que los cinco casos mencionados anteriormente realizan actividades de monitoreo y establecen mediciones de referencia para conocer el desempeño y evolución de sus proveedores con el fin de avanzar hacia una cadena de suministro cada vez más responsable.

---

Cinco de los casos realizan actividades de monitoreo y establecen mediciones de referencia para conocer el desempeño y evolución de sus proveedores con el fin de avanzar hacia una cadena de suministro cada vez más responsable.

Empresa	Caso	País	Característica
Essbio-Nuevo Sur	Experiencia de la relación de una empresa sanitaria con sus proveedores y contratistas	Chile	Guió y supervisó los proyectos de sus proveedores con base en los requerimientos de la empresa
Falabella Retail Chile	Auditoría a fábricas en oriente: En pro del comercio ético.	Chile	Realiza auditorías en las fábricas y talleres de sus proveedores.
ISA	Sistematización del seguimiento en salud ocupacional y gestión ambiental en los procesos de contratación de ISA - Software de proveedores-	Colombia	Creación de un software de proveedores que permite realizar seguimiento a las actividades realizadas por los proveedores por medio de la evaluación de indicadores.
Petrobras	Plan Seguridad vial en la logística y el transporte terrestre	Argentina	Identifica y evalúa los riesgos, buscando el cumplimiento de los proveedores hacia los esquemas de producción y buenas prácticas de la empresa.
Endesa	Programa de desarrollo de proveedores	LATAM	Busca, califica y desarrolla a los proveedores, con base en los principios del código de ética de la empresa.

En el tercer nivel denominado, *Rehabilitación y Creación de la Capacidad de Proveedores*, se encuentran seis (6) de los quince (15) casos seleccionados. Estos seis casos se pueden catalogar dentro de este nivel debido a que realizan procesos para identificar oportunidades de mejora en su cadena de suministro, y se comprometen con un trabajo continuo que busca el mejoramiento de los mismos. Razones por las cuales los casos incluidos en este nivel son: Multiceras S.A de C.V, Cervecería Nacional Ecuador, Transportadora de Gas del Norte SA - TGN, Banco Pichincha C.A, Telefónica y Diners Club Ecuador.

Multiceras S.A de C.V, busca incentivar los agro-negocios con el fin de apoyar a los pobladores rurales en su propio desarrollo, teniendo en cuenta que pueden mejorar su desempeño con base en la realización de actividades de economías sostenibles y aprovechando los recursos disponibles que tienen, a partir de un enfoque gana-gana, donde se estable crecimiento tanto de los proveedores como de la compañía.

Cervecería Nacional Ecuador, paramejorar la condiciones de vida de los proveedores locales e ir disminuyendo la importación de cebada, genera la promoción del cultivo de cebada cervecera entre los pequeños agricultores del Ecuador, estableciendo beneficios no sólo para la organización sino para toda la sociedad, en la medida en que se establezcan fuentes de empleo, reducción de la pobreza y fortalecimiento de seguridad alimentaria, debido al desarrollo de proveedores agrícolas sostenibles.

Transportadora de Gas del Norte SA - TGN, busca el desarrollo de proveedores de escasos recursos, con el fin de contribuir al desarrollo de comunidades a través del trabajo con proveedores locales, teniendo en cuenta que los criterios para trabajar con éstos hacen referencia al nivel de formalidad, sus capacidades y el nivel de ingresos, buscando minimizar las condiciones de "vulnerabilidad" de los mismos.

**Tabla 7.**

Casos supervisor y auditorías, guía de las UN. Fuente: Elaboración propia.

Para el Banco Pichincha C.A, los proveedores cumplen un papel estratégico para el desarrollo de su actividad, ellos promueven que los proveedores alineen sus acciones y comportamientos con los valores corporativos y la gestión de la responsabilidad social de la compañía, buscando entregar productos y servicios con mejorar calidad a los consumidores finales.

Telefónica, fomenta una gestión sostenible con los proveedores, buscando la sostenibilidad, homogeneidad y mejora de la calidad del servicio suministrado por los mismos. Para llevar a cabo lo anterior, la organización trabaja en conjunto con los diferentes agentes que hacen parte de su cadena de suministro, por medio del trabajo de capacidades, evaluación del desempeño y el diseño de planes de mejoramiento continuo, enfocados hacia una cadena de suministro sostenible.

Diners Club Ecuador, buscando la creación de productos y servicios sostenibles, genera un trabajo conjunto con los proveedores, difundiendo la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía, intercambiando experiencias de buenas prácticas e incorporando los estándares de Responsabilidad Social Empresarial, que permiten calificar y establecer planes para que los proveedores contribuyan a la ejecución de buenas prácticas laborales, sociales y medio ambientales.

En los casos antes presentados se puede apreciar que estos han establecido los parámetros, códigos de conducta y normativas del primer nivel, las auditorías y supervisiones del segundo nivel, y además realizan actividades encaminadas a generar capacidades que buscan alcanzar el desarrollo de sus proveedores, con el fin de que la cadena de suministro esté integrada y enfocada a la realización de actividades que busquen el progreso social, ambiental, laboral y económico.

**Tabla 8.**  
Casos rehabilitación y creación de la capacidad de proveedores, guía UN. Fuente: Elaboración propia

### REHABILITACIÓN Y CREACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROVEEDORES

Empresa	Caso	País	Característica
Multiceras S.S de C.V	Suministro Responsable de cera de Candelilla: Integración de la inversión privada en el desarrollo rural sustentable.	México	Promoción de los agro-negocios para apoyar a los proveedores rurales en su propio desarrollo.
Cervecería Nacional Ecuador	Programa Siembra Cebada	Ecuador	Genera la promoción del cultivo de cebada cervecera entre los pequeños agricultores del Ecuador.
Transportadora de Gas del Norte SA - TGN	Desarrollo de proveedores de bajos recursos	Argentina	Desarrollo de comunidades por medio del trabajo con proveedores locales, buscando minimizar las condiciones de "vulnerabilidad" de los mismos.
Banco Pichincha C.A	Construimos relaciones sostenibles con nuestros proveedores	Ecuador	Trabajo con los proveedores para que el desarrollo de sus actividades estén dirigidas bajo los valores corporativos y la gestión de RSE de la empresa.
Telefónica	Modelo gestión de aliados	Colombia	Trabajo de capacidades, evaluación del desempeño y el diseño de planes de mejoramiento continuo con los diferentes proveedores.
Diners Club Ecuador	Programa de relacionamiento con la cadena de valor	Ecuador	Busca la creación de productos y servicios sostenibles, generando trabajo conjunto con los proveedores, con base en la filosofía de RSE y el intercambio de experiencias entre los involucrados.

Finalmente, el cuarto nivel denominado “*Partnership*” o Asociación, es considerado en la propuesta de referencia como el punto más profundo de compromiso por parte de las empresas con el trabajo de sus proveedores en su cadena de suministro, en el cual su objetivo es colaborar para que los proveedores se apropien de la sostenibilidad.

A partir de lo anterior, se establecen cuatro (4) de los quince (15) casos estudiados, teniendo en cuenta como aspectos relevantes, la importancia de las empresas por construir relaciones a largo plazo, con el propósito de mejorar el desempeño de toda su cadena, y adicionalmente se reconoce la importancia de entregar información que permita establecer relaciones de mutua cooperación y transparencia entre los involucrados. Por lo tanto, las empresas estudiadas son: UCP Backus y Johnston S.A.A, Alpina, Bavaria y Ecopetrol.

UCP Backus y Johnston S.A.A, busca el desarrollo de proveedores locales, buscando pequeños agricultores productores de maíz para que hagan parte de su cadena de suministro, e inclusión social, a fin de mejorar las condiciones de vida de los agricultores; adicionalmente establecen la promoción de las buenas prácticas agrícolas, medio ambientales y laborales.

Asimismo, se establece la importancia de generar desarrollo sostenible en el territorio en el cual opera, razón por la cual se consideran fundamentales las alianzas estratégicas que permiten establecer confianza para mejorar y compartir los riesgos y beneficios para las partes involucradas, obteniendo transformación social y medio ambiental, fortaleciendo de este modo las relaciones a largo plazo entre todos los actores de la cadena de suministro.

Alpina, buscando el desarrollo de un proceso asociativo, competitivo, inclusivo y sostenible de producción de mora, trabaja en conjunto con los pequeños agricultores, donde establece un modelo de aprovisionamiento de fruta, en el cual busca el crecimiento de los agricultores locales, a partir de la prosperidad colectiva en su entorno y en su cadena de valor, efectuándose el fortalecimiento organizacional, productivo y el desarrollo comunitario.

Se reconoce la importancia de generar relaciones a largo plazo, con el fin de fortalecer los negocios sostenibles y desarrollar valor para todos los involucrados en la cadena, además de los diálogos que permiten establecer lazos de confianza y mutuo beneficio con los diferentes grupos de interés, permitiendo entregar y obtener información transparente y constante, herramienta fundamental que le ha permitido a la organización conocer los costos de producción de los agricultores para establecer precios justos y compras de beneficio mutuo.

Bavaria, realiza un trabajo de mutua cooperación con su cadena de valor, con el fin de contribuir al desarrollo y competitividad de los proveedores buscando el mejoramiento de los

Se reconoce la importancia de generar relaciones a largo plazo, con el fin de fortalecer los negocios sostenibles y desarrollar valor para todos los involucrados en la cadena, además de los diálogos que permiten establecer lazos de confianza y mutuo beneficio con los diferentes grupos de interés.



procesos, para que se genere la integración de estos en toda de la cadena, además busca proveedores confiables en un marco de abastecimiento responsable.

Asimismo, considera esencial el desarrollo de herramientas que permitan la interacción continua con los proveedores, para generar mayor eficiencia en la entrega de la información. Cuenta con un portal web que permite la consulta y la gestión en tiempo real de los aspectos de abastecimiento requeridos por la empresa, con el fin de proporcionar a los proveedores toda la información necesaria para llevar a cabo una operación transparente y acorde a los principios establecidos por la organización.

Finalmente, Ecopetrol busca establecer un equilibrio social, económico y ambiental, en el cual genera acciones continuas para mejorar los procesos y poder asegurar que las operaciones realizadas por la compañía estén acorde con los principios de los diferentes grupos de interés y el medio ambiente.

Asimismo, establece que la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento es fundamental para el crecimiento de las regiones en las cuales opera, razón por la cual desarrolla a los proveedores para que sean competitivos, confiables y sostenibles en su operación. De igual forma, fundamenta el trabajo con sus diferentes grupos de interés, con base en el establecimiento de relaciones a largo plazo, lo cual permite obtener mejores resultados para establecer una cadena de abastecimiento sostenible, destacando el valor medio-ambiental, social y económico para todas las partes que intervienen en la cadena.

**Tabla 9.**  
Casos asociación, guía UN. Fuente: Elaboración propia.

### ASOCIACIÓN

Empresa	Caso	País	Característica
UCP Backus y Johntson S.A.A	Progresando juntos con Pequeños Productores de Maíz	Perú	Desarrollo de productos locales, buscando que los pequeños agricultores productores de maíz hagan parte de su cadena de suministro, estableciendo relaciones a largo plazo con los diferentes grupos de interés, a fin de establecer una cadena cada vez más sostenible.
Alpina	Abastecimiento sostenible de frutas en el departamento de Caldas	Colombia	Desarrollo de un proceso asociativo, competitivo, inclusivo y sostenible de producción de mora, trabajo en conjuntos con los pequeños agricultores.
Bavaria	Gestión de Proveedores	Colombia	Trabajo de mutua cooperación con su cadena de valor, con el fin de contribuir al desarrollo y competitividad de los proveedores, establecimiento de portal web que permite mejorar la entrega de información, buscando que sea un proceso transparente y eficiente.
Ecopetrol	Por una cadena de abastecimiento sostenible	Colombia	Establecer un equilibrio social, económico y ambiental, en el cual genera acciones continuas, para mejorar los procesos y poder establecer relaciones a largo plazo con los grupos de interés.

Por tanto, se puede concluir que teniendo en cuenta la clasificación propuesta por las Naciones Unidas, en la región se evidencia un compromiso en los niveles 2, 3 y 4 con su cadena de suministro debido a que de los 15 casos estudiados cinco se encuentran en el nivel dos, seis en el nivel tres y cuatro en nivel cuatro, lo que representa el reconocimiento de algunas grandes empresas sobre los riesgos que están latentes en su cadena de suministro y el compromiso que asumen para reducirlos, facilitando a su vez el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas, pequeñas organizaciones comunitarias y actividades productivas.

De igual forma, se entiende que el proceso de crecimiento tanto de proveedores como organizaciones es paulatino, ya que se deben tener en cuenta diferentes pasos que permiten crecer de manera efectiva hacia la sostenibilidad y el cumplimiento de las diferentes prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de establecer una cadena de suministro sustentable.

## Otros hallazgos

Por otra parte basados en la agrupación de los casos antes presentados, a continuación se pone a consideración una propuesta sobre la clasificación de esta tendencia en el concepto y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual se realiza a partir de la observación y análisis tanto de estos casos como de las diferentes prácticas realizadas por algunas empresas con el objetivo de mejorar el desempeño de su cadena de suministro, haciendo de ésta, una actividad más responsable con la sociedad y el medio ambiente, en el marco de algunas iniciativas lideradas por el Grupo de Investigación en Gerencia y Responsabilidad Social y el área de Gestión y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia que se asocia con el Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas y la Cámara de Comercio de Bogotá para este propósito. Se presentan entonces a continuación tres grandes grupos de empresas que extienden su responsabilidad social más allá de su operación, las cuales se nombrarán con base en la motivación de la organización para realizar esta tarea:



El proceso de crecimiento tanto de proveedores como organizaciones es paulatino.

**Gráfica 4.**  
División de grupos. Fuente:  
Elaboración propia.

## Grupo 1

**Nombre:** Eficiencia Operacional

**Definición:** empresa que ayuda a sus proveedores a mejorar su capacidad operativa y/o de gestión, de manera que estas eficiencias contribuyan a mejorar su cadena de valor y actividades de suministro y/o logística. De manera que se eleva la capacidad productiva de la cadena de suministro con el consiguiente beneficio para las organizaciones integrantes.

**Alcance:** la actuación de la empresa se centra en apoyar el mejoramiento de la capacidad operativa de la empresa proveedora.

**Descripción del proceso:** en este grupo la empresa líder utiliza esta estrategia en respuesta a sus políticas de responsabilidad social, ya sea por el interés de mejorar las relaciones con sus proveedores como uno de sus principales grupos de interés y/o mejorar la eficiencia en el proceso de suministro. La empresa además que ya se gestiona con base en criterios y convenciones de Responsabilidad Social Empresarial, ha desarrollado las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios que le permiten reconocer las oportunidades de mejora en los procesos clave de la operación, en los flujos de productos, servicios e información, y/o en la generación de valor de la compañía en relación con su cadena de proveedores.

Generalmente las empresas que adoptan este enfoque buscan asegurar que la cadena de suministros mantenga el valor y la calidad de los productos y servicios, lo que implica acciones que pueden ir desde el mantenimiento y mejoramiento de la provisión de los insumos, pasando por el mejoramiento de los procesos internos hasta el desarrollo de nuevas capacidades en las empresas proveedoras.

Estos ejercicios son valiosos para las organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro porque les permiten mejorar su productividad y prepararse para adaptarse a futuras exigencias de la empresa líder en términos de responsabilidad social y sostenibilidad.

Para este primer grupo se identificaron siete casos de los 15 presentados anteriormente, debido a particularidades comunes y los cuales se caracterizaron por los esfuerzos para fortalecer el trabajo de sus proveedores, buscando mejorar su efectividad, calidad y eficiencia, además de promover, el logro de beneficios para la empresa y la sociedad, como ellos mismos lo manifiestan.

Las empresas UCP Backus y Johnston S.A.A., Multiceras S.A. de C.V., Cervecería Nacional Ecuador, Alpina, Petrobras, Essbio – Nuevo Sur y Transportadora de Gas del Norte SA - TGN presentaron proyectos de fortalecimiento de su cadena de suministro con proveedores locales que lograron mejorar la eficiencia de su empresa, promoviendo también la inclusión social y financiera, además de incentivar las buenas prácticas agrícolas, medio ambientales y laborales.

En primera instancia, la empresa UCP Backus y Johnston S.A.A, presenta un programa enfocado al desarrollo de proveedores locales, ubicados en La Libertad (Valle de Jequetepeque) y Lima (Ba-

ranca) en Perú, buscando que los pequeños agricultores de estas zonas puedan hacer parte de su cadena de suministro, además de mejorar el desempeño organizacional e influir en el mejoramiento de las condiciones de vida para estas comunidades.

El proyecto compuesto por tres fases, partió de un diagnóstico sobre los requerimientos de la empresa, se logró definir qué tipo de cultivo (maíz) era necesario, con el fin de fortalecer a los productores locales de maíz amarillo duro, por medio de asistencia técnica productiva, asociatividad, comercialización y financiamiento, con enfoque de protección del medio ambiente y el respeto por los derechos humanos.

El proyecto de Multiceras S.A de C.V, presentó los esfuerzos para integrar a su cadena de suministro a pobladores rurales, productores de cera de Candelilla, que se origina en el Desierto de Chihuahua en México, quienes participaron en procesos de formación para el aprovechamiento, correcta utilización, cuidado y preservación de los recursos naturales.

Además definieron y pusieron en práctica políticas de comercio justo que permitieron desarrollar una red logística para llegar hasta las comunidades más alejadas y poder proporcionar una fuente de empleo en cooperación con instituciones gubernamentales y ONGs a fin de fortalecer estas iniciativas de desarrollo rural que incentiven los agro-negocios.

La Cervecería Nacional de Ecuador, configuró un programa diseñado para intervenir en las comunidades agrícolas donde tradicionalmente se ha desarrollado el cultivo de cebada, con el fin de fortalecer el trabajo de los pequeños agricultores de escasos recursos con el fin de impulsar el cultivo de cebada cervecera, para sustituir paulatinamente las importaciones de cebada para la empresa.

Las actividades realizadas se dividieron en mejoramiento genético de la cebada, fomento y financiamiento del cultivo de cebada, desarrollo de la cadena de la cebada y generación de capacidades en productores agrícolas, permitiendo que el proyecto no solo mejorara la eficiencia de la empresa, sino que la sociedad ecuatoriana haya llegado a tener beneficios relacionados al aumento de la generación de empleo, disminución de la pobreza y mejores condiciones para los pequeños agricultores.

Alpina, en Colombia con su proyecto "Abastecimiento Sostenible de frutas" que consistió en desarrollar un proceso asociativo, competitivo, inclusivo y sostenible de producción de mora, y el cual se llevó a cabo con los pequeños agricultores en el municipio de Chinchiná, logró cumplir con la demanda de mora que tiene la compañía, mientras promovió el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales en las zonas de influencia de la empresa.

Para cumplir con esta tarea fue preciso fortalecer las relaciones con los agricultores por medio del diálogo constante entre las partes, y asegurando la transparencia y credibilidad en todos los procesos.

Asimismo, en la medida en que se efectúa un crecimiento para la organización también se va a generar un desarrollo de los proveedores locales, razón por la cual se establece que el programa permite la creación de mejores oportunidades para todos los grupos de interés, optimizando las condiciones de los campesinos, a fin de minimizar la migración de éstos, del campo a las ciudades.

Por su parte Petrobras Argentina, presenta un programa de seguridad vial en la logística y el transporte terrestre, el cual busca asegurar el suministro a sus clientes según los estándares establecidos por la compañía en sus políticas de calidad y reducir el impacto negativo de la operación de la compañía, específicamente en el transporte de combustible, en el sistema vial y en el medio ambiente.

Para cumplir con el objetivo, la compañía realizó las etapas de identificación y evaluación de los riesgos, diseño un programa de gestión de contratistas, realizó auditorías a los proveedores, gestionó la información obtenida con el fin de promover, verificar y tomar acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de las normas que deben ser cumplidas por parte del conductor, el vehículo y el entorno.

El modelo de gestión de calidad y mejoramiento continuo integró la responsabilidad de todos para reducir y mitigar los problemas presentados, logrando así el objetivo de la compañía de reducir los riesgos en el suministro a sus clientes y el desarrollo integral de sus proveedores y contratistas.

Essbio – Nuevo Sur, en Chile, presenta un proyecto que reconoce la importancia de los proveedores y contratistas para el funcionamiento de la organización, por lo cual incluyó, en el marco de su política de responsabilidad social, un programa dirigido a fortalecer las relaciones con éstos y hacer seguimiento continuo respecto a las actividades que realizan.

El programa consistió en apoyar el mejoramiento de los proveedores a partir de los requerimientos establecidos y bajo la guía y supervisión de la empresa, permitiendo de ese modo desarrollar acciones concretas con este grupo de interés, realizando actividades que facilitaran y permitieran establecer espacios de diálogo con los proveedores y contratistas, además de realizar permanentemente retroalimentación, tanto de la empresa al proveedor como del proveedor a la empresa.

Asimismo, se realizaron capacitaciones, diagnósticos y acciones a partir de esto, que permitieron tener un grupo de empresas con sistemas de gestión, certificadas en normativa de calidad y facturadores electrónicos.

La empresa obtuvo entonces la posibilidad de contar con empresas colaboradoras más capacitadas y eficientes lo que le permitió disminuir algunos de sus más importantes riesgos de su operación, pero también logró unos proveedores más formales (certificaciones de calidad y facturación electrónica) que han podido crecer en otros mercados fuera del ámbito sanitario. Finalmente la Transportadora de Gas del Norte S.A. - TGN, en Argentina, presentó un proyecto motivado en los requerimientos de estandarización de sus prácticas, y la contribución al desarrollo local mediante la contratación de proveedores locales. Trabajo difícil ya que las empresas proveedoras locales en general no cuentan con los requisitos mínimos exigidos por la empresa. El proyecto denominado “Cadena de Valor”, entonces buscó contribuir con el desarrollo de las comunidades a través del desarrollo de proveedores locales, lo cual inició con la definición de los criterios de selección, para luego llevar a cabo un trabajo de campo que permitió realizar un diagnóstico social de cada uno de ellos y comprender las condiciones y puntos de vista locales.

A partir de este trabajo se diseñó un programa de capacitación con temas de autoconocimiento, valores, capacidades ciudadanas y de gestión, tales como planificar y obtener información.

Este proyecto permitió a la organización una importante reducción de riesgos, costos y conocer la potencialidad de cada proveedor de cara al futuro, adicionalmente reportan que dado el grado de éxito alcanzado por el proyecto, se decidió desarrollar este proyecto en otras áreas.

En conclusión los proyectos seleccionados en este primer grupo ponen de manifiesto que los esfuerzos empresariales por mejorar la eficiencia en los procesos de suministro están relacionados con la necesidad de eficiencia y competitividad de la misma compañía.

Las limitadas capacidades, la ocupación de áreas de influencia de la compañía, así como la informalidad de los proveedores pertenecientes en este grupo es el perfil característico, además del compromiso para realizar acciones que vienen desde la identificación de riesgos y oportunidades desde la misma empresa hasta el desarrollo de capacidades personales y de gestión por parte de los proveedores.

Finalmente el desarrollo de acciones en este sentido y con estas características se promueve con la generación de fuentes de empleo formal y la reducción de la pobreza y condiciones de vulnerabilidad de los actores que integran su cadena de suministro, contribuyendo al desarrollo social.

**EFICIENCIA OPERACIONAL**

<b>Empresa</b>	<b>Caso</b>	<b>País</b>	<b>Característica</b>
UCP Backus y Johntson S.A.A	Progresando juntos con Pequeños Productores de Maíz	Perú	Desarrollar proveedores locales e incluir a pequeños agricultores de escasos recursos como parte de su cadena. Generar Valor Compartido para la empresa y la sociedad.
Multiceras S.A de C.V	Suministro responsable de cera Candelilla: Integración de inversión privada en el desarrollo rural sustentable	México	Desarrollo sustentable de distintos actores y promoción de cambio positivo en la cultura de los habitantes rurales. Impulsa el autodesarrollo con actividades con actividades económicas sostenibles y aprovechando los recursos disponibles.
Cervecería Nacional Ecuador	Programa Siembra Cebada	Ecuador	Invertir en las comunidades agrícolas, por medio del desarrollo del cultivo de cebada. Desarrollo de la cadena de valor de la cebada, teniendo en cuenta los proveedores de maquinaria agrícola, desarrollo de infraestructura y comercialización del producto final. Desarrollo de agrícolas sostenibles.
Petrobras	Plan Seguridad vial en la logística y el transporte terrestre	Argentina	Trabajo con los transportadores. Capacitaciones para el personal. Desarrollo de la capacidad y el cumplimiento del proveedor hacia la mejora continua.
Essbio NuevoSur	Experiencia de la relación de una empresa sanitaria con sus proveedores y contratistas	Chile	Apoyo al mejoramiento de los requerimientos establecidos, con guía y supervisión de la empresa.
Transportadora de Gas del Norte SA - TGN	Desarrollo de proveedores de bajos recursos	Argentina	Ayudar a los proveedores a poner en práctica sus facultades creativas con el objetivo legítimo y urgente para su desarrollo.
Alpina	Abastecimiento sostenible de frutas en el departamento de Caldas	Colombia	Trabajo con pequeños productores, mediante el diálogo contante y transparente. Los cultivadores de fruta avanzan para ser agro-empresarios del campo.

**Tabla 10.** Empresas Seleccionadas Grupo 1. Fuente: Elaboración proia.

## Grupo 2

**Nombre:** Gestión de la cadena

**Definición:** empresa que prepara, transfiere, apoya, desarrolla y mejora los desempeños de las empresas proveedoras en términos de Responsabilidad Social, logrando un proceso de mejora continua en la apropiación de estándares y convenciones internacionales de Responsabilidad Social Empresarial con base en la alineación estratégica de su cadena de suministro.

**Alcance:** la actuación de la empresa se focaliza en la transferencia de las capacidades en términos de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por la propia organización.

**Descripción del proceso:** en este grupo las empresas son conscientes de su impacto y responsabilidades con la sociedad y cuentan con un sistema de gestión que les permite evaluar, proponer y mejorar sus desempeños en términos de responsabilidad social y/o sostenibilidad. La adopción voluntaria de estándares y convenciones internacionales de responsabilidad social en los procesos clave en la cadena de suministros, promueven e imponen nuevos retos en las empresas que actúan como eslabones en la cadena de suministros, asegurando la competitividad de las empresa en los mercados internacionales.

Los beneficios de las prácticas de este grupo van desde la reducción de costos asociados a la operación, pasando por los posibles riesgos que obstaculizan, limitan o detienen la operación, los posibles riesgos que pueden afectar la imagen y reputación de la compañía, hasta el aumento de su capacidad para acceder y competir en mercados de alto poder adquisitivo y con alta exigencia por parte de los consumidores.

En este proceso es necesario el despliegue de las buenas prácticas de la empresa líder a sus proveedores para asegurar que éstos eleven sus desempeños en términos de impacto económico positivo a la economía local, menor impacto ambiental, relaciones constructivas con los trabajadores, respeto y promoción del respeto de los derechos humanos, acciones para combatir la corrupción, el soborno y prácticas monopolistas, con una orientación a la satisfacción de las necesidades y preferencias de los consumidores.

Es conveniente que las actividades asociadas al mejoramiento de la gestión de la cadena se realicen de manera progresiva, las cuales pueden ir desde simples actividades de sensibilización hasta la exigencia por parte de la empresa líder, del cumplimiento de ciertos requisitos para la contratación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identificaron también siete casos de los 15 presentados anteriormente para este segundo grupo. Éstos se caracterizaron por la preocupación por controlar y reducir los impactos de su cadena de suministro a partir de buenas prácticas empresariales y haciéndolos parte de sus responsabilidades como empresa frente a la sociedad.

Por lo tanto, hicieron parte de este grupo las empresas Banco Pichincha C.A, Falabella Retail Chile, Bavaria, ISA, Telefónica, Diners Club del Ecuador y Endesa, las cuales mostraron impor-

tantes esfuerzos para mejorar los desempeños que en términos de Responsabilidad Social Empresarial pueden reportar sus proveedores.

El Banco Pichincha C.A., en Ecuador, al considerar importante la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo de buenas prácticas dentro de la organización y toda su cadena de suministro, realizó un programa que consistió en compartir y motivar los valores corporativos, estándares de gestión y cumplimiento normativo a todos sus grupos de interés.

Para la realización del programa, las actividades que se llevaron a cabo se fundamentaron en las siguientes cinco fases: la primera consistió en la identificación de proveedores prioritarios y socialización, posteriormente se pidió que los proveedores identificados realizaran un autodiagnóstico socio ambiental, a partir del cual se generó la presentación de resultados y los planes de acción en RSE, con el fin de mejorar los aspectos negativos o que no estuvieran acordes con los parámetros establecidos por la organización, en consecuencia se realizaron auditorías y finalmente, la actividad de plan de capacitación y desarrollo de proveedores, a partir de los resultados obtenidos en el autodiagnóstico y las auditorías.

Lo anterior, con el fin de establecer relaciones comerciales sostenibles con los proveedores, generando confianza mutua y respecto a las actividades que realiza cada uno de estos en relación a los Diez Principios del Pacto Global.

Falabella Retail Chile, buscando cumplir con entregar productos de alta calidad, desarrolla programas con toda su cadena de suministro, a fin de que sus proveedores se sientan comprometidos y colaboren para mejorar las políticas de Responsabilidad Social Empresarial, buscando que el trabajado realizado esté enfocado bajo las normas éticas y el compromiso hacia prácticas de negocios responsables.

Para fortalecer las relaciones y motivar a los diferentes actores de la cadena a cumplir con el desarrollo de actividades responsables y amigables con el entorno en el cual operan, la empresa enfocó sus actividades en constituir espacios de capacitación, a fin de que los proveedores puedan identificar los problemas de desempeño y configuren planes que ayuden a mejorar los aspectos críticos que tengan.

A partir de la capacitación entregada, Falabella busca que sus proveedores sean capaces de autoevaluar su desempeño y de esa manera se comprometan con los Diez Principios del Pacto Global.

Asimismo, dentro de las actividades establecidas con los proveedores, se presenta en primera instancia la firma de un contrato, en el cual las empresas se comprometen con las normas establecidas por Falabella y adicionalmente autorizan que sea realicen auditorías hacia ellas. Posterior a esto, al realizar las auditorías se entregan dos documentos, uno que establece los resultados obtenidos y el segundo con los planes de acción para mejorar los aspectos que no cumplen con las normas establecidas.

Bavaria Colombia, en la búsqueda de mejores resultados, consideró que establecer relaciones estratégicas con los diferentes agentes que hacen parte de los procesos de la organización, contribuye a establecer valor para todos los involucrados, generando una integración



de los procesos de la cadena. El principal objetivo del proyecto realizado, fue contar con proveedores íntegros y confiables, considerando que deben tener una conducta ética en los negocios, esto a fin de garantizar que los productos y servicios ofrecidos se realicen de manera responsable bajo la sostenibilidad de los negocios. Las actividades que realiza la empresa para desarrollar el programa de gestión de proveedores son, en primera instancia el registro, que consiste en categorizar a los proveedores y la promoción de principios éticos, la segunda consiste en el diagnóstico donde se evalúa a los proveedores respecto a las buenas prácticas empresariales, la siguiente actividad se denomina desarrollo y es en donde se establecen los planes y programas para mejorar los aspectos negativos encontrados en el diagnóstico, y finalmente la última actividad es el reconocimiento hacia los socios de valor.

ISA Colombia, en la búsqueda de establecer buenas relaciones con sus proveedores y que éstos se alineen a las políticas de Responsabilidad Social Empresarial y buenas prácticas que busca difundir la compañía, realizó un programa enfocado al mejoramiento del sistema integrado de gestión de la empresa.

El proyecto consistió en desarrollar un *software de proveedores*, que permitió a la empresa “realizar con mayor rigurosidad y bajo un sistema de indicadores el seguimiento de aspectos clave en seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental”, siendo esto esencial para la operación del negocio, buscando cumplir con las regulaciones nacionales y con los estándares de gestión que tiene la compañía.

Para la realización del proyecto, las actividades que se llevaron a cabo fueron la creación, desarrollo e implementación del software de proveedores, y el acompañamiento y formación para los proveedores y contratistas.

Telefónica, Colombia, con el fin de contribuir al bienestar social y a mejorar la competitividad del país, considera esencial el trabajo conjunto con las organizaciones aliadas, buscando y contribuyendo a generar sostenibilidad en su cadena de suministro, reflexionando respecto a que el desarrollo y crecimiento de los proveedores mejora los procesos y suministros para la compañía.

Para ello, generaron un programa dirigido a fomentar la gestión sostenible de los proveedores, a fin de potencializar la sostenibilidad, la homogeneidad y mejorar la calidad del servicio suministrado por los mismos hacia la empresa.

Para cumplir con esto, Telefónica trabaja en las siguientes actividades: en primera instancia asegurar la construcción de aliados estratégicos capaces de generar ventajas competitivas y relaciones a largo plazo, garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la seguridad técnica y la equidad, el desarrollar mecanismos de detención temprana y prevención de riesgos que permitan validar el cumplimiento de las obligaciones contractuales y estimular a los contratistas al cumplimiento de las normas de Telefónica.

Asimismo, se busca un trabajo conjunto con la cadena de suministro, buscando que se potencialicen las capacidades de cada una de las organizaciones, además de evaluar el

desempeño de las mismas y establecer planes de mejoramiento continuo, los cuales contribuyen a fortalecer el desarrollo de todos los grupos de interés, a fin de mejorar las condiciones del país para que sea más competitivo.

Diners Club del Ecuador, buscando difundir la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial desarrolló el programa de relacionamiento con la cadena de valor, el cual buscó cumplir los objetivos tales como transmitir la filosofía de RSE entre sus principales proveedores, difundir y motivar el cumplimiento de los derechos humanos, asegurar y fortalecer los enfoques de sostenibilidad en la cadena de aprovisionamiento, estrechar relaciones con proveedores para identificar las oportunidades de alianza y fomentar la innovación en RSE y en productos sostenibles.

Para cumplir con éstos, se establece la metodología de implementación, la cual desarrolla las siguientes actividades: en primera medida la concientización y normalización, posteriormente el diagnóstico e identificación de intereses, para continuar con la implementación de los planes de acción y finalmente se busca la generación de alianzas.

Endesa, enfocado en promover la adopción de estándares en materia de sostenibilidad, desarrolló el programa “Desarrollo de proveedores”, el cual busca que los proveedores se desarrollen e implementen los Diez Principios del Pacto Global, buscando que toda la cadena esté alineada bajo estos parámetros, a fin de que los actores respeten los derechos humanos y los fundamentos éticos.

Para llevar a cabo el proyecto, la empresa generó actividades enfocadas a desarrollar programas de supervisión y auditorías, además de capacitación y trabajo compartido, a fin de apoyar la adopción de compromisos en materia de sostenibilidad con los proveedores.

Asimismo, la compañía exige a sus proveedores, para establecer relaciones, que estos deben exigir que sus subcontratistas que también practiquen y trabajen bajo los principios del Pacto Mundial, con el fin de obtener los mejores resultados con los diferentes grupos de interés involucrados, además de establecer el progreso de la sociedad bajo estándares éticos y buenas prácticas empresariales.

Los proyectos de este grupo contaron con características comunes tales como el trabajo con pequeñas y medianas empresas, a través de actividades de evaluación, seguimiento y acompañamiento, con el fin de procurar la entrega a los clientes y consumidores de bienes y/o servicios producidos bajo parámetros éticos y buenas prácticas sociales, ambientales y laborales, teniendo como base los Principios de Pacto Global de las Naciones Unidas.

Asimismo se identificó que los proyectos de este grupo contaron con procesos de mejoramiento que desde diferentes vías, terminaron en la elaboración de planes de acción por parte de los proveedores para mejorar sus desempeños en términos sociales y ambientales y por ende mejorar el desempeño en este mismo sentido de la propia empresa.

Estos procesos además tuvieron como constante la alienación de las metas, procesos e indicadores de la empresa grande con los de las pequeñas y medianas empresas provee-

**Tabla 11.**  
Empresas  
Seleccionadas  
Grupo 2.  
Fuente:  
Elaboración  
propia.

adoras, lo que permitió, además de hacer explícito el compromiso y colaboración de todos los que hacen parte de la cadena, la generación de espacios de cooperación, construcción de conocimiento y nuevas formas de relacionamiento entre las partes, incrementando así la competitividad de todas las empresas que hacen parte del proceso.

En este sentido las empresas seleccionadas para este grupo consideran como esencial para su competitividad y responsabilidad las actividades de evaluación, capacitación, aprendizaje y retroalimentación con sus empresas proveedoras logrando a su vez identificar, controlar o reducir los impactos negativos a fin de dar su contribución al desarrollo sostenible.

### REHABILITACIÓN Y CREACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROVEEDORES

Empresa	Caso	País	Característica
Banco Pichincha CA	Construimos relaciones sostenibles con nuestros proveedores	Ecuador	Los proveedores como actores clave. Plan de RSE con el fin de mejorar los aspectos negativos o insuficientes además de alinear las acciones y comportamientos del proveedor con acciones con los valores corporativos y la gestión RSE, los aspectos del plan son: Talento humano, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional y buen gobierno corporativo.
Falabella Retail Chile	Auditoría a fabricas en oriente: en pro del comercio ético.	Chile	Los proveedores son los principales socios estratégicos y fuente de construcción de valor compartido. Establecer compromiso y colaboración de los proveedores con el fin de mejorar las políticas de RS, estableciendo apoyo y concientizando para el trabajo con las normas éticas establecidas. Involucrar a los proveedores para que se autoevalúen frente al desempeño y se comprometan con los principios del Pacto Global.
Bavaria	Gestión de proveedores	Colombia	Proyecto Abastecimiento responsable: Un trabajo de mutua cooperación con su cadena de valor. Integración de todos los procesos de la cadena. Objetivo: Contar con proveedores íntegros y confiables, en un marco de abastecimiento responsable, estableciendo la difusión y aplicación de una conducta ética y gobierno corporativo.
ISA	Sistematización del seguimiento en salud ocupacional y gestión ambiental en los procesos de contratación de ISA - Software de proveedores -.	Colombia	Proveedores esenciales para el desarrollo de la propia competitividad. Software para proveedores que permite realizar bajo un sistema de indicadores el seguimiento de aspectos claves de seguridad y salud en trabajo y gestión ambiental. La implementación ha permitido tanto a la empresa como a los proveedores espacios de conocimiento, capacitación y respuesta efectiva hacia un mejor desempeño contractual.
Telefónica	Modelo gestión de aliados	Colombia	Crecimiento y desarrollo de los aliados y proveedores, permitiendo mejorar la competitividad de la empresa y el país.
Diners Club Ecuador	Programas de relacionamiento con la cadena de valor	Ecuador	Difusión de la filosofía de RSE, generando acompañamiento y trabajo conjunto con los proveedores.
Endesa	Programa de desarrollo de proveedores	LATAM	Busca, califica y desarrolla a sus proveedores. Promover la adopción de altos estándares en materia de sostenibilidad y la implementación de los diez principios del Pacto Mundial. Compromiso de los proveedores de trabajar teniendo en cuenta los principios de código ético de la empresa.

## Grupo 3

**Nombre:** Innovación en la cadena

**Definición:** empresa comprometida con la identificación y análisis de los impactos relacionados con su negocio más allá de su operación, y que incluye la evaluación de los flujos de materia y energía y la huella ecológica en todas las etapas de la cadena de suministro, incluyendo el uso de los productos por parte del consumidor y la disposición final de los desechos de los mismos, y/o los impactos en los niveles de calidad de vida de las comunidades asociadas a las mismas etapas de la cadena de suministro y el ciclo de vida de los productos.

**Alcance:** la actuación de la empresa reconoce el impacto no solo de su operación, sino que la amplía a la cadena de suministro y el uso de los recursos naturales, las relaciones e influencia con las comunidades que intervienen o se ven afectadas por la transformación de materia y energía para la obtención de los bienes y/o servicios que hacen parte de su negocio.

**Descripción del proceso:** este grupo se caracteriza por avanzar en los procesos de evaluación de los impactos generados por los diferentes eslabones de la cadena, así como en la identificación, cuantificación, interpretación y caracterización de los potenciales impactos tanto ambientales como sociales (Orrego; 2012; p.17) asociados a un producto o servicio, durante todas las etapas que constituyen la creación, uso y desecho de un bien o servicio; obteniendo como resultado un detallado sistema para analizar la energía requerida para la fabricación de los bienes, los insumos necesarios para este proceso, las comunidades participantes y otros bienes requeridos para la producción de estos, las materias resultantes después de su uso y desgaste de los mismos y los posibles efectos a la sociedad que esta producción pueden generar.

Las empresas que utilizan este tipo de metodologías tienen la posibilidad de reconocer oportunidades y alternativas que les pueden procurar importantes fuentes de innovación, tales como la mejora de la función de sus productos, el uso más eficiente de insumos, materias primas y/o técnicas de producción, nuevas formas de distribución, uso y/o desecho de los productos y mejores relaciones con los grupos de interés, las cuales se pueden constituir en nuevas fuentes de ventajas competitivas y claros diferenciadores para unos mercados cada vez más exigentes y competitivos.

Las empresas de este grupo hacen un análisis del ciclo de vida, identifican su impacto, reducen externalidades y planean una nueva manera de satisfacer las necesidades del cliente final; asegurándose que tanto la empresa como todos los eslabones de la cadena cumplan con los nuevos requerimientos establecidos en el proceso de diseño del nuevo producto.

Generalmente estas mejoras están asociadas a los aspectos ambientales y los impactos potenciales de los productos (bienes y/o servicios) tales como la cantidad de insumos óptimos, su eficiencia, los requerimientos de agua y energía y los residuos y emisiones que se generan, los sobrantes de materias primas utilizadas, el tipo de transporte usado (aéreo, terrestre, acuático), las distancias recorridas, los materiales de los cuales están hechos los empaques y las emisiones que se generan en el ambiente; sin embargo no se pueden descartar los aspectos sociales y las relaciones con las diferentes comunidades.

Es importante que el nuevo diseño del producto incluya todos los materiales, energía, información y relaciones e impactos sociales de todas las etapas que componen el ciclo de vida de este nuevo producto y cuenten con programas de cumplimiento eficaces y sistemas de administración sólidos. Para su óptimo aprovechamiento, es necesario que se dé un encañamiento de los eslabones que hacen parte de la cadena de suministro, buscando la suma de las eficiencias en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.

Este sistema, entonces, requiere de una relación estrecha y dinámica de la empresa con los grupos de interés que están asociados al ciclo de vida de los productos y servicios. Cualquier actividad mal planeada o ejecutada genera un impacto directo en los desempeños de todos los participantes de la cadena aumentando o reduciendo los impactos del ciclo de vida del producto. Finalmente, dentro de los 15 casos presentados y analizados y teniendo como base la caracterización anteriormente expuesta, la única empresa que integró este grupo fue Ecopetrol con el caso "Por una cadena de abastecimiento sostenible".

La implementación de las estrategias de contratación local con reglas claras e indicadores para el desarrollo de los proveedores, el aseguramiento de prácticas responsables entre los contratistas, la participación en iniciativas de encañamientos productivos y clústeres, representan un compromiso continuo y a largo plazo con su cadena de suministro.

La continuidad de sus políticas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial durante más de siete años y el uso de herramientas internacionales como el *Green Public Procurement (GPP)* de la Unión Europea pone de manifiesto su interés en la incorporación de estrategias innovadoras para la mejora de sus procesos.

Con esa base y con la implementación de la estrategia de "contratación verde" que implica el análisis del ciclo de vida de los bienes y servicios que requiere la compañía, le permite, además de reducir el impacto ambiental de su operación y ponerse a la vanguardia en los procesos de mejoramiento de su cadena de suministro, demostrar un compromiso con los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y con la búsqueda de la sostenibilidad de la cadena de suministro.

De igual forma esta estrategia le permite obtener por parte de sus proveedores servicios y productos con altos estándares de calidad,

---

Ecopetrol cuenta con una cadena de abastecimiento confiable y sostenible, desarrollada por proveedores competitivos, que le permiten mejores desempeños en su operación.

oportunidad y precios competitivos en el mercado. Razones por las cuales Ecopetrol puede contar con una cadena de abastecimiento confiable y sostenible, desarrollada por proveedores competitivos, que le permiten mejores desempeños en su operación, el cumplimiento de sus metas económicas y el reconocimiento de la comunidad en general que se ve representado en su destacada reputación corporativa.

Los planes de expansión y consolidación de esta estrategia que busca en el mediano y largo plazo incorporar criterios ambientales para la toma de decisiones en procesos de compra y contratación y requisitos y obligaciones de pos-consumo a proveedores, pueden facilitar la consecución de una operación más segura y unos productos menos impactantes, dando más valores agregados a la sociedad.

En conclusión Ecopetrol ha generado programas y actividades que fundamentan los dos grupos anteriormente estudiados, considerando relevante el desarrollo de las comunidades en las cuales opera, el progreso de sus proveedores y la generación de mecanismos de alineación y mejora continua dentro de los procesos establecidos, basados en la Responsabilidad Social Empresarial; en adición, Ecopetrol extiende su responsabilidad más allá de la gestión de la operación de sus proveedores a los productos que adquiere mediante la estrategia de contratación verde basada en el análisis del ciclo de vida, ampliando su responsabilidad y vinculando a diferentes grupos de interés especialmente los proveedores y contratistas a que se sientan parte de un mismo negocio.

**Tabla 12.**  
Empresas Seleccionadas  
Grupo 3. Fuente:  
Elaboración propia.

**INNOVACIÓN EN LA CADENA**

<b>Empresa</b>	<b>Caso</b>	<b>País</b>	<b>Característica</b>
Ecopetrol	Por una cadena de abastecimiento sostenible	Colombia	Cadena de abastecimiento confiable y sostenible, teniendo proveedores competitivos, buscando que se genere valor compartido. Uno de los objetivos es el análisis del ciclo de vida del producto. Los compromisos de pos-consumo son importantes para su actividad.

La propuesta de caracterización de los grupos antes mencionados no es excluyente, ya que muchas empresas pueden realizar acciones que se pueden caracterizar tanto en uno de los grupos como en los tres, tampoco implica que no existan otras motivaciones o criterios de clasificación ya que la presente categorización se limita a buscar patrones de comportamiento gerencial para promover nuevas y más eficientes prácticas de responsabilidad empresarial.

Queda entonces abierta la discusión para la reflexión, propuestas de nuevas aproximaciones conceptuales, esquemas de análisis y metodologías que enriquezcan no solo la teoría sino la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en las cadenas de suministro, permitiendo concretar los beneficios de estas intervenciones tanto en las empresas como en la sociedad.

The image features a light gray background with a decorative graphic on the left side. This graphic consists of two parallel diagonal stripes, one in a medium gray and one in a light gray, running from the top-left towards the bottom-right. A thin, dark red horizontal line extends from the left edge of the frame, crossing the stripes and ending just before the text.

# Conclusiones





La primera aproximación del concepto de cadena de suministro se presenta en los años 60 con la aglomeración de múltiples actividades en la empresa. Los primeros indicios de mayor control y planificación de las actividades se presentan en esta década como medida para mejorar la eficiencia interna, debido a los cambios efectuados en la competencia internacional. A partir de esto, se fundamenta la *administración de la cadena de suministro*, la cual se crea en la necesidad de ver estratégicamente las relaciones desde los procesos efectuados por el proveedor hasta el consumidor final; asimismo, busca maximizar el valor entregado y generar utilidades a lo largo de la cadena.

El crecimiento del comercio internacional, la globalización y la necesidad de competir en mercados internacionales han impuesto a las empresas una serie de retos que han generado un crecimiento desbordado de las operaciones de muchas de éstas, las cuales se han extendido alrededor del mundo, generando un mayor número de relaciones entre compañías y flujos de materias, energía e información. Esto ha implicado que estas empresas globalizadas busquen mejores alternativas para administrar de forma eficiente y eficaz la cadena de suministro que hace parte de esa compleja operación.

Sin embargo, la búsqueda de eficiencias operacionales no ha estado acompañada de una gestión de los riesgos e impactos de estas nuevas actividades, produciendo importantes efectos negativos tanto en el medio ambiente como en la sociedad; lo cual ha propiciado que las expectativas de la sociedad sobre la responsabilidad social de las empresas crezca, especialmente en aquellas que están más expuestas a la opinión pública, ya sea por su reconocimiento, tamaño o actividad productiva.

En ese sentido, la responsabilidad de la empresa, debido a los efectos, riesgos, exigencias y prácticas comienza a presentar cierta evolución que se puede describir en tres grupos:

- El tradicional que se caracteriza por prácticas compensatorias que comúnmente se denominan caridad o filantropía y que en la mayoría de los casos no tienen relación con la actividad de la empresa ni con su impacto en la sociedad o el ambiente.
- El segundo grupo llamado emergente que se diferencia por actividades relacionadas con la operación de la empresa, haciendo materiales las prácticas de responsabilidad social de la empresa y aunque no necesariamente involucra actividades de reparación y/o remediación, sí se puede evidenciar alguna relación con el impacto generado por la empresa.
- El tercer grupo llamado extendido que se puede ver como una tendencia en donde la responsabilidad social de la empresa no se

limita solamente a su operación sino que se extiende a su cadena de suministro e incluso al impacto de sus productos y/o servicios.

Ya se pueden encontrar conceptos, herramientas y prácticas que a partir de la presencia de muchos efectos indeseados, nuevas y más fuertes exigencias, proponen nuevas alternativas para prevenir y reducir tanto los riesgos de operación, imagen y reputación, como para construir relaciones productivas y generar valor tanto para la empresa como para la sociedad, como el concepto de valor compartido, popularizado por el profesor Michael Porter con sus tres diferentes modalidades (nuevos productos, eficiencia en la cadena de suministros y clúster) y la herramienta propuesta por la herramienta *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua del Pacto Global de las Naciones Unidas*, que caracteriza el compromiso empresarial en cuatro niveles de compromiso que van del más amplio al más profundo buscando la integración de la empresa con su cadena de suministro, reconociendo que el trabajo con proveedores en busca de una cadena de suministro sostenible es paulatino; en la medida en que se cumplan los parámetros de los primeros niveles se va a poder continuar en el proceso de progreso conjunto.

El proceso paulatino de la herramienta *Sostenibilidad de la cadena de suministro, una guía práctica para la mejora continua*, parte de la determinación de establecer marcos de referencia basados en las necesidades y expectativas de la compañía, con los cuales establece parámetros referentes a la social y medioambiental, para, en segundo lugar, iniciar actividades de supervisión y auditoría a los proveedores con el fin de verificar el nivel de cumplimiento con lo estipulado por la organización. Cumplidos estos dos niveles, se establece el trabajo conjunto con los proveedores, buscando que se efectúe un mejoramiento continuo en las diferentes actividades que realizan: finalmente, en el cuarto y último nivel se establece el apoyo a los proveedores para que éstos se apropien de los criterios deseados por la empresa, a fin de asegurar el desempeño de su cadena de suministro frente a la responsabilidad social y su compromiso con la sostenibilidad.

A partir de esta herramienta, que fue marco de referencia para la postulación y selección de prácticas de suministro responsable en la región de América Latina y el Caribe, y con base en los cuatro niveles propuestos se pudo reconocer que los casos seleccionados se encuentran, en los niveles dos, tres y cuatro de la herramienta. Sin embargo, se reconoce que principalmente se establecen en el nivel tres de la pirámide establecida por las Naciones Unidas, donde se hacen evidentes los programas de trabajo conjunto con proveedores para mejorar su desempeño al momento de operar. Además se hace evidente la importancia de continuar trabajando para que la vinculación sea más efectiva y permita obtener cadenas de suministros cada vez más sostenibles. Con base en el marco teórico expuesto, se establece una nueva categorización teniendo en cuenta los 15 casos presentados y estudiados anteriormente. La agrupación establecida se fundamenta en relación con la actividad productiva de la compañía, el perfil del proveedor, las actividades de apoyo desarrolladas, los compromisos

de los proveedores y los resultados obtenidos a partir de los proyectos desarrollados teniendo en cuenta lo anterior, se efectuaron tres grupos con características y alcances diferentes, pero complementarios en la medida en que se desarrollaba cada uno de estos. Por lo tanto, se estableció que el primer grupo, titulado eficiencia operacional, caracterizó los casos considerados en el mismo, con base en el desarrollo de sus proveedores rurales, el progreso de la zona en la cual operan, el mejoramiento continuo de los procesos y la generación y motivación de capacitación y comunicación.

La segunda categoría, titulada gestión de la cadena, caracterizó los casos presentados en el grupo, con base en la generación de planes enfocados a la Responsabilidad Social Empresarial, la entrega de productos y/o servicios con los principios éticos y las buenas prácticas sociales, ambientales y laborales del Pacto Global de las Naciones Unidas, un perfil de proveedores de pequeñas y medianas empresas, y adicionalmente un seguimiento y acompañamiento de las actividades realizadas por los actores de la cadena.

Finalmente, el tercer grupo, titulado innovación a la cadena, expone el desarrollo de actividades complementarias a las expuestas en los dos primeros grupos establecidos, considerando el hecho de haber desarrollado lo presentado anteriormente, y estableciendo mejoras en toda la cadena de suministro, alineando las temáticas y principios de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de la misma e incluyendo como parte de la estrategia tendencias tan importantes como el análisis de ciclo de vida.

Por último, cabe resaltar que la propuesta de categorización aquí planteada no es una camisa de fuerza sino una alternativa que busca generar una sana discusión sobre las tendencias y nuevas formas en que se expresa la Responsabilidad Social Empresarial y una reflexión sobre las prácticas que en este documento se presentan como referencia con el fin de profundizar sobre el concepto y la práctica contemporánea de la RSE y motivando en la medida de lo posible a su continua evolución y aporte al desarrollo sostenible.

Con este estudio se puede apreciar que la responsabilidad de la empresa con la sociedad es dinámica, responde a nuevas condiciones del entorno que cada día es más exigente con la iniciativa privada, lo que implica también innovación y creatividad para nuevas y más efectivas prácticas que permitan un mejor desempeño empresarial y una mayor contribución a la sostenibilidad. Se espera entonces que las acciones del sector productivo con el tiempo tiendan a integrarse y generar respuestas a desafíos como los de reducir los impactos, responder ya no sólo con la operación de su empresa sino con los efectos de sus productos y/o servicios, hasta integrarse en nuevos y sofisticados esquemas como los de la economía circular.

Confiamos que con este estudio estemos aportando a la investigación y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial, un medio para que la fuerza del sector productivo se integre a la búsqueda de las soluciones que los ya más de siete mil millones de habitantes del planeta requieren para una vida más armónica y constructiva, pero en especial para los casi dos mil millones de personas que padecen necesidades que podrían ya estar cubiertas con los recursos con los que actualmente cuenta la humanidad.



---

# Bibliografía

---

Bowersox, Donald J. David J. y Theodore P. Stank Supply Chain Management Review, USA: Lakeprint. 1999.

Burrell, Gibson; Morgan, Gareth. Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. Cambridge, MA, Atheneum Press. 1979.  
Carnegie, A. The Gospel of Wealth. New York: Norton Garfinkle. 2007

Substitución y re-uso de materiales y la disposición de desperdicios. Volumen 2, Numero 4. Universidad Autónoma Chopra, S. y Meindl, P. Administración de la cadena de suministros. México: Pearson Educación. 2008.

Christopher, Martin. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Service. Pitman, London, 1992.

Garriga, Elisabet; Melé Carné, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. Journal of Business Ethics 53: 51-71. Kluwer Academic Publishers, Netherlands. 2004.

Giraldo, José Antonio. Utilización de la Teoría de la Logística Inversa, en el reciclaje, de Bucaramanga, Colombia. 2008.

Lara Pineda, Orlando. El comercio Justo en Europa. Centro Internacional de Agricultura Tropical. 2000.

Leslie, S. Sociología del sistema global. España: Gedisa. 2003.

Monden, Y. El just in time hoy en Toyota. Barcelona: Deusto. 1996.

Ospina Alexandra, Vásquez Carolina. Comercio Justo. Serie Avances de Entorno de los Negocios. Universidad Externado de Colombia. 2007.

Orrego, Aida. Al análisis de ciclo de vida (ACV) en el desarrollo sostenible: propuesta metodológica para la evaluación de la sostenibilidad de sistemas productivos. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Estudios Ambientales (IDEA). Bogotá, Colombia. 2012. Consultada el 12 de noviembre de 2013 en:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/8875/1/905079.2012.pdf>

Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press. 1985.

Porter Michael y Kramer Mark. La Creación de Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y liberar una innovación y crecimiento, en Harvard Business Review. Enero-febrero de 2011.

Porter, Michael; Hills, Greg; Pfizer Marc y otros. Measuring shared Value. How to unlock value by linking social and business results. FSG. 2012

Red Española del Pacto Mundial de la Naciones Unidas. La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. Bel Art Imagen & Diseño. Madrid. 2009.

Sociedad de Toxicología y Química, SETAC. Código de Procedimiento, 1991.

UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility. Supply Chain Sustainability: a practical guide for continuous improvement. 2010.

Verma, Rakesh; Vhatkar, Vinayak. Logística inversa una dimensión importante de la gestión de la cadena de suministro. Año 2005.

Yepes, Gustavo; Ospina, Alexandra. Buenas Prácticas de RSE, Serie Avances de Entorno de los Negocios. Edición 3. Universidad Externado de Colombia. 2005

Yepes, Gustavo; Peña, Wilmar; Sánchez, Luis F. Responsabilidad Social Empresarial, fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Universidad Externado de Colombia. 2007

Yepes, Gustavo. ¿Extracto quién paga por la RSE?, propuesta metodológica para identificar frente a la teoría de los costos sociales quien asume los costos de las acciones de RSE. Documento para Optar la Titulo de Estudios Avanzados DEA, Universidad Antonio de Nebrija. Madrid. 2010.

Young, Richard R. Esqueda, Paul. Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. Academia Revista Latinoamericana de Administración, No 34. Bogotá. 2005.

Zapiain, A. Los límites del Crecimiento. Club de Roma. 2003.

# Los **Diez Principios** del Pacto Mundial de las Naciones Unidas



## Derechos Humanos

- 1 Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos
- 2 No ser cómplice de abusos de los derechos humanos



## Condiciones Laborales

- 3 Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva
- 4 Eliminar el trabajo forzado y obligatorio
- 5 Abolir cualquier forma de trabajo infantil
- 6 Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación



## Medio ambiente

- 7 Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales
- 8 Promover mayor responsabilidad medioambiental
- 9 Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente



## Lucha contra la corrupción

- 10 Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno



Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe

Universidad  
**Externado**  
de Colombia

FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

 Cámara  
de Comercio  
de Bogotá