

# La empresa y su cadena de suministro: **una alternativa de gestión**

## Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro

— — — — —  
Aplicación de los 10 Principios  
del Pacto Mundial en la  
administración empresarial

Red Española del Pacto Mundial de  
Naciones Unidas

“...Proveedores, suministradores, contratistas,  
instaladores...”

## Edita

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

## Colaboran

AGBAR:

Pablo García

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO:

Eva Ramos

GAS NATURAL SDG, S.A.:

María del Carmen González y Demetrio Martínez

GRUPO FERROVIAL, S.A.:

Miguel Ángel Cojo

JAVIERRE S.L.:

Antonio Javierre

MANGO MNG HOLDING, S.L.:

Xavier Carbonell

REPSOL YPF:

Javier Ávila

STARBUCKS COFFEE:

Sara Panzani

# Índice

Índice	1
Presentación	2-3
¿Qué aporta esta guía a las relaciones empresa-cadena de suministro?	4-5
¿Por qué mejorar la gestión de la cadena de suministro?	6-7
Metodología de trabajo	
1.Evaluación del riesgo de la cadena de suministro	8-9
2.Fases en la gestión de la cadena suministro	10-11
01.Diagnóstico	12-17
02.Planificación conjunta e Implantación de una estrategia	18-21
03.Supervisión de la cadena de suministro	22-25
04.Toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones	26-29
Anexos	30-35
Agradecimientos	36

# Presentación

Este documento es el segundo que publica la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas después de la Guía de Implantación del Principio 6 sobre la no discriminación en el empleo y la ocupación. A través de estas publicaciones, la Red Española quiere facilitar la aplicación de los Principios del Pacto Mundial en la gestión de las empresas y en especial, a las PYME, ya que tienen más dificultades en profundizar en el análisis y la reflexión de unos temas generalmente abstractos, que no tienen una repercusión fácilmente medible en sus resultados a corto plazo.

La elección de la “Cadena de suministro” como el grupo de interés a analizar en esta segunda guía de nuevo se debe a la especial utilidad que tiene para la PYME, ya que puede identificarse en el análisis por su doble condición: como empresa que se relaciona con sus proveedores y como empresa que es a su vez proveedora de unos clientes de mayor dimensión, que pueden estar muy sensibilizados con los temas de la Responsabilidad Social Empresarial y que por tanto lo trasladan a su cadena de suministro.

La tradicional separación de responsabilidades de la ley de contratos mercantiles, que establece una clara frontera entre los comportamientos internos de las empresas que se relacionan comercialmente, se ha difuminado actualmente debido a que la sociedad espera que la empresa responda también de sus proveedores, ya sea influyéndoles para que respeten unos principios mínimos si tiene capacidad para ello, o bien evitando ser cómplice de una situación desequilibrada, si por su dimensión no es capaz de influirles.

Esta guía va dirigida a empresas y especialmente a las PYME y se centra en el análisis de la cadena de suministro para:

- ✓ Establecer una clasificación de riesgo
- ✓ Identificar las prácticas recomendables
- ✓ Planificar el desarrollo de relaciones empresa-cadena de suministro

Estos “principios mínimos” que afectan a la cadena de suministro, se recogen de una manera apropiada en los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Pero no afectan sólo los Principios relacionados con los Derechos Humanos cuando nos referimos a proveedores de países con instituciones políticas y legales débiles, sino que también hay que tener en cuenta los Principios relativos a las normas laborales, las de Medio Ambiente y Anti-corrupción.

El objetivo de este documento es centrarnos en el análisis de la cadena de suministro para establecer una clasificación de riesgos que nos permita conocer los problemas, identificar las prácticas recomendables y planificar el desarrollo de unas relaciones empresa—proveedor mutuamente beneficiosas. En definitiva, ayudar a las empresas a gestionar su cadena de suministro de forma más responsable, con el fin de generar un beneficio sostenible en todas las áreas y actividades del negocio.



**Joaquín Garralda**

Secretario

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

## ¿Qué aporta esta guía a las relaciones empresa-cadena de suministro?

“Beneficios cualitativos y cuantitativos”

Para la empresa cliente que se centra en la calidad final del producto:

- Mejora continua de la producción
- Producción **sostenible** y rentable
- Relación **estable** con los proveedores
- Intervención en el proceso de producción, mediante la sugerencia de cambios o mejoras que beneficien a la empresa permitiéndole crear **ventajas competitivas**
- Cuidado de la imagen y la reputación
- Disminución del **riesgo** de denuncia por malas prácticas

### Ventajas comunes

- ✓ Cuidar la imagen corporativa
- ✓ Reducir costes
- ✓ Mejorar la gestión interna de la empresa
- ✓ Responder a la exigencia de la sociedad

Para las empresas que forman la cadena de suministro:

- Aumento de los **contratos a largo plazo**
- **Estabilidad** financiera que permite planificar con exactitud la estrategia de trabajo
- Incremento de la **productividad**
- **Rentabilidad** asegurada dada la existencia de contratos a largo plazo
- **Prioridad** de contrato frente a ofertas de otros proveedores, en caso de estar incluido en algún programa de mejora continua incentivado por la empresa
- Mejora de la **motivación** de los empleados y de sus condiciones de trabajo
- Acceso a programas de **formación** a coste reducido
- Reducción del coste del capital
- Incentivos a la **I+D+i**

## ¿Por qué mejorar la gestión de la cadena de suministro?

“Para minimizar costes, identificar ventajas competitivas y controlar los riesgos vinculados a la reputación corporativa”

### La situación de la empresa

La globalización ha dado paso a organizaciones de gran tamaño y **complejidad**, por lo que hoy día resulta difícil asegurar que una empresa es de carácter 100% nacional. La mayor parte cuentan con socios empresariales, proveedores y clientes ubicados en el extranjero.

### La realidad

Sin embargo, esta particularidad no es percibida por el **consumidor** final que no diferencia entre la empresa y los eslabones que forman su cadena de suministro. De ahí que las decisiones de compra del consumidor se basen en la **percepción general** que tienen de una determinada marca.

Esta **guía** ayuda a gestionar de forma transparente y responsable la cadena de suministro.

**Objetivo de la Empresa:** Mejorar su competitividad en los mercados

- Minimizando costes
- Identificando ventajas competitivas vía I+D+i
- Controlando riesgos vinculados a la reputación corporativa

La empresa que quiere controlar sus riesgos vinculados a la reputación corporativa y proteger su valor, empieza por asegurar la adecuada gestión de la cadena de suministro.

Resulta esencial garantizar que ambas partes compartan los mismos valores, estándares de gestión y cumplimiento normativo, para garantizar un adecuado control de riesgos de la cadena de suministro.

# Metodología de trabajo

## 1. Evaluación del riesgo de la cadena de suministro

Según las particularidades de cada sector, empresa o ámbito de actuación, los riesgos de la cadena de suministro son distintos. De ahí que para diagnosticar el riesgo sea necesario contestar a las siguientes preguntas:

¿Tengo una <b>marca conocida</b> por el consumidor final?	¿Alguno de mis proveedores me suministra <b>productos de alto riesgo</b> o proviene de un <b>sector de alto riesgo</b> ? <sup>(1)</sup>	¿Alguno de mis proveedores directos trabaja en un <b>país de alto riesgo</b> ? <sup>(2)</sup>	<b>Riesgo</b> de la cadena de suministro
SI	SI	SI	Muy Alto
	SI	NO	Alto
NO	NO	SI	Moderado
		NO	
	SI	SI	Bajo
		NO	
NO	SI	Mínimo	
	NO		

Mapa diseñado por la Red Española del Pacto Mundial, en colaboración con la Fundación Ecología y Desarrollo, EIRIS y FTSE4Good (p.31, Anexo 2).

<sup>(1)</sup> **Productos y sectores de alto riesgo:** (p.31, Anexo2)

La marca, el producto, el sector de actividad y el país de procedencia del proveedor influyen en la percepción del riesgo.

<sup>(2)</sup> El Banco Mundial considera los países de ingreso alto (high Income/other high Income) como países sin riesgo. Por defecto, los países de ingreso bajo, medio/bajo y medio/alto podrían ser considerados de riesgo (pp.32-33, Anexo2)

# Metodología de trabajo

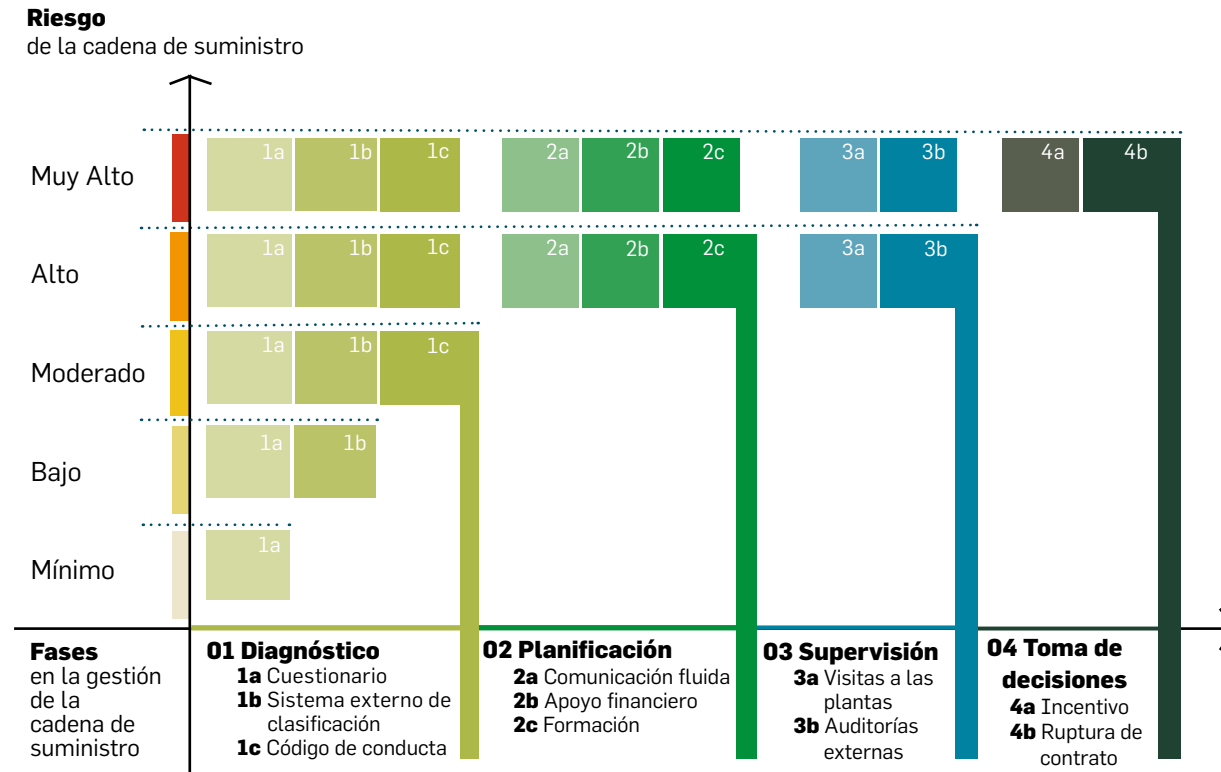
## 2. Fases en la gestión de la cadena de suministro

Una vez definido el nivel de riesgo de cada proveedor, la empresa cliente establecerá una **relación de trabajo personalizada** con cada uno de ellos.

El objetivo será promover la gestión responsable de la cadena de suministro, de manera que se garantice una **relación estable y beneficiosa** para ambas partes.

La metodología de trabajo a desarrollar vendrá determinada por el mayor o menor **riesgo** de cada proveedor. Así, por ejemplo, para un proveedor de riesgo calificado como “muy alto”, la empresa cliente deberá abarcar las cuatro fases completas de la metodología. A partir de ahí, proveedores considerados de menor nivel de riesgo, podrían gestionarse responsablemente sin tener que desarrollar todas las fases de la metodología.

- ✓ Proveedores de menor riesgo solo realizan la primera fase
- ✓ Proveedores de riesgo muy alto desarrollan las cuatro fases



# 01. Diagnóstico

01a  
Cuestionario

01b  
Sistema externo de  
clasificación

01c  
Código de conducta

Esta primera fase tiene por objeto mejorar el **conocimiento** que la empresa cliente tiene de cada uno de los miembros de su cadena de suministro. Para ello, es recomendable definir los **requisitos mínimos** sobre los que la empresa necesita tener información y a partir de ahí verificar el cumplimiento de los mismos. Estos requisitos deberán estar alineados con los valores corporativos de la empresa, de manera que en el futuro resulte más sencillo garantizar la **alineación** de la empresa con su cadena de suministro.

Existen diferentes herramientas que pueden facilitarnos esta tarea:

- 01a Cuestionario
- 01b Sistema externo de clasificación
- 01c Código de conducta



## 01a Cuestionario

Se trata de un documento en el que el proveedor ha de responder a una serie de cuestiones de distinta índole.

El **cuestionario** podrá ser más o menos exhaustivo según el **perfil de riesgo** del proveedor.

Dependiendo del **sector** al que pertenezca o de la empresa que lo solicita, el documento puede contener un número reducido de preguntas o ser más exhaustivo.

En algunos casos, puede que la empresa exija al proveedor que **acredite** el respeto a otras legislaciones vigentes o a determinadas normas de carácter nacional e internacional.

También podrá variar el nivel de exigencia según se trate de un proveedor **recurrente** y significativo u otro **puntual** y de poco peso para el negocio (en términos de volumen de compras, participación en el proceso productivo, etc.)

Mencionamos a continuación los datos mínimos que se pide al proveedor en los cuestionarios:

- Datos de identificación de la empresa
- Persona de contacto
- Actividad de la empresa
- Productos/servicios suministrados





A continuación, mencionamos algunas de las cuestiones que se incluyen **habitualmente** en los cuestionarios:

- Tenencia de una certificación de calidad, manual de calidad o departamento de calidad
- En caso de no disponer de un sistema de calidad, planes futuros para implantarlo e implicaciones
- Control de calidad interno
- Conocimiento e implantación de los 10 Principios del Pacto Mundial
- Aspectos medioambientales: certificación, acreditación o implantación de un Sistema de Gestión Ambiental (o previsión de hacerlo)

### Caso Real

**Javierre, S.L.** PYME del sector de la construcción, clasifica internamente a todos aquellos proveedores que por su naturaleza y actividad pueden ser motivo de riesgo en incumplimientos de obligaciones sociales o ambientales y son a la vez susceptibles de afectar al acabado final en lo relativo a la calidad de productos y servicios. Mantiene registro interno de proveedores aprobados con calificación de preferentes, dotando de un periodo de adaptación a aquellos que tienen aspectos a mejorar y rechazando a todo aquel que no se ajusta a las especificaciones y políticas de la empresa. Este control y registro es auditado dos veces al año por una consultora independiente

Además de lo anterior, en algunas ocasiones se **solicita** información sobre:

- Realización de auditorías por parte de la empresa cliente o acceso a los resultados de una auditoría previa de un tercero
- Política de calidad, gestión de los empleados, aprovisionamiento y regularidad de los controles internos y externos
- Planes de formación del personal
- Análisis previo a las inversiones de los posibles impactos ambientales
- Existencia de un departamento de Recursos Humanos
- Condiciones de trabajo de los convenios
- Prevención de riesgos laborales
- Memoria de sostenibilidad
- Adhesión a estándares de RSC

## 01b

### Sistema externo de clasificación

La coexistencia de legislaciones internacionales y nacionales debida a la ampliación de los mercados a nivel internacional, ha planteado en muchos casos una **dualidad** en los niveles de exigencia de compañías multinacionales.

En esos casos, cuando la empresa cliente opera en varios países o en sectores de determinadas características, puede resultar

útil recurrir a **sistemas externos de clasificación** de proveedores.

Se trata, en definitiva, de una herramienta de gestión que facilita enormemente la subcontratación de servicios sin poner en riesgo los valores corporativos de la empresa.

### Caso Real

Los sistemas que gestiona **Achilles South Europe, S.L.** son una herramienta de gestión y búsqueda de proveedores en función de los criterios que establezca la empresa cliente. Se trata de sistemas muy útiles para aquellos sectores que se encuentran muy segmentados, permitiendo que todas las empresas del sector cuenten con la misma información a la hora de contratar a sus proveedores. Estos sistemas agilizan el proceso en los casos de contratación directa de proveedores y sobre todo en la gestión de subcontratistas. Mediante una aplicación informática en el que cada proveedor introduce sus datos legales, comerciales, de calidad, de prevención de riesgos laborales, medioambientales, etc., la empresa cliente puede identificar y seleccionar los proveedores con los que desea trabajar siguiendo los criterios que ella misma establezca. En la actualidad, el sistema incorpora también datos relativos a la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial por parte del proveedor. **AGBAR**, por ejemplo, utiliza este sistema para seleccionar una gran parte de sus proveedores.



## 01c

Código de conducta

Riesgo cadena de suministro

Para fijar los **requisitos mínimos** que debe cumplir cada eslabón de la cadena de suministro, la empresa cliente puede elaborar un Código de Conducta interno.

Las normas y certificaciones citadas en el anexo 3 son las que comúnmente sirven como base para la elaboración de los Códigos de Conducta y que recogen los Principios Universales relativos a Derechos

Humanos, Normas Laborales y Gestión Medioambiental.

Hoy, las empresas sugieren que, además del conocimiento y la aceptación de los Códigos de Conducta, se pidan **acciones medibles y resultados** cuantificables para controlar su cumplimiento.

### Caso Real

**MANGO MNG Holding S.L** basa su Código de Conducta para fabricantes y talleres de producción de prendas y complementos en las directrices y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo y de Naciones Unidas. El Código de Conducta es de obligado cumplimiento por parte de todos los proveedores que deseen trabajar con la empresa. El Código prohíbe el trabajo infantil, el trabajo forzoso, la discriminación, el empleo de medidas disciplinarias contra los empleados y hace mención entre otras cosas, a la garantía de la libertad de asociación, la necesidad de regular los horarios de trabajo, y las remuneraciones de los trabajadores. Además, la entidad está terminando de crear una herramienta de trabajo que asignará un número de fábrica a cada pedido para saber de dónde proviene cada prenda y poder controlar el origen de la producción en todo momento.

# 02.

## Planificación conjunta e implantación de una estrategia

**02a**  
Comunicación fluida

**02b**  
Apoyo financiero al proveedor

**02c**  
Formación por parte de la empresa

A raíz de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, la empresa cliente ha de **planificar** junto con el proveedor la **estrategia de trabajo** conjunta que van a desarrollar. El objetivo de esta etapa será el de mejorar aquellos aspectos que se hayan valorado como negativos o insuficientes en la fase de diagnóstico y trazar un plan a medio y largo plazo cuya meta sea el conseguir alinear las acciones y comportamientos del proveedor con los **valores corporativos** de la empresa cliente.

En general, la fase de planificación puede venir caracterizada por:

- 02a** Comunicación fluida
- 02b** Apoyo financiero al proveedor
- 01c** Formación por parte de la empresa

### 02a Comunicación fluida

Riesgo cadena de suministro

La **comunicación fluida** con la cadena de suministro facilita entre otras cosas la gestión administrativa y agiliza el seguimiento de los pedidos y la calidad de la relación proveedor-empresa. Para garantizarlo, existen herramientas sencillas, como pueden ser la correspondencia o la organización de reuniones periódicas.

En el caso específico de empresas que cuentan con un gran volumen de proveedores, la creación de un **portal del proveedor** que permita el acceso directo del proveedor a la información más relevante sobre su relación con la empresa cliente (pedidos, facturas, códigos de conducta, etc.) puede servir como herramienta sencilla y ágil de comunicación.

### Caso Real

**Gas Natural SDG, S.A** cuenta con más de 3.000 proveedores lo que en ocasiones complica enormemente su gestión. Por ello, están trabajando en la puesta en marcha de una herramienta que les va a permitir comunicarse con los proveedores de una forma sencilla a través de Internet. Se trata del Portal del Proveedor desde el cual se podrán gestionar las solicitudes de ofertas, pedidos y facturas, facilitando la gestión fluida de los pedidos. Además, siguiendo con lo establecido en la LEY 31/2007, de 30 de octubre, sobre procedimientos de contratación en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales (que derogó la ley 48/1998 de 30 de diciembre), desde el portal se podrá gestionar también toda la información relativa a aspectos laborales, certificaciones disponibles, Seguridad Social (TC1, TC2), contratos, etc. Además, es necesario que toda esta información se mantenga constantemente actualizada para poder seguir trabajando con la empresa.

## 02b

### Apoyo financiero al proveedor

#### Riesgo cadena de suministro

En el caso de empresas cuya producción depende de **proveedores** que residen en **países en vías de desarrollo**, es común encontrar ejemplos en los que la propia empresa pide un nivel de sueldo mínimo a los empleados de la cadena de suministro para asegurar el buen trato del personal. También en ocasiones la empresa **financia al proveedor** para que éste pueda invertir en producir mate-

rias primas de calidad. Otras empresas, por ejemplo, ponen a disposición del proveedor maquinaria para que éste gane en rapidez, eficacia y calidad. Otras apuntan a sus proveedores a **programas de mejora continua** que incorporan una ayuda económica que les permite planificar su producción a largo plazo asegurándoles un contrato de larga duración.

### Caso Real

Cuando **Starbucks Coffee** decidió implantar la gestión responsable de su cadena de suministro, lo primero que hizo fue centrarse en dos aspectos: la calidad y la transparencia económica. En relación a la transparencia económica, todos los proveedores que envían las muestras de café a Starbucks Coffee, tienen que presentar todos los pagos realizados a lo largo de la cadena de suministro y mencionar todas las personas que trabajan en el proceso de fabricación del café. Se exige que los agricultores perciban al menos el sueldo mínimo por ley del país o, por categoría, el sueldo medio de ese puesto en ese país. La transparencia económica se aplica al 98% de las compras. Además, Starbucks Coffee ha creado el programa del "Proveedor Preferido" que persigue incentivar a los proveedores productores de café para que implanten prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Después de que el proveedor rellene un cuestionario con preguntas relativas a horas de trabajo, trabajo infantil, acceso a vivienda, seguridad, indicadores medioambientales, etc. Se le envía un verificador que le otorga una valoración: 80% de cumplimiento - proveedor preferido; 60% - proveedor preferente; 50% -proveedor verificado. A partir de ahí, el proveedor tiene un año para mejorar la verificación. ¿Qué obtienen a cambio? Acceso a créditos a intereses muy bajos, compras preferentes de Starbucks Coffee y precio Premium para su café durante el primer año.

## 02c

### Formación por parte de la empresa

#### Riesgo cadena de suministro

Con objeto de mejorar la calidad de la producción y la eficiencia económica, en ocasiones la empresa ofrece **formación al proveedor**.

Los beneficios de esta formación son superiores a su coste ya que normalmente son parte de los cursos de formación que

imparte la empresa de forma recurrente y mejoran la relación existente entre la empresa y el proveedor.

### Caso Real

**Grupo Ferrovial, S.A** cuenta con más de 25.000 proveedores, aunque 3.000 de ellos representan el 80% de la facturación total. A todos los subcontratistas, de forma periódica, se les ofrece cursos de formación en prevención de riesgos laborales y cursos prácticos para el uso de determinado tipo de maquinaria. También tienen acuerdos de proveedor/colaborador para desarrollar proyectos conjuntos de nuevas tecnologías. Se les ayuda en el desarrollo de nuevas capacitaciones técnicas y se fomenta en general la inversión en I+D+i.

# 03.

## Supervisión de la cadena de suministro

03a  
Visitas a las plantas

03b  
Auditorías externas

Para asegurarse de que los planes establecidos en la fase de planificación conjunta e implantación se cumplen, se recomienda que las empresas hagan un **seguimiento continuo** y cercano de su cadena de suministro. Éste se puede realizar a través de **visitas a las plantas y de auditorías**, aunque el proceso en cada caso dependerá del riesgo de cada proveedor.

Se recomienda incluir en el **contrato** con el proveedor qué controles se van a llevar a cabo para evitar así posibles malentendidos entre ambas partes. De esta forma, en caso de que se decida rescindir el contrato por irregularidades

descubiertas tras uno de estos controles, el contrato respaldará **legalmente** la decisión.

Aquellas empresas con pocos recursos para contratar auditorías pueden incluir en sus contratos una cláusula en la que se mencione su derecho a acceder a los resultados de auditorías externas que se hayan llevado a cabo por la empresa proveedora, o bien por un tercer cliente.

Los elementos comunes de esta fase son:

**03a** Las visitas a las plantas

**03b** Las auditorías externas

### 03a

Visitas a las plantas

Riesgo cadena de suministro

Para supervisar a los proveedores que sólo operan en España, una **visita a las instalaciones del proveedor** y la consiguiente gestión de un **informe de evaluación** suelen ser suficientes para determinar si la empresa con la que se está trabajando es apta o no.

Sin embargo, en empresas con una cadena de suministro más compleja o que opera en el extranjero, se corre el peligro de que las visitas no sean suficientemente eficaces. Las visitas suelen estar mínimamente programadas, lo que da a los proveedores un margen de tiempo para poder prepararse y poder corregir de manera momentánea posibles incumplimientos a ojos de su cliente.

### Caso Real

En países en vía de Desarrollo, **Gas Natural SDG, S.A** visita a sus proveedores y envía a sus auditores para verificar si los proveedores tienen el grado de especialización suficiente para comprarles material. Empresas de categoría internacional certifican, in situ, si los proveedores están cumpliendo con los requisitos de calidad y las especificaciones técnicas necesarias. En ocasiones, Gas Natural contrata los servicios de un inspector ocular para comprobar la gestión de la cadena de suministro. En España, normalmente solicitan los listados de empleados y los documentos relativos al pago de la Seguridad Social.



## 03b Auditorías externas



La realización de auditorías suele responder a la búsqueda de **resultados respaldados** con información más estandarizada y concisa.

Dado el uso generalizado que existe de este tipo de sistema de control, las empresas internacionales de auditoría se han implanta-

do ya en los principales países donde residen los proveedores, especialmente en Asia, contratando personal local que cuenta con un profundo conocimiento de la legislación vigente en el país y con la ventaja de poder visitar la empresa auditada en cualquier momento.

### Caso Real

A finales del año 2006 **Repsol YPF** aprobó el nuevo cuerpo normativo, común para todas las Unidades de la compañía en todos los países, donde se establecen las bases y criterios mínimos a seguir en los procesos de Gestión de Proveedores. Repsol YPF propugna y suscribe los valores de Integridad, Transparencia, Responsabilidad y Seguridad recogidos en su Norma de Ética y Conducta. En el proceso de calificación se pretende valorar si un proveedor es capaz de suministrar satisfactoriamente un bien o servicio. En base al bien o servicio que se suministra, se establece la criticidad del mismo. En el caso de bienes o servicios críticos, además de recabar información, se realiza una auditoría en las propias instalaciones del proveedor. El resultado del proceso determina la asignación de un estado de calificación (Calificado, Calificado Provisional o No calificado) a los proveedores en función de que éstos superen o no el mismo. A los proveedores que hayan suministrado, bienes o servicios considerados como críticos, se les realiza al menos una evaluación anual de su desempeño. En el año 2008 se ha desarrollado un sistema unificado para la gestión de proveedores, denominado SISPRO.

# 04.

## Toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones

04a  
Incentivos

04b  
Ruptura de contrato

Después de un periodo de colaboración (que suele girar en torno a los seis meses o un año), la empresa ha de **concluir** si su cadena de suministro respeta suficientemente las exigencias de producción y los criterios de gestión de calidad o no. En consecuencia, las medidas a tomar a continuación serían:

**04a** El incentivo al proveedor que ha cumplido con sus compromisos

**04b** La ruptura de contrato con aquellos que han incumplido

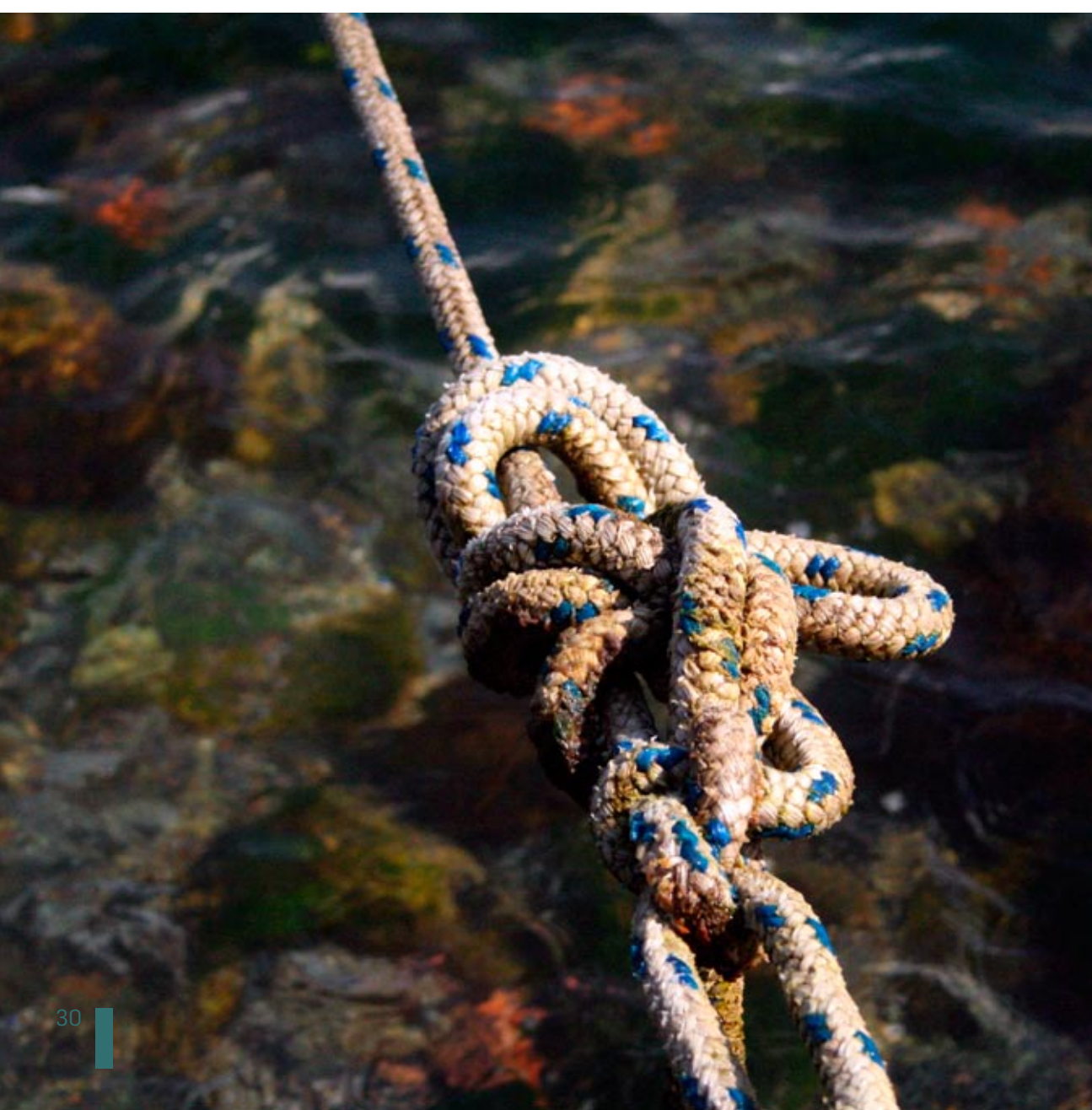
## 04a Incentivos

En el caso de que el proveedor entregue un producto de calidad respetando las exigencias del contrato, la empresa puede querer incentivar el resultado implantando **medidas preferenciales** como puede ser el apoyo económico a largo plazo, el contrato a largo plazo o la accesibilidad a otros clientes.

- El contrato a largo plazo, además, le da la oportunidad de planificar su estrategia de trabajo en el tiempo, pudiendo incurrir en determinados gastos que supongan una mejora en el proceso productivo del proveedor
- La accesibilidad a otros clientes es una posibilidad que surge con la mejora de la reputación. Si el proveedor recibe buenas críticas por parte de la empresa cliente, otras empresas estarán interesadas en trabajar con él, lo que a larga supondrá el acceso a nuevas oportunidades de negocio.

### Caso Real

**AGBAR** incentiva a aquellos proveedores que, además de cumplir con lo establecido en el contrato, innovan en los productos o en las operaciones. Proveedores que hayan innovado en el servicio o en los materiales proporcionados, han sido recompensados con patentes que revierten positivamente tanto en el proveedor como en la propia empresa.



## 04b

### Ruptura de contrato

El incumplimiento de los criterios acordados en el contrato puede derivar en **penalizaciones o en la ruptura del contrato**. La empresa corre el riesgo de perjudicar su imagen si no cumple con lo establecido.

Se le da al proveedor un **periodo de gracia** para mejorar y cumplir con los requisitos de las empresas, pero generalmente no se espera más del plazo acordado y se anula el contrato.

Si el proveedor trabaja en un país en **vía de desarrollo**, es probable que el plazo de cumplimiento de las normas sea más largo.

### Caso Real

Una buena parte del negocio de **AGBAR** se caracteriza por ser un servicio regulado que ha de cumplir con lo que establece la Administración en cada caso (especialmente en material medioambiental). De ahí que los límites al cumplimiento estén claramente fijados tanto para las empresas del Grupo como para sus proveedores. AGBAR cuenta con procesos de homologación de proveedores y de productos para cumplir con dichos límites y traslada los requerimientos medioambientales a los contratos que establece con los proveedores. Los posibles incumplimientos son causa de rescisión de dichos contratos.



Son varios los conceptos utilizados para referirnos a la empresa o persona que suministra un producto o servicio:

- **Proveedor o Suministrador:** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc. (Real Academia de la Lengua Española-RAE)
- **Contratista:** Persona que por contrato ejecuta una obra material o está encargada de un servicio para el Gobierno, para una corporación o para un particular (RAE)
- **Cadena de suministro:** Red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores (Michael E. Porter—Harvard University)

A lo largo de la sesión de trabajo, se ha utilizado esta diversidad de términos. En esta guía, se ha empleado el término Cadena de Suministro con carácter general, teniendo siempre presente la diversidad de conceptos que existen dependiendo del producto o servicio que provean.

- **EIRIS (p. 8) Ethical Investment Reseach Service:** Proveedor mundial de información que investiga de forma independiente sobre el aspecto social, medioambiental y ético de las empresas. Eiris (situado en Reino Unido y EEUU) colabora con entidades internacionales de investigación y se especializa en la investigación de inversión responsable [www.eiris.org](http://www.eiris.org)
- **FTSE4Good (p. 8):** La metodología de trabajo se ha establecido según el documento “Supply Chain Labour Standards” del FTSE4Good Index Series. FTSE4Good fue creado en 2001 en colaboración con Ethical Investment Research Service (EIRIS) y el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Ayuda a la Infancia (UNICEF). Se diseñó para medir el comportamiento de empresas que reúnen reconocidos estándares de RSE, facilitando así la inversión en las mismas: [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/Downloads/FTSE4GoodJapanSupplyChainCriteriaEng.pdf](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Downloads/FTSE4GoodJapanSupplyChainCriteriaEng.pdf)
- **Productos y sectores de alto riesgo (p. 8):** Para contestar afirmativa o negativamente a las cuestiones, se debe utilizar la Clasificación de Productos y Sectores de Alto Riesgo en Derechos Laborales en la Cadena de Suministro que propone EIRIS y que utiliza FTSE en la elaboración de su índice bursátil FTSE4Good. Por el momento no existe una clasificación para sectores de riesgo moderado, por lo que en el futuro podría darse el que sectores no nombrados (riesgo bajo) sean clasificados como de mayor riesgo

**Clasificación de productores y sectores de alto riesgo en Derechos Laborales en la cadena de suministro según EIRIS y FTSE4Good:** Cosecha agrícola (caña de azúcar, café, te, cacao, fruta tropical, verduras frescas, flores), productos de consumo: ropa y calzado, juguetes, ocio y tiempo libre, textil y cuero, tratamiento de alimentación; hipermercados y grandes almacenes; pequeños distribuidores de ropa, artículos variados, textil y droguería

## Economía países de ingreso bajo


Afganistán	Guinea-Bissau	Nigeria	Sierra Leona
Bangladesh	Haití	Pakistán	Islas Salomón
Benín	India	Rep. Centroafricana	Somalia
Burkina Faso	Kenia	Rep. Democrática del	Sudán
Burundi	Liberia	Congo	Tayikistán
Camboya	Madagascar	Rep. Democrática de	Tanzania
Chad	Malawi	Corea	Timor-Leste
Comoras	Malí	Rep. de Kirguistán	Togo
Costa de Marfil	Mauritania	Rep. Democrática de	Uganda
Eritrea	Mongolia	Laos	Uzbekistán
Etiopía	Mozambique	Rep. de Yemen	Vietnam
Gambia	Myanmar	Ruanda	Zambia
Ghana	Nepal	Santo Tomé y Príncipe	Zimbabue
Guinea	Níger	Senegal	

## Economía países de ingreso medio/alto

Argentina	Islas Marianas del	Panamá	Turquía
Belice	Norte	Polonia	Uruguay
Botswana	Islas Palau	Rep. Bolivariana de	
Brasil	Kazajstán	Venezuela	
Bulgaria	Letonia	Rep. Eslovaca	
Chile	Líbano	Rumania	
Costa Rica	Libia	Samoa	
Croacia	Lituania	San Cristóbal y Nevis	
Dominica	Malasia	Santa Lucía	
Federación Rusa	Mauricio	San Vicente y las	
Guinea Ecuatorial	Mayotte	Granadinas	
Gabón	México	Serbia	
Hungría	Montenegro	Seychelles	
Isla Granada	Omán	Sudáfrica	

## Economía países de ingreso medio/bajo

Albania	Cuba	Jamaica	Suazilandia
Argelia	Ecuador	Jordania	Rep. Árabe Siria
Angola	Estados federados de	Kiribati	Rep. de Congo
Armenia	Micronesia	Lesoto	Rep. Dominicana
Azerbaiyán	El Salvador	Macedonia	Rep. Árabe de Egipto
Bielorrusia	Fiji	Maldivas	Rep. Islámica de Irán
Bután	Filipinas	Moldavia	Ex Rep. Yugoslava
Bolivia	Georgia	Namibia	Tailandia
Bosnia y Herzegovina	Guatemala	Nicaragua	Tonga
Camerún	Guyana	Paraguay	Túnez
Cabo Verde	Honduras	Perú	Turkmenistán
China	Indonesia	Samoa	Ucrania
Cisjordania y Gaza	Irak	Sri Lanka	Vanuatu
Colombia	Islas Marshall	Suriname	Yibouti

 <http://www.worldbank.org/data/countryclass/classgroups.htm>

Para la elaboración de los Códigos de Conducta de la cadena de suministro, las empresas se basan en las siguientes leyes españolas e internacionales, normas y certificaciones:

- **Legislación Española**
  - Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales
  - Ley 2/1985 de Protección civil
- **Directivas de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)**
- **Directivas de la Unión Europea**
  - EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)
- **Directivas de la Organización Internacional de Normalización (ISO)**
  - ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad
  - ISO 9004:2000 Directrices para la mejora del desempeño en sistemas de gestión de la calidad
  - ISO 14000 Sistemas de Gestión Medioambiental en entornos de producción
- **Directivas de la Social Accountability International (SAI)**
  - SA 8000 (Social Accountability)
- **Directivas de la Organización de Naciones Unidas (ONU)**
  - Normas de los Derechos Humanos de la ONU
- **Directivas del Global Reporting Initiative (GRI)**
  - Indicadores del GRI
- **Directivas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**
  - Normas de la OIT

### **Achilles**

[www.achilles.com](http://www.achilles.com)

### **Ministerio de Trabajo e Inmigración**

[www.mtas.es](http://www.mtas.es)

**AENOR** / Asociación Española de Normalización y Certificación  
[www.aenor.es](http://www.aenor.es)

**EMAS** / Eco-Management and Audit Scheme  
[www.ec.europa.eu/environment/emas](http://www.ec.europa.eu/environment/emas)

**ISO** / International Organization for Standardization  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

**SAI** / Social Accountability International  
[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

**ONU** / Organización de Naciones Unidas  
[www.un.org](http://www.un.org)

**GRI** / Global Reporting Initiative  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**OIT** / Organización Internacional del Trabajo  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

**EIRIS** / Ethical Investment Research Service  
[www.eiris.org](http://www.eiris.org)

**FTSE** The Index Company  
[www.ftse.com](http://www.ftse.com)

**Banco Mundial**  
[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

**UNED**  
[www.uned.es](http://www.uned.es)  
La cadena de valor. Curso de experto en RSC—UNED 2008, Tema 7. RAMOS Eva

# Agradecimientos

Editado por:



Colaboración en el Grupo de Trabajo

**ferrovial**

ferrovial.es



repsol.com



agbar.es



gasnatural.com



starbucks.es



ecodes.org



javierre.es



company.mango.com

Con la participación de:



## Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

C/ Núñez de Balboa 116, 5ª Planta, Puerta 27

28006 Madrid

Tfno: (34) 91 745 24 14

Fax: (34) 91 564 87 45

[www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

## Diseño original y Maquetación

Bel Art Imagen & Diseño

[design@belart.es](mailto:design@belart.es)

[www.belart.es](http://www.belart.es)

Madrid Enero 2009



Red Pacto Mundial  
España