

Abastecimiento Sustentable

Javier V. Carnevali P.

La manera en cómo nos organizamos para cumplir con nuestros objetivos como personas, familias, comunidades y países ha evolucionado. Creamos organizaciones para lograr objetivos que no podríamos alcanzar de manera individual, y, a su vez, estos objetivos han transitado de la necesidad de generar utilidades a un enfoque mucho más responsable, que considera la importancia de que la mejora económica no ponga en riesgo otros aspectos de la sociedad y el ambiente.

Esta consciencia de equilibrio económico, social y ambiental tiene diversos grupos de origen de acuerdo con sus propias necesidades: los consumidores, inversionistas, competidores, gobiernos y la propia organización.

Consumidores

Los consumidores están cada vez más conscientes del impacto que le generan al ambiente cada vez que toman una decisión de compra. Se cuestionan antes de elegir: ¿Este empaque es reciclable? ¿De dónde viene la materia prima de este producto? ¿Cuánta distancia viajó este producto para llegar a mis manos?

En la medida en que el proceso de toma de decisión de compra esté determinado por factores adicionales a las características propias del producto o de su precio, se genera un efecto en cascada que hace que las empresas que lo producen tengan que hacer ajustes en sus procesos de abastecimiento, producción y distribución, de manera que sean capaces de ofrecer productos y servicios que satisfagan a sus consumidores.

Inversionistas

Cada vez más los inversionistas están buscando colocar sus capitales en negocios que contribuyan al desarrollo sustentable, generando a su vez mejores oportunidades de financiamiento para aquellas organizaciones que tengan una estrategia de sustentabilidad.

En el mundo financiero cada vez se escuchan más los términos “Inversión responsable” o “Inversión sustentable” para referirse a que los criterios de selección que se deberían utilizar para determinar el destino de los fondos de las empresas inversionistas tienen que incluir aspectos de protección al medio ambiente, responsabilidad social, entre otros.

En México existe un Protocolo de Sustentabilidad de la Banca que formaliza el compromiso del sector bancario con el Desarrollo Sostenible de México y fomenta la transición del país hacia el uso consciente y responsable de sus recursos. Este tipo de iniciativas permitirán que aquellas empresas que estén alineadas con estos principios tengan beneficios tangibles que les permita ser más competitivos.

Competidores

La sustentabilidad es ya un elemento diferenciador para muchas organizaciones y cada vez más será un elemento indispensable para garantizar la viabilidad de los negocios. Quizá hoy en día esto no sea una exigencia de todos los mercados, pero sabemos que tarde o temprano, los Clientes preferirán hacer negocios con empresas que sean capaces de incorporar en sus procesos prácticas que eviten o mitiguen impactos negativos al ambiente.

Hoy en día podemos encontrar casos de grandes cadenas minoristas que ya comienzan a exigir a sus proveedores que demuestren su compromiso hacia el desarrollo sustentable, independientemente si el mercado de consumidores específico de un país lo exija. Simplemente las normas corporativas de estas grandes empresas se establecen de manera global y luego se comienzan a exigir localmente.

A medida que más empresas se comprometan con el desarrollo sustentable, se generará un efecto en cascada que exigirá que todos los participantes de esa cadena de suministro se alineen y compartan los mismos valores y principios.

Gobiernos

Cada vez más los gobiernos implementan nuevas normativas en los mercados en los que opera la organización. Las empresas tienen que asegurar el cumplimiento de todas las leyes y reglamentos que aplican a su sector industrial en términos de impactos al medio ambiente, aspectos laborales, derechos humanos, entre otras.

Lo que se ha visto en los últimos años es que se ha incrementado la velocidad en que se crean y aprueban Leyes y otras normas asociadas a la sustentabilidad y esto hace que las empresas tengan que crear mecanismos para adoptarlas rápidamente y así evitar poner en riesgo el negocio.

A veces estas normas también pueden llegar a través de Organizaciones No Gubernamentales que, si bien no las establecen como parte de un proceso de administración pública, exigen el cumplimiento de ciertas prácticas que les permiten lograr su causa. Es importante que se escuche lo que estas organizaciones tengan que decir, porque son el reflejo de necesidades que tienen un grupo de personas a las que conviene considerar como un grupo de interés relevante.

La propia organización

Independientemente de las presiones externas que una organización pueda tener para adoptar prácticas que favorezcan el desarrollo sustentable, la propia cultura de la empresa, su propósito y valores crean un ambiente favorable para la adoptar mejores prácticas.

En una reciente encuesta realizada por Sphera y la Universidad de Esslingen se determinó que el 51% de las empresas tienen un compromiso claro con la sustentabilidad, pero solo el 21% de ellas han realizado acciones concretas para lograrlos.

Es importante ser congruentes entre lo que se dice y lo que se hace. Si las empresas realizan un compromiso de ser cada vez más sustentables, tiene que asegurarse de hacer los cambios necesarios en sus procesos de diseño de productos, operaciones, comercialización y distribución para que realmente se genere un impacto positivo al ambiente, la sociedad y la economía.

Sea cual sea el origen de la necesidad de ser más sustentables, está claro que la viabilidad futura de las organizaciones está determinada por su capacidad de adoptar prácticas que reduzcan el impacto al medio ambiente, contribuyan a la sociedad a la vez que aseguran la rentabilidad de sus negocios.

Las personas juegan un rol fundamental en el éxito de los proyectos e iniciativas y el compromiso de una organización está directamente relacionado con el deseo de cada uno de sus miembros a ser mejores ciudadanos y contribuir al logro de un mejor futuro para todos.

Un terreno común

Desde hace ya varios años, las empresas han adoptado prácticas sustentables. Recordemos que el concepto de Desarrollo Sostenible aparece en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, que advertía de los impactos medioambientales negativos que la industrialización, el crecimiento de la población y la globalización estaban generando y proponía una serie de soluciones a estos problemas.

A partir del año 2015, como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, todos los países miembros de la ONU se comprometieron al logro de diecisiete Objetivos (ODS) que se definen como “un llamado a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo”.

Este tipo de compromisos globales permite que todas las entidades a nivel mundial (gobiernos, empresas, organismos no gubernamentales) puedan alinear, unir esfuerzos y tener un terreno común en el cual trabajar.

Gracias a los ODS las organizaciones tienen una guía clara que les permite identificar en dónde se puede generar un impacto positivo y definir un plan de acción para lograrlo.

Cada empresa tendrá que tomar su decisión de cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible que debe apoyar, deberían ser aquellos en donde consideramos que tenemos mayor impacto y capacidad para influir en que diversos grupos de interés contribuyan con acciones, proyectos y recursos para lograrlos.

La estrategia de sustentabilidad

Una vez que la organización asume estos compromisos tiene que lograr alinear los esfuerzos de cada una de sus áreas, departamentos, divisiones o unidades de negocio. La definición de una única estrategia es clave para generar un lenguaje común y asegurar que cada uno de los procesos del negocio realicen los ajustes necesarios para incorporar nuevas prácticas, nuevos criterios de decisión, incluso una nueva cultura de trabajo.

Un paso importante en la definición de la estrategia es tomar en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés de la organización. Un grupo de interés es un “grupo de personas que está involucrado con una organización y por tanto tiene responsabilidades e interés en su éxito”¹.

Una vez que se conocen estos intereses, se procede a definir los objetivos que debemos cumplir para satisfacerlos. Debido a la variedad de grupos de interés que tiene una organización, entre ellos

¹ Traducción de la definición de la palabra “Stakeholder” del Cambridge Dictionary

Accionistas, Empleados, Clientes, Proveedores y Organizaciones No Gubernamentales seguramente la ejecución de la estrategia dependerá del apoyo de varias áreas de la organización. Por ejemplo, el área de Abastecimiento tendrá mayor influencia para lograr los objetivos donde se requiere el apoyo de los Proveedores y de manera similar el área de Ventas con los Clientes, Recursos Humanos con los Empleados, etc.

El Abastecimiento Sustentable

Los proveedores juegan un rol clave en el logro de estos resultados. No basta con que una organización realice su mejor esfuerzo para cumplir con sus objetivos de sustentabilidad si sus proveedores no están comprometidos con el cumplimiento de estos.

Los consumidores no van a juzgar nuestro producto solo basados en lo que su fabricante ha logrado hacer para que sea lo más sustentable posible, se va a fijar en todo lo que ha sucedido a lo largo de la cadena de suministro para determinar y juzgar si un producto cumple de verdad con lo que promete. Por ejemplo, se puede diseñar un envase con material 100% reciclado, pero si éste viajó 14,000 kilómetros para llegar a manos del consumidor, seguramente generó un efecto negativo al medio ambiente por emisión de CO² por parte de los medios de transporte, incluso tanto que podría anular el beneficio que generamos al hacerlo con material reciclado.

Ante esta situación alguien podría decir “pero es complicado para el consumidor tener información de los impactos que generó el producto al ambiente como para decidir si lo compra o no”. Ciertamente hoy en día no es fácil tener a mano toda esa información, pero si analizamos la tendencia de las normas y leyes relacionadas con la sustentabilidad nos daremos cuenta de que es muy probable que en los próximos años se comience a exigir que las empresas brinden información detallada de estos impactos al consumidor, sea a través de sus páginas Web o incluso en las etiquetas de los productos.

Las áreas de Abastecimiento tienen la responsabilidad de apoyar a la organización en la ejecución de la estrategia de sustentabilidad. Hay mucho que hacer en la propia “cancha” de Abastecimiento, algunas de estas acciones son:

- Generar relaciones con proveedores capaces de apoyar la estrategia de sustentabilidad
- Incluir criterios de sustentabilidad en las decisiones de Compra de productos y servicios
- Apoyar el diseño de productos utilizando materiales con menor impacto ambiental
- Apoyar programas sociales que fortalezcan a comunidades menos favorecidas

Proveedores estratégicos

Las organizaciones tienen diferentes tipos de proveedores y es importante ser capaces de clasificarlos de alguna manera que nos permita enfocar recursos para mejorar la relación con aquellos que estén más comprometidos con el cumplimiento de nuestros objetivos. A este tipo de proveedores se les conoce como los Proveedores Estratégicos.

Existen muchos criterios por los cuales una organización podría definir cuáles son sus proveedores estratégicos. Podríamos usar criterios meramente económicos y decir que son aquellos que representan la mayor parte del gasto de compra o algún criterio de riesgo operativo y determinar

que son aquellos que pueden detener una línea de producción si no entregan su producto o servicio o podríamos utilizar una combinación de factores.

Hasta ahora estos “filtros” que podemos utilizar para determinar qué proveedor es estratégico y cuál no tiene que ver con aquello que somos capaces de medir. En la medida en que podamos medir el gasto de compra o el riesgo operativo, en esa medida podemos determinar qué proveedor califica o no como estratégico.

Si queremos usar criterios de sustentabilidad para determinar qué proveedores nos podrán acompañar en el viaje por la sustentabilidad, tenemos que ser capaces de medir su compromiso y disposición a ayudar en el logro de nuestros objetivos. Para ello tenemos que comenzar por ser capaces de medir qué significa ser un Proveedor Sustentable.

Proveedores Sustentables

El primer paso para identificar la situación actual es realizar una Evaluación de Proveedores Sustentables. Con base en el código de conducta de la empresa y/o objetivos de la estrategia de sustentabilidad, se debe recabar información de los proveedores. El resultado de este análisis dará visibilidad de la situación actual de cada proveedor en términos de sustentabilidad y permitirá diseñar proyectos en conjunto para mejorar en los aspectos más críticos que se hayan identificado.

Es importante que en estos esfuerzos iniciales se seleccione una variedad de empresas para que el análisis permita identificar los grupos con mayor riesgo de cumplimiento y enfocar esfuerzos para apoyarlos. Si solamente evaluamos a los proveedores que representan mayor gasto de compra, que seguramente serán grandes empresas, multinacionales y corporaciones, es probable que los resultados sean positivos, puesto que este tipo de empresas ya cuentan con programas de sustentabilidad. Sin embargo, sabemos que el mayor riesgo está en aquellas empresas que no cuentan con suficientes recursos o no tienen la exigencia de contar con programas de sustentabilidad con los alcances requeridos. Justamente son estas empresas a las que queremos identificar para dirigir esfuerzos y crear programas en conjunto que les permita desarrollarse y mejorar.

Independientemente si una organización ha iniciado este tipo de proyectos, seguramente ya existen proveedores que por propia iniciativa están ejecutando una estrategia de sustentabilidad. Es importante que las áreas de Abastecimiento sean capaces de identificar estos casos porque se pueden definir proyectos en conjunto que creen sinergias y potencialicen el impacto de sus acciones.

Decisiones de compra

Para que cada vez más se puedan incrementar los beneficios generados por la ejecución de la estrategia de sustentabilidad, las organizaciones tienen que modificar sus procesos de decisión de compra. Las empresas con procesos más tradicionales deciden a quién comprar con base en criterios como: precio, calidad, tiempo de entrega. Las empresas con procesos de compra modernos ya comienzan a incorporar los criterios de sustentabilidad en su proceso de toma de decisión. Es decir, un proveedor que tiene una buena calificación en su evaluación de sustentabilidad tiene una preferencia ante otro que tenga menor puntaje. De esta manera se generan incentivos que estimulan que los proveedores implementen programas de mejora de sus prácticas sustentables.

Hoy en día la sustentabilidad es un criterio deseable en los proveedores, pero llegará un momento en que sea un elemento indispensable para poder formar parte de la cadena de suministro de las empresas más competitivas.

El diseño de productos

Para asegurar que los productos de la empresa generen el menor impacto ambiental posible es necesario que desde la fase de diseño del producto se realice un análisis de ciclo de vida de sus ingredientes y materiales. Si el producto incorpora algún ingrediente cuyo origen es de otro país, tendremos que tomar en cuenta, por ejemplo, el impacto que generan todos los medios de transportes que se utilizarán para que el material llegue a la planta de producción y adicionalmente el impacto que se generará en el resto de la cadena de suministro para hacerlo llegar al consumidor.

El área de Abastecimiento debe apoyar ejecutando distintas actividades que aseguren que se cuente con la información necesaria para tomar la mejor decisión. Algunas de ellas son:

- Cotizar los distintos escenarios de origen de los ingredientes o materiales de empaque para que se pueda tomar una decisión basada en la relación precio/impacto ambiental
- Crear relaciones con proveedores que tengan la capacidad de innovar e incorporar materiales con menos impacto ambiental

Para realizar un Abastecimiento Sustentable las organizaciones tienen que diseñar una estrategia que comience por el entendimiento de las necesidades de sus grupos de interés, esto incluye analizar cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el que se tiene mayor impacto. Posteriormente el área de Abastecimiento tiene que identificar qué capacidades actuales, propias de la organización y de los proveedores, permiten satisfacer esas necesidades y qué nuevos procesos, estructuras y recursos se tienen que crear a lo largo de la cadena de suministro. Finalmente se deben definir algunos indicadores de desempeño que nos permitan saber si estamos cumpliendo o no con los objetivos y contar con un proceso de mejora continua que realice los ajustes necesarios para lograrlos.