

La sostenibilidad en la cadena de suministro en España

Enero 2021



#EYRethinkingSustainability

ecovadis



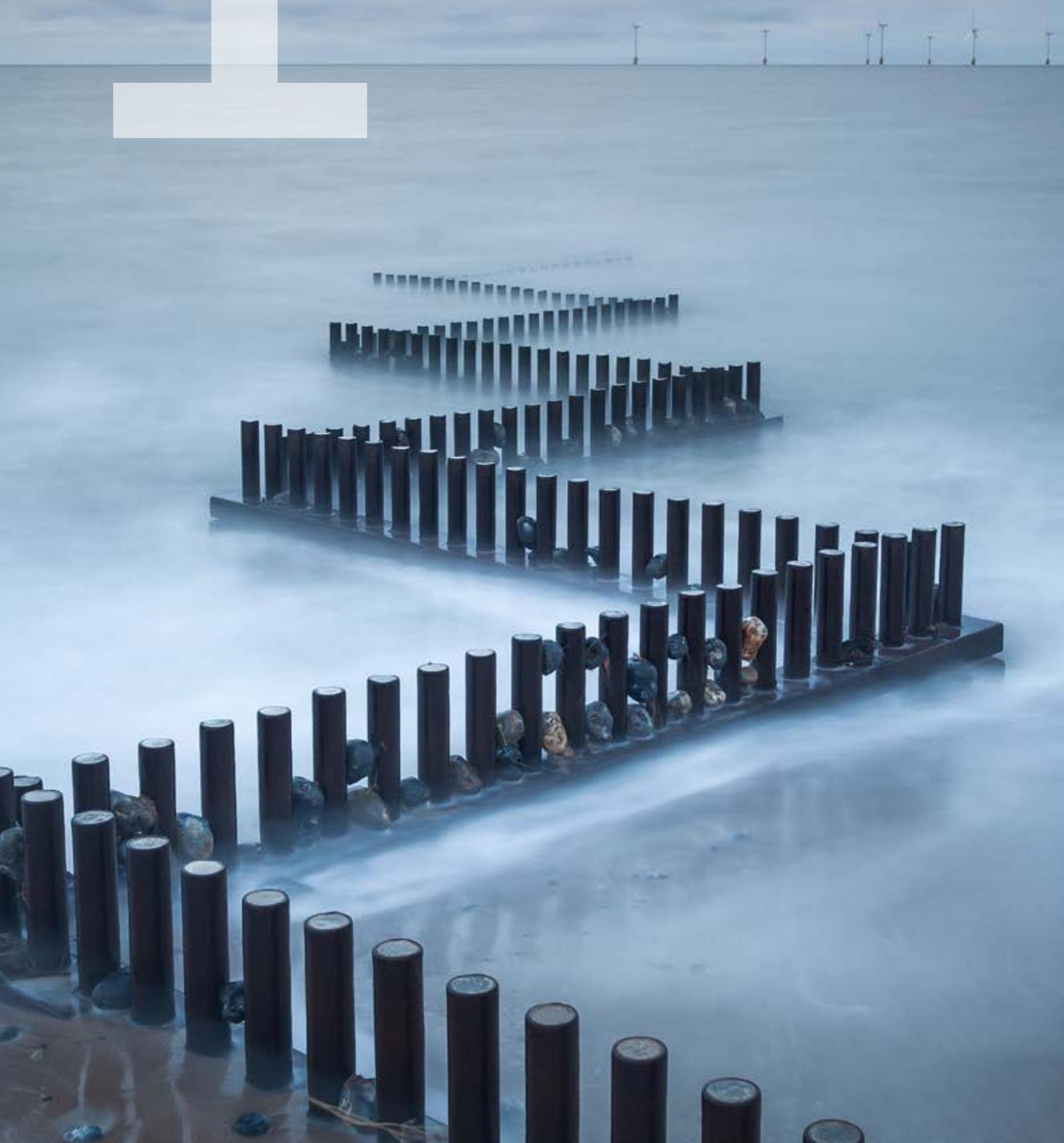
Índice

1	Introducción al presente estudio _____	4
2	Gestión responsable de la cadena de suministro: una nueva era _____	6
3	Contexto normativo _____	10
	3.1. Debida Diligencia	15
	3.2. Divulgación: Trasposición de la directiva europea	18
4	Riesgos asociados a la cadena de suministro _____	20
5	Cadena de suministro en las organizaciones: palancas de cambio ante los nuevos retos _____	28
	5.1. Sistemas de gestión de la cadena de suministro.....	29
	5.1.1. Homologación y evaluación de proveedores	32
	5.1.2. Verificación de los sistemas de gestión.....	39
	5.1.3. Certificaciones de gestión	43
	5.2. Ecosistema de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro.....	46
	5.2.1 Regulación y estándares en materia de reporting	47
	5.2.2 Rankings de sostenibilidad	51
	5.2.3 Marcos de análisis internacionales	53
6	Principales Conclusiones _____	56
7	Claves para construir cadenas de suministro resilientes y sostenibles _____	60
8	Metodología del estudio _____	64



1

Introducción al presente estudio



Uno de los impactos más significativos que ha tenido la pandemia por COVID-19 ha sido la interrupción de las cadenas de suministro a nivel mundial. La pérdida de libertad de movimiento y el abrupto parón de los sistemas productivos, logísticos y comerciales derivaron en escasez de productos, retrasos en las entregas y una extensa serie de problemáticas que han elevado a urgente el debate sobre la sostenibilidad y la debida diligencia de las organizaciones sobre sus cadenas de suministro, en general, cada vez más globales.

Por esta razón, unida a la creciente presión regulatoria en materia de sostenibilidad que existe y que está por llegar, así como la presión de la comunidad inversora e incluso de la base de la demanda, es decir los clientes, es necesario realizar un análisis exhaustivo de las prácticas actuales del tejido empresarial en su conjunto en cuanto a la gestión de su cadena de suministro.

De este modo, el presente documento tiene cinco objetivos clave:

Objetivos

- 1 Identificar los **factores** más influyentes que ha desatado la crisis del Coronavirus sobre la gestión presente y futura de las cadenas de suministro.
- 2 Mapear el **contexto normativo** presente y futuro en materia de debida diligencia y transparencia corporativa, que aplique de forma directa a la gestión de las cadenas de suministro.
- 3 Analizar y reconocer el estado actual de **integración** de las cadenas de suministro en los planes, estrategias y sistemas de gestión de riesgos de las compañías compradoras en materia de sostenibilidad.
- 4 Dibujar una foto sobre algunos de los **principales estándares** de reporting, los rankings y los marcos de análisis internacionales que afectan a la toma de decisiones de los diversos grupos de interés: comunidad inversora, consumidores, opinión pública, etc.
- 5 Diagnosticar los **riesgos** más sustanciales que amenazan tanto a las cadenas de suministro, como los que entrañan las propias cadenas de suministro para sus clientes.

Gestión responsable de la cadena de suministro: una nueva era

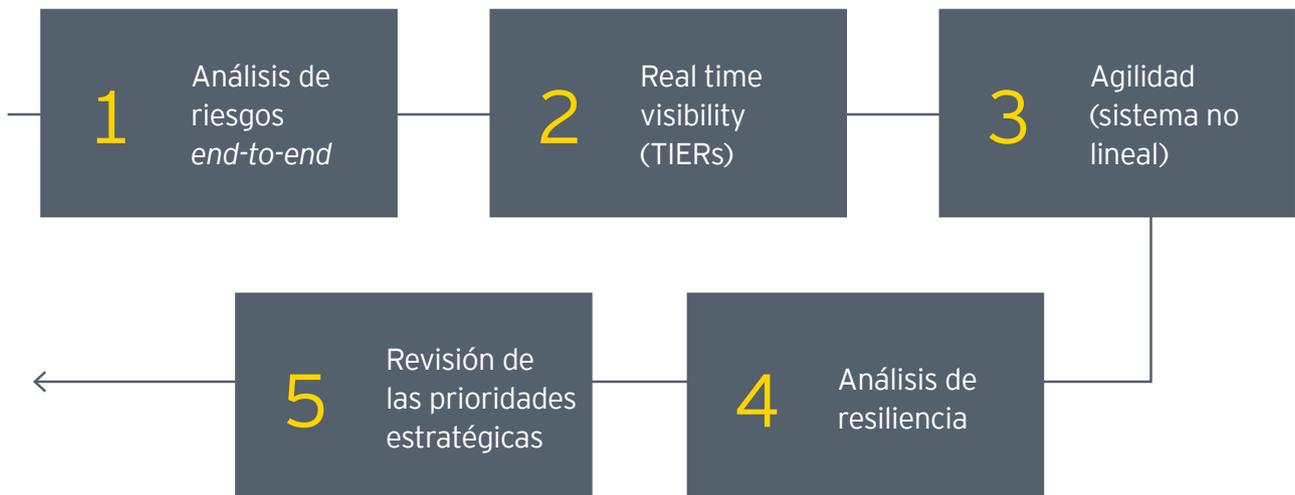


¿Qué retos y oportunidades han emergido a raíz de la crisis desatada por la COVID-19 en la gestión de las cadenas de suministro tradicionales?

La pandemia provocada por la COVID-19 ha supuesto una amenaza sin precedentes a las cadenas de suministro de todo el mundo. Las consecuencias sanitarias, los cambios en patrones de consumo y las restricciones de movilidad han comprometido fuertemente la estabilidad y resiliencia de las cadenas de suministro globales: algunos foros

incluso hablan de una disrupción tan significativa que cambiará la definición de “función de aprovisionamiento” a una más general de “función de generación de valor”.

Si los impactos de la pandemia fueran mostrados como temas materiales para la función corporativa de gestión de la cadena de suministro, a los aspectos relevantes que afectaban a su actividad en los primeros meses de 2020, como las tensiones comerciales mundiales o la reducción de costes, se añadirían otros que, no solo durante la gestión de la primera oleada de la pandemia tuvieron una importancia capital, sino que definirán el futuro próximo de la gestión de la cadena de suministro:



- ▶ **Análisis de riesgos end-to-end:** facilitará la capacidad y rapidez de respuesta, a todos los niveles de la cadena y con todos los socios involucrados (proveedores y logística) y a trazar las redes de la cadena de suministro desde el consumidor final hasta los proveedores del nivel más alejado. El proceso debería articularse a través de tres fases de trabajo bien diferenciadas: identificación de los puntos cambiantes de demanda o inventario, para localizar brechas críticas en el suministro, capacidad de producción, almacenamiento o transporte; definición de una estrategia de resiliencia factible a corto plazo; e implementación de acciones derivadas del estudio de escenarios posibles para limitar el impacto de posibles interrupciones. Cualquiera de estas iniciativas debe estar apoyada en KPIs sólidos de seguimiento.
- ▶ **Real time visibility:** según una encuesta de EY¹, solo un 6% del tejido empresarial consultado, mostraba un nivel de confianza elevado en su capacidad de visibilizar todos los ciclos de su cadena de suministro a través de sus sistemas. Mejorar las capacidades para obtener una foto más completa y global de la cadena de suministro no solo puede redundar en reducción de costes, sino a sincronizar de forma más efectiva las fluctuaciones entre oferta y demanda con precisión incluso en los Tier N. Este reto solo puede ser alcanzado a través del talento del equipo involucrado y la adopción de nuevas tecnologías basadas en la predicción y uso de datos en tiempo real.
- ▶ **Agilidad:** Las interrupciones han demostrado que las cadenas de suministro, lejos de ser un sistema lineal y rígido, deben ser tratadas como sistemas reticulares, móviles y ágiles. Contar con las capacidades de monitorización y con un sistema de riesgos basados en diferentes escenarios posibles, mejora la agilidad y anticipación de las compañías en momentos de incertidumbre e inestabilidad, lo cual se traduce en una gestión más eficiente de su cadena de suministro.
- ▶ **Resiliencia:** En los análisis del impacto de la pandemia sobre los negocios y en particular, sobre las cadenas de suministro, el aumento de la resiliencia es un objetivo fundacional en el medio plazo, paso previo a un rediseño del marco de actuación en el que operan las compañías.
- ▶ **Revisión de las prioridades estratégicas:** Las compañías deben llevar a cabo un ejercicio de ajuste de las prioridades estratégicas de cada categoría de aprovisionamientos y, en consecuencia, revisar las relaciones mantenidas con los proveedores implicados.

¹ How digital twin technology is transforming supply chains, EY, https://www.ey.com/en_gl/consulting/how-digital-twin-technology-is-transforming-supply-chains

Afrontar todos estos retos, estrechamente ligados entre sí, es imperativo en el corto-medio plazo para garantizar que todos los avances sean realizados en la dirección de una gestión más responsable de la cadena de suministro, así como un funcionamiento ordenado y a prueba de contingencias.



3

Contexto normativo

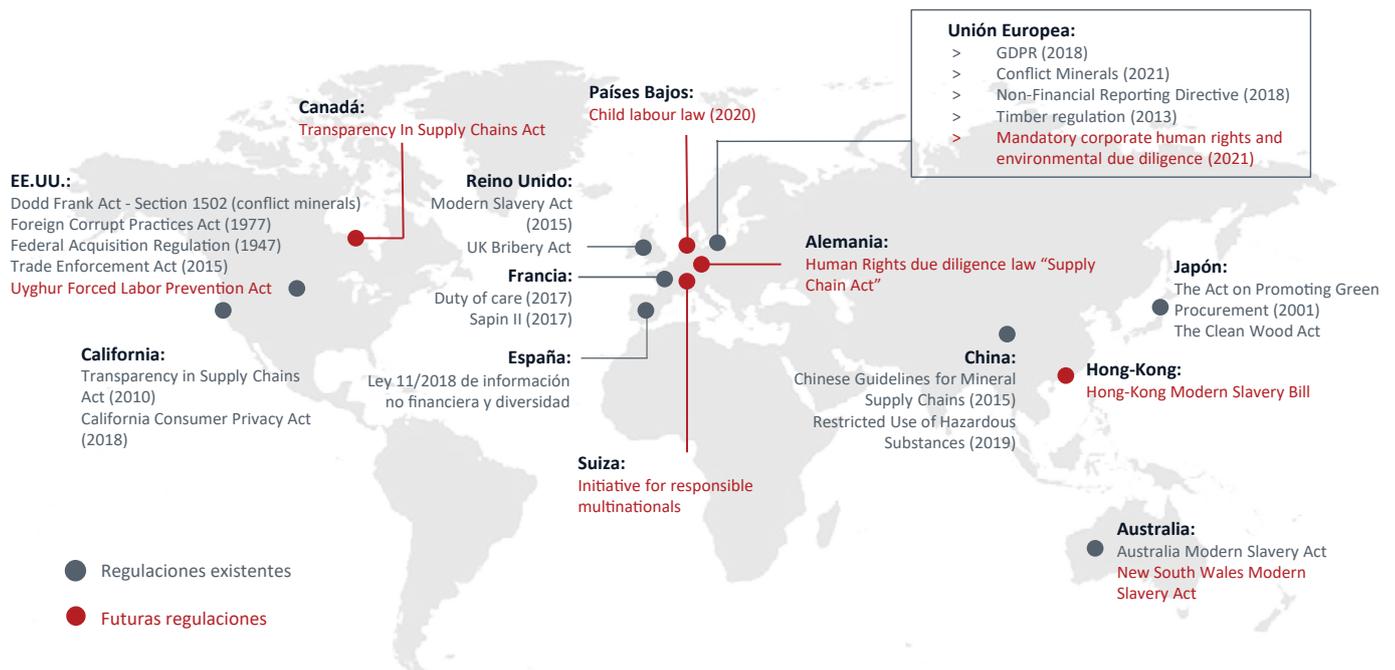


¿Cómo promueven las autoridades regulatorias, a través de la normativa, la asunción de valores de responsabilidad y transparencia en la cadena de suministro?

La gestión responsable de la cadena de suministro verá en los próximos meses y años un aumento de la presión regulatoria que nace directamente de la legislación creciente alrededor de la responsabilidad corporativa, que

se desarrolla en el plan marco de la Unión Europea por la transformación verde y sostenible. De este modo, se hace necesario llevar a cabo una monitorización constante y exhaustiva de la regulación presente y futura que, de forma directa o indirecta, pueda ejercer una influencia en la gestión de la cadena de suministro, como eslabón fundamental de las cadenas de valor responsables.

A continuación, se muestran a modo sintético las regulaciones y el contexto normativo relacionado con la debida diligencia y la divulgación en la cadena de suministro a nivel mundial:



Fuente: Modern Slavery in Supply Chains: New legislative landscape and due diligence strategies (2019)²

El contexto normativo que afecta a la gestión de la cadena de suministro evoluciona en sus dos ámbitos principales, a saber, la debida diligencia y la divulgación, leyes que por lo general, contemplan los siguientes contenidos³:

2 Modern Slavery in Supply Chains: New legislative landscape and due diligence strategies, EcoVadis <https://ecovad.is/3mHpK3g>

3 Modern Slavery in Supply Chains: New legislative landscape and due diligence strategies, EcoVadis <https://ecovad.is/3mHpK3g>

Detallar	la estructura de la organización, el modelo de negocio y las cadenas de suministro asociadas a este.
Desarrollar	políticas internas y estándares en la cadena de suministro relacionados con el trabajo forzoso y el tráfico.
Divulgar	los esfuerzos en materia de debida diligencia en la cadena de suministro con el fin de prevenir el trabajo forzoso y el tráfico.
Comunicar	los resultados de los esfuerzos realizados (por ejemplo: indicadores de desempeño, casos identificados de trabajo forzoso y tráfico).
Informar	sobre las formaciones para prevenir el trabajo forzoso y el tráfico.
Declarar	Dónde se han identificado riesgos de trabajo forzoso y tráfico en la cadena de suministro.



Conocer las regulaciones y las leyes existentes y futuras no solo en el país donde la empresa concentra su mayor actividad, sino en todos los lugares donde opera, es primordial para cualquier negocio. Las consecuencias de no hacerlo van desde sanciones hasta riesgos reputacionales que toda organización debe evitar para no comprometer su viabilidad en el medio plazo.

La globalización de las cadenas de suministro crea oportunidades económicas en aquellas partes del mundo que hace algunos años estaban olvidadas en términos comerciales. Sin embargo, el aumento de la tasa de empleo y el acceso a productos más baratos ha ido acompañado simultáneamente de prácticas de esclavitud moderna, que contempla episodios de, por ejemplo, exigencia de horas de trabajo excesivas, condiciones de

salud e higiene laboral pésimas o tráfico de personas, y persiste sobre todo en aquellas regiones donde la pobreza es alta, las leyes padecen de carencias importantes y su aplicación está socavada por la corrupción.

Según el *Global Slavery Index de 2018*⁴, los países del G20 importan anualmente productos en riesgo valorados en **354 mil millones** de dólares.

⁴ Global Slavery Index 2018, <https://www.globalslaveryindex.org/2018/findings/highlights/>

Como consecuencia de esta tendencia, en los últimos años las leyes de divulgación (*disclosure laws*) y de debida diligencia (*due diligence*) en materia de cadena de suministro se han incrementado, elevando la concienciación y compromiso en relación con los mecanismos de cumplimiento de las empresas y su divulgación en materia de cadena de suministro. De hecho, en los últimos 5 años, varios países del G20 han aprobado leyes que obligan a las empresas a informar sobre sus esfuerzos para prevenir abusos en sus cadenas de suministro a través de la debida diligencia.

Por un lado, las leyes de divulgación siguen la tendencia de transparencia internacional que se ha podido ver en los últimos años, sobre todo a través de las crecientes leyes nacionales, como por ejemplo la *Modern Slavery Act* (2015) en el Reino Unido, que obliga a las empresas a informar anualmente sobre sus esfuerzos de debida diligencia con el fin de prevenir la esclavitud en la cadena de suministro. Por el otro, las leyes de divulgación han permanecido más visibles, representando una parte de una mayor tendencia legislativa en Occidente para evitar el trabajo forzoso y el tráfico en la cadena de suministro. Las leyes de debida diligencia, similares a las de divulgación en lo que respecta a las expectativas empresariales de actuar con debida diligencia en su cadena de suministro, pueden exigir responsabilidades a los compradores a través de una serie de herramientas de aplicación jurídica.

Por ejemplo, el *Modern Slavery Act* (2015) es una ley de divulgación que requiere a las empresas públicas que tengan negocios en el reino unido publicar una declaración anual sobre la esclavitud y el tráfico de personas. Sin embargo, la falta de sanciones asociadas a esta ley ha acumulado numerosas críticas provenientes de la sociedad civil.

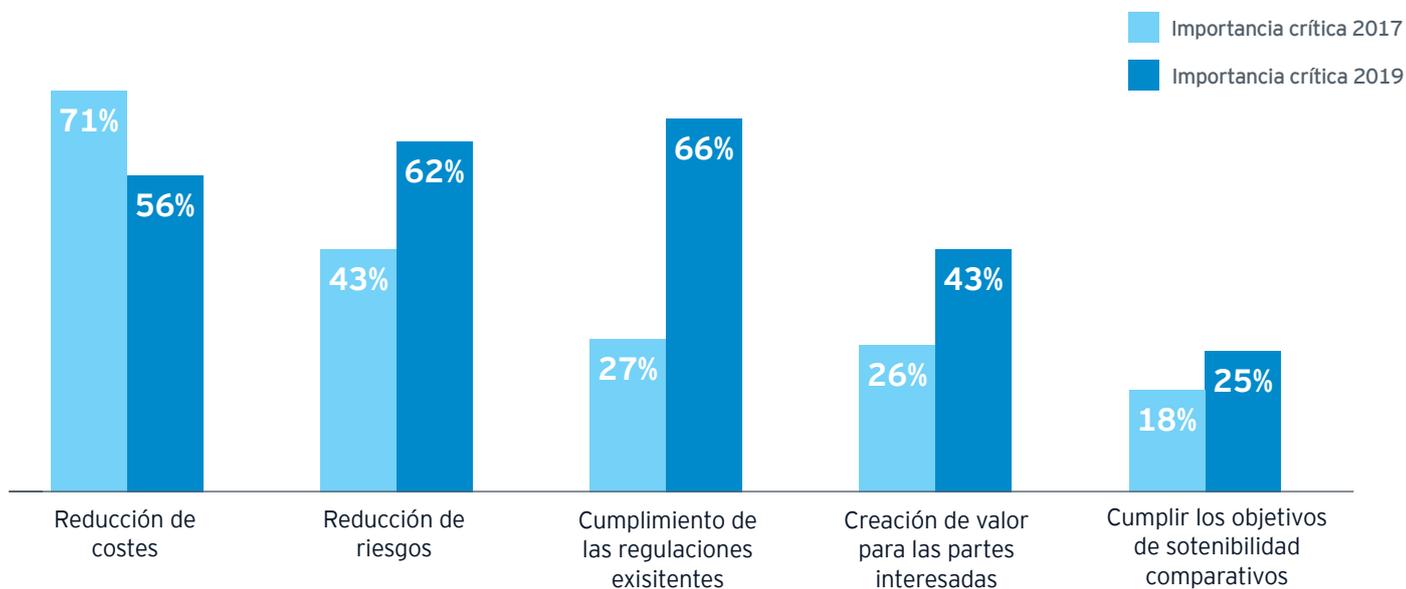


Por otro lado, la tendencia de crear leyes de debida diligencia para las cadenas de suministro todavía se encuentra en etapas tempranas, pero cada vez hay más interés y voluntad por parte de organismos jurídicos en solucionar los vacíos existentes. De hecho, como muestra el gráfico, cumplir con la regulación ha pasado de no tener importancia en 2017, a ser crítico para los líderes en compras sostenibles en 2019. Por eso, aunque las leyes de debida diligencia no existan en los países donde se produce o donde se obtienen las materias primas, serán las empresas las que deberán ser responsables jurídicamente de identificar, prevenir, controlar y mitigar los riesgos en su cadena de suministro. De esta forma, el entorno jurídico está elevando la complejidad para los

sujetos pasivos, en este caso las empresas, al hacerse más habituales las leyes de debida diligencia así como las de divulgación.

Por ejemplo, la *Duty of Vigilance* (2017) es una ley francesa de debida diligencia, en la que empresas con 5.000 empleados en Francia o más de 10.000 en su totalidad en Francia y en el exterior tienen que divulgar un "plan de vigilancia" para prevenir impactos laborales, medioambientales y de derechos humanos en la cadena de suministro. En este caso, la ley aplica multas para las empresas no conformes a la ley.

Prioridades principales de las organizaciones de compras 2017 vs. 2019 - Importancia crítica



Fuente: Barómetro de compras sostenibles 2019⁵

⁵ 2019 Sustainable Procurement Barometer: From Compliance to Performance, EcoVadis <https://ecovadis.is/2VAK6PR>



3.1 Debida Diligencia

La razón por la que la debida diligencia⁶ se presenta como un concepto clave dentro de las regulaciones actuales y futuras en materia de cadena de suministro es que la actividad empresarial afronta riesgos intrínsecos que necesitan ser identificados, gestionados y mitigados de forma proactiva, en aras de proteger la reputación y, en última instancia, lograr ahorros de costes. Además, la debida diligencia está profundamente relacionada con las cadenas de suministro porque es en este ámbito en el que se concentra el mayor impacto y riesgo. Los procesos de

debida diligencia, por tanto, promueven la responsabilidad y la transparencia en los negocios, permiten a las empresas anticipar y monitorear sus riesgos, así como reparar los impactos negativos que ellas mismas generan, es decir, aúnan el enfoque reactivo y proactivo.

En los últimos meses, la Unión Europea ha trabajado en tres áreas de acción paralelas e independientes con una misma dirección: diseñar un aparato normativo que obligue a una debida diligencia por parte de tejido empresarial europeo en materia de medioambiente, derechos humanos y buen gobierno.



El pasado 1 de diciembre, el Consejo Europeo aprobó unas conclusiones a través de las que solicita a la comisión que ponga en marcha en 2021 un plan de acción de la Unión centrado en la configuración sostenible de las cadenas de suministro mundiales y en la promoción de los derechos humanos, las normas de diligencia debida

en materia social y medioambiental y la transparencia. Esto incluye una propuesta de marco jurídico de la UE sobre gobernanza empresarial sostenible que incluya obligaciones de diligencia debida de las empresas en los distintos sectores que conforman las cadenas de suministro mundiales.

⁶ La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) define el concepto de debida diligencia en su "Guía de debida diligencia para una conducta empresarial responsable" como un "proceso que deben llevar a cabo las empresas para identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan [los] impactos negativos reales y potenciales en sus propias actividades, su cadena de suministro y otras relaciones comerciales [...]"



► **Análisis de las prácticas de mercado de debida diligencia sobre derechos humanos**

En febrero de 2020 la Unión Europea publicó el informe final de su “*Study on due diligence requirements in the supply chain*”⁷ como análisis del entorno actual en materia de derechos humanos en la Unión, donde, según indica el informe, solo una de cada tres empresas lleva a cabo ejercicios de debida diligencia. La vinculación indiscutible entre las empresas y su cadena de valor en lo relativo al respeto a los derechos humanos, ha hecho necesaria la extensión de las disposiciones regulatorias corporativas a la cadena de suministro.

► **Iniciativa sobre la gobernanza de la sostenibilidad**

Esta iniciativa nace con el objetivo de facilitar a las empresas su gestión de los asuntos relacionados con la sostenibilidad en sus propias operaciones y cadenas de valor en materia de derechos sociales y humanos, cambio climático o medio ambiente, entre otros ámbitos, así como mejorar el marco regulador de la UE sobre derecho de sociedades y gobierno corporativo. El objetivo en el medio plazo es dotar a las empresas de herramientas para acometer la creación de valor a largo plazo y abandonar el enfoque cortoplacista. Para ello, será fundamental alinear los intereses de las corporaciones, sus accionistas, administradores, grupos de interés y la sociedad.

► **Directiva del Parlamento Europeo**

El 11 de septiembre el Comité de Asuntos Legales del Parlamento Europeo (JURI Committee) publicó un informe en el que solicitaba a la Comisión que emitiera una propuesta de ley sobre debida diligencia en la cadena de suministro que cubra aspectos medioambientales, de derechos humanos y de buen gobierno a lo largo de la cadena de valor completa de una compañía.

La propuesta de ley se basará en los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos y las directrices de la OCDE para una conducta empresarial responsable, en la declaración de la OIT y establece como eje fundamental para las empresas alcanzadas por la normativa la obligación “de identificar y evaluar de manera efectiva; cesar, prevenir y mitigar; rastrear y monitorear; y comunicar y dar cuenta de los riesgos específicos y los impactos adversos reales y potenciales en sus operaciones y a lo largo de sus cadenas de valor globales y relaciones comerciales”.

En septiembre de 2020 la Comisión de Asuntos Jurídicos del Parlamento Europeo emitió asimismo un reporte de recomendaciones de cara a la redacción de la propuesta legislativa que se espera que se implemente en 2021.

“Una normativa obligatoria de debida diligencia en materia de derechos humanos, medioambiente y buena gobernanza que garantice la armonización, la seguridad jurídica y la igualdad de condiciones”.

⁷ Study on due diligence requirements in the supply chain, EU <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8ba0a8fd-4c83-11ea-b8b7-01aa75ed71a1/language-en>

Según estas recomendaciones, la regulación deberá establecer unos requisitos mínimos para la identificación, prevención, cese, mitigación, monitorización, informe, responsabilidad, acción y remediación sobre los riesgos relacionados con derechos humanos, medioambiente y buen gobierno. Los aspectos más relevantes que reúnen las recomendaciones contenidas en el informe del Comité de Asuntos Jurídicos son:

Recomendaciones para una legislación comunitaria sobre debida diligencia

Objetivo

Prevenir y mitigar los impactos adversos sobre los derechos humanos, la gobernanza y el medio ambiente en las cadenas de valor de las empresas de la UE.

Alcance

Cualquier empresa de la Unión, sin importar el sector en el que opere, su tamaño ni su titularidad pública o privada. Asimismo deberá aplicar a las empresas de responsabilidad limitada extracomunitaria que operen en la Unión.

Obligaciones

Las empresas alcanzadas deberán, en primer lugar, realizar un análisis de su actividad, que determinará si ejerce o no un impacto potencial en los ámbitos de derechos humanos, medioambiente y gobernanza. En todo el proceso, las compañías deberán tener en cuenta de forma proactiva las demandas de los grupos de interés a través de procesos de consulta. Igualmente, las compañías deberán poner a disposición pública canales de denuncia que estén de acuerdo con los Principios Rectores de la Unión Europea.

Estrategia de Due Diligence

Si tras el estudio de impacto, se determinara que una compañía incurre o provoca algún riesgo en los ámbitos mencionados, deberá definir y desarrollar una estrategia de debida diligencia para su abordaje.

Sanciones

Los estados miembros de la Unión podrán imponer sanciones a las compañías que infrinjan sistemáticamente la normativa.

3.2 Divulgación: Trasposición de la directiva europea

En 2014, la Unión Europea aprobó la directiva 2014/95/EU sobre información no financiera y diversidad, que debía ser traspuesta a los países miembros en los siguientes tres años. Como consecuencia de lo cual, todos los estados miembros tienen actualmente en vigor leyes que amplían o replican, según los casos, las exigencias del legislador europeo.

Si bien el campo de información que cubren dichas legislaciones va de asuntos sobre la plantilla a respeto a los derechos humanos, el objetivo del presente análisis es incidir en el tratamiento y profundidad exigidos a los aspectos relacionados con la cadena de suministro en diversos países europeos, sin importar el alcance de la legislación concreta.



La **ley 11/2018**, en materia de información no financiera y diversidad establece dentro de la subcontratación y proveedores de las compañías, el reporte de si la política de compras incluye cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales, así como si se consideran en las relaciones con proveedores y subcontratistas (auditorías), su responsabilidad social y ambiental y los sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.



La **ley d.lgs. 254/2016** exige una evaluación de riesgos global de la compañía en materia ambiental, de derechos laborales y humanos, así como riesgos relativos a la corrupción, extensible a la cadena de suministro si ésta fuera relevante para la compañía informante.



La trasposición de la Normativa Europea exige un análisis de riesgos en toda la cadena de valor. El 70% de las mayores compañías francesas han detectado riesgos relativos a la vulneración de derechos humanos en su cadena de valor.

La **ley nº2017-399** de debida diligencia exige a las compañías alcanzadas que identifiquen los riesgos relacionados con Derechos Humanos, Salud y Seguridad y Medioambiente en su cadena de valor. Concretamente, se exigen cinco medidas de vigilancia:

- ▶ Mapeo de riesgos
- ▶ Procedimientos regulares de evaluación
- ▶ Acción de mitigación adaptadas a cada Riesgo
- ▶ Mecanismos de denuncia
- ▶ Sistemas de monitorización



La **ley 148/2015** no hace referencia específicamente a la gestión de la cadena de suministro. Sin embargo, al cubrir los aspectos relacionados con su actividad y el medioambiente, empleados, igualdad, derechos humanos o anticorrupción, en algunos casos, trasladan las obligaciones de reporte sobre sus operaciones, a la actividad de su cadena de suministro



4 Riesgos asociados a la cadena de suministro



Las cadenas de suministro están expuestas constantemente a riesgos que pueden resultar en impactos significativos para cualquier organización.

Estos riesgos pueden estar relacionados con diversas fuentes, como por ejemplo accidentes laborales, ciberataques, interrupciones en el transporte o desastres naturales. Sin embargo, estos riesgos también pueden estar relacionados con cuestiones sobre violaciones de derechos humanos, el incumplimiento de regulaciones ambientales, faltas en el ámbito de gobierno corporativo o incumplimientos en materia laboral. De hecho, el 23% de los incidentes en la cadena de suministro están asociados a la sostenibilidad⁸.

En el siguiente cuadro⁹, podemos ver los riesgos más habituales a los que están expuestas las cadenas de suministro actuales:

Riesgos económicos

1

- ▶ Multas o sanciones por accidentes o incumplimiento
- ▶ Volatilidad de precios: incremento de costes de los productos debido a la escasez de un determinado producto o material, causado por desastres naturales u otros motivos.
- ▶ Pérdida de ingresos causada por motivos ambientales, económicos, geopolíticos o sociales.

Riesgos reputacionales

2

- ▶ Pérdida del valor de la marca por accidentes en la cadena de suministro relacionados, por ejemplo, con los derechos humanos, el medio ambiente o la ética

Riesgos operacionales

3

- ▶ Riesgos regulatorios: pérdida de la licencia para operar por no cumplir con la regulación local o internacional

Riesgos ligados a la sostenibilidad

4

- ▶ Riesgos ambientales (gestión de residuos, biodiversidad, cambio climático)
- ▶ Riesgos sociales (derechos humanos, condiciones laborales)
- ▶ Riesgos éticos (corrupción, seguridad de la información)

23%

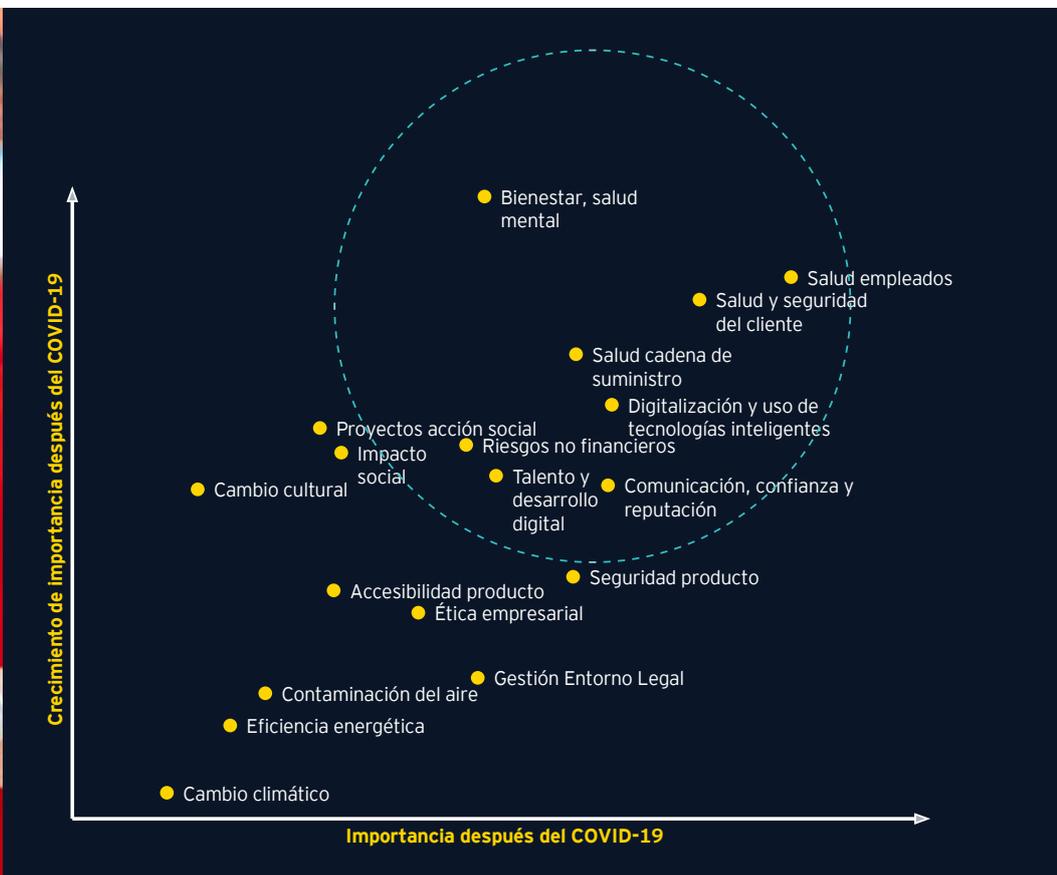
El 23% de los incidentes en la cadena de suministro están asociados a la sostenibilidad.

⁸ Supply Chain Resilience Report 2018, BCI, <https://www.thebci.org/news/bci-supply-chain-resilience-report-2018.html>

⁹ Hidden risks lurking in your supply chain, EcoVadis, <https://resources.ecovadis.com/whitepapers/4-hidden-risks-lurking-in-your-supply-chain>

En plena crisis generada por la COVID-19, algunas fuentes confirman que los riesgos sociales, junto con los reputacionales, han empezado a considerarse riesgos operacionales. Es así como a partir de ahora se hace esencial entender cómo dichos riesgos pueden impactar en las operaciones. Para ello, los criterios sociales deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar la gestión de la cadena de suministro, con el fin de asegurar la continuidad del negocio¹⁰.

De hecho, de acuerdo al Estudio elaborado por EY y DIRSE¹¹, los temas relacionados con los riesgos en la cadena de suministro cobran mayor importancia y se sitúan dentro de las prioridades estratégicas en la gestión empresarial tras la llegada de la pandemia, creciendo su importancia en un 36%.



En la segunda edición del estudio de EY y DIRSE¹², en términos generales no se producen cambios tan significativos en la relevancia de los temas como los que hubo al inicio de la crisis. Aun así, se observa un aumento

claro de la relevancia de los temas de empleados, cambio climático, ética empresarial y sociedad. En cambio, bajan todos los temas vinculados a clientes, cadena de suministro y producto.

¹⁰ COVID-19 demonstrates the need to address ESG risks in supply chains, Responsible Investor <https://www.responsible-investor.com/articles/covid-19-demonstrates-the-need-to-address-esg-risks-in-supply-chains>

¹¹ Impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC/Sostenibilidad y en el rol de sus profesionales, EY y DIRSE https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/corporate-social-responsibility/ey-impacto-covid-rsc-final.pdf. Resultados del mes de mayo.

¹² ¿Cómo ha cambiado la Covid-19 las prioridades en RSC/Sostenibilidad?, EY y DIRSE https://www.ey.com/es_es/climate-change-sustainability-services/como-ha-cambiado-la-covid-19-las-prioridades-en-rsc-sostenibilidad. Resultados del mes de noviembre.

A estos riesgos, se une el hecho de que las organizaciones se están enfrentando a un detallado escrutinio por parte de las partes interesadas, las cuales exigen un alto nivel de transparencia e implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro. La dificultad de identificar, evaluar y controlar los riesgos de sostenibilidad se acrecienta aún más si tenemos en cuenta la complejidad de las cadenas de suministro en la actualidad y los diferentes niveles existentes (tier-n), así como las características de las geografías en las que se opera y su diverso nivel de riesgo.

Como es lógico pensar, en un mundo con cadenas globalizadas e interconectadas, las probabilidades de sufrir interrupciones son muy altas, así como la exposición al riesgo. Estas interrupciones no siempre están provocadas por eventos no controlables como podría ser el caso de los desastres naturales. De hecho, muchos de estos riesgos se podrían vigilar y mitigar desde el interior de la organización.

Las empresas deben actuar no solo de forma reactiva sino también proactiva. Es decir, no solo tener planes de contingencia y de continuidad ante la llegada de una catástrofe natural o una pandemia, sino también contar con herramientas necesarias que les permitan conocer en profundidad su cadena de suministro. Todo esto

con el objetivo de asegurarnos de no hay vinculación con proveedores que nos expongan a diversos tipos de riesgo.

Por lo tanto, llevar a cabo un examen exhaustivo de las cadenas de suministro permitirá entender cuán maduros y preparados están los proveedores para afrontar crisis sanitarias, económicas o de otra índole, así como detectar indicadores de riesgo que permitan prevenir o minimizar el impacto de un determinado evento en nuestra empresa.

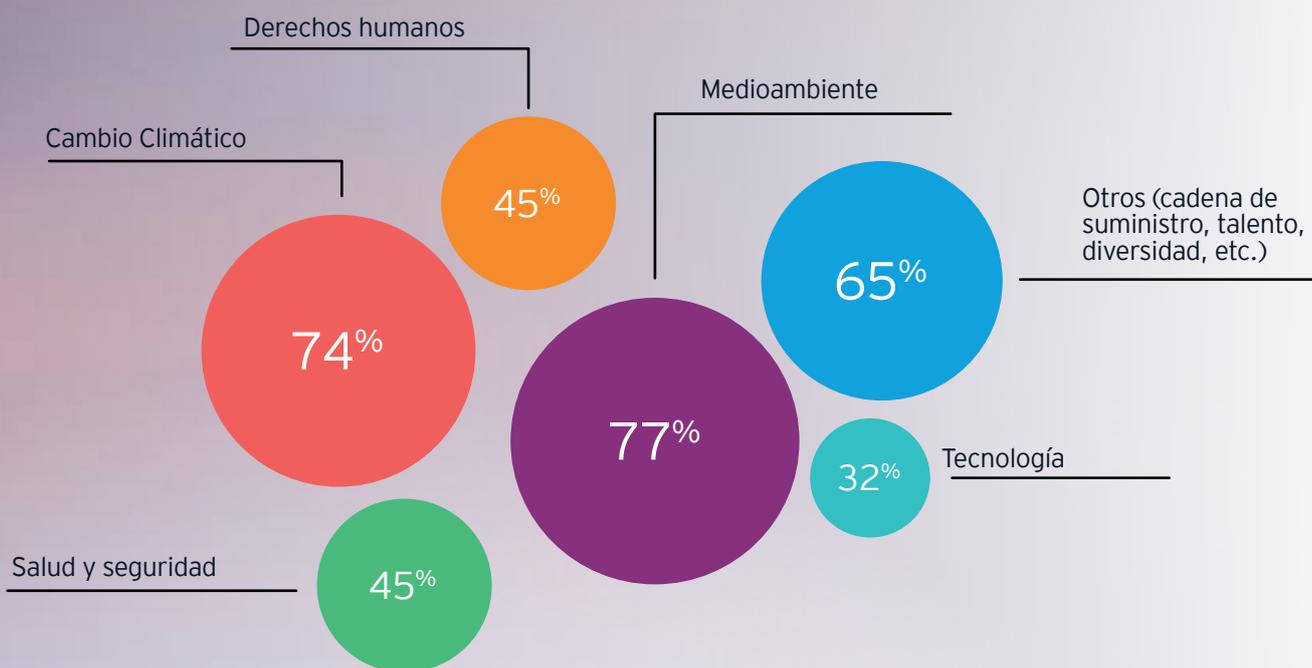
De hecho, el desconocimiento de ciertas áreas de nuestra cadena de suministro es uno de los puntos débiles que más se ha recalado en los últimos meses. La pandemia por COVID-19 ha evidenciado la vulnerabilidad de las cadenas de suministro globalizadas y el grado de dependencia hacia determinadas regiones geográficas y categorías de compras, poniendo a prueba la continuidad de los suministros y todo lo que ello implica. Sin embargo, también ha expuesto y ha dejado al descubierto la calidad de los sistemas de gestión, exacerbando riesgos clave en materia de sostenibilidad que impactan tanto a las operaciones del proveedor como de la empresa.



Tipología de riesgos en la cadena de suministro

En el reciente estudio publicado por EY sobre los estados de información no financiera del IBEX 35 se explicaba que el 53% de las compañías analizadas describía sus procedimientos de identificación y evaluación de riesgos, aportando también información referente a mecanismos de gestión implantados. Además, en cuanto a la tipología de riesgos no financieros identificados por las compañías del IBEX 35 analizadas, se observaba que la categoría

de riesgos a la que hace referencia la mayor parte de las compañías (el 77%) son los riesgos relacionados con aspectos medioambientales, seguidos por los aspectos relativos al cambio climático (el 74%). Por el contrario, aquellos relacionados con aspectos tecnológicos, de salud y seguridad y los relativos al respeto de los derechos humanos fueron identificados en menor como medida como eventos potenciales de riesgo. En una categoría residual aparecían otros riesgos vinculados a los impactos ocasionados por la cadena de suministro.

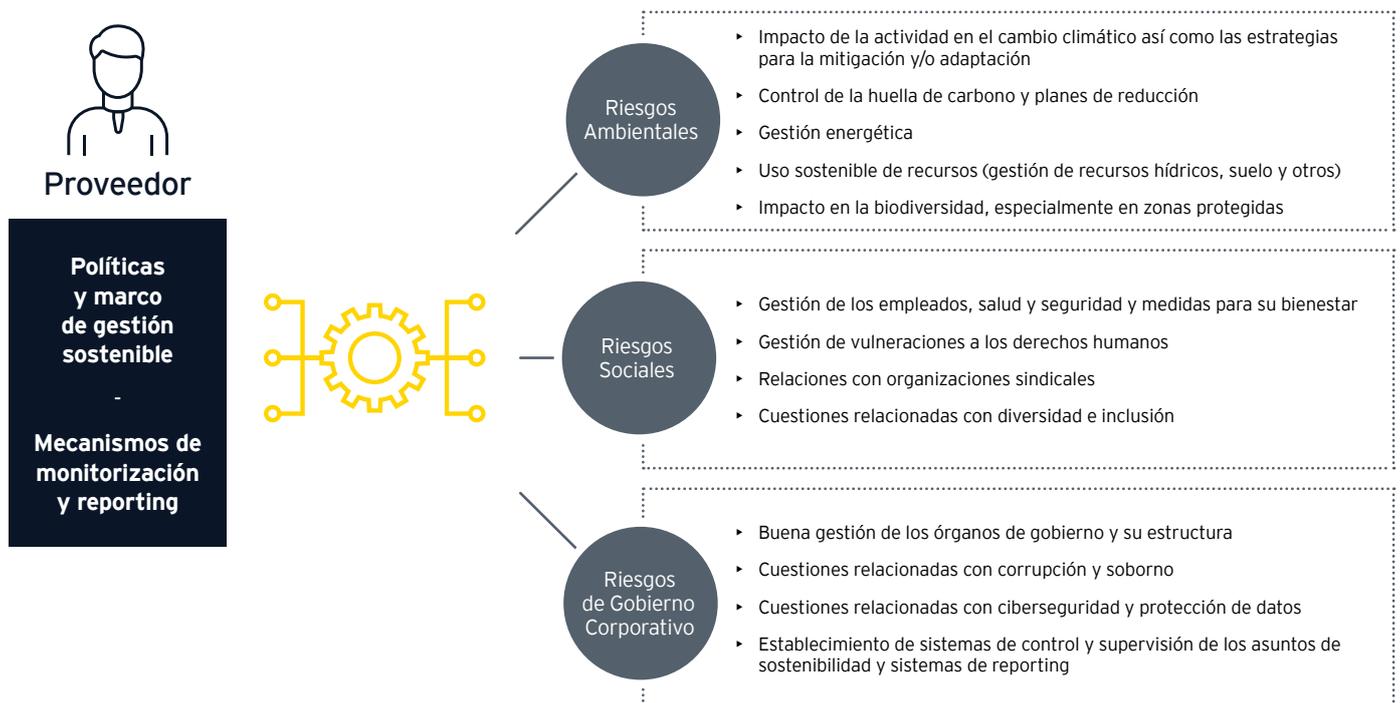


Fuente: III Informe comparativo sobre los Estados de la Información No Financiera (EINF) del IBEX 35

De esta forma, se observaba que en muchos casos los mapas de riesgos y en los procesos generales de identificación y evaluación no recogían cuestiones vinculadas directamente con la cadena de suministro, ni en el nivel de gravedad, naturaleza de los riesgos o en los mecanismos de prevención y mitigación. El ámbito más desarrollado de control por parte de las organizaciones en sus proveedores está centrado en la gestión ambiental.

El Estudio reporta que el 94% de las empresas hacía especial hincapié en medidas destinadas a la gestión de impactos en el medioambiente en la cadena de suministro. En el caso de temas relacionados con salud y seguridad, la profundidad del reporte es más escueta y además, en temas de corrupción y soborno, el 75% de las compañías analizadas describe sus principales controles.

La gestión sostenible de la cadena de suministro es compleja al tratarse de actores de una gran diversidad de sectores, diferentes tamaños, geografías y a su vez, impactos. Algunas de las cuestiones clave a considerar en la integración de los diferentes eslabones de la cadena de valor y en especial, de la gestión de los proveedores son las siguientes:



¿Qué podríamos haber hecho diferente para minimizar el impacto en nuestras organizaciones y ser más resilientes?

Cuando la pandemia empezó a golpear en diferentes países, quedó de manifiesto que las cadenas de suministro no eran tan resilientes y fuertes como se creía, y aunque la pandemia haya afectado a la mayoría de sectores, aquellas empresas en las que la

sostenibilidad estaba asentada y representaba un peso importante en las operaciones, se mostraron mejor preparadas para gestionar los riesgos y por ende, eran y son más resilientes. Esto explica por qué los fondos ESG (Environmental, Social and Governance, por sus siglas en inglés) han tenido un mejor desempeño que sus competidores en momentos de crisis¹³.

Para entender esto, hay que pensar en la sostenibilidad como concepto holístico, donde también entran las condiciones laborales, la seguridad, la salud y cómo los

¹³ Major ESG investment funds outperforming S&P 500 during COVID-19, S&P <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/major-esg-investment-funds-outperforming-s-p-500-during-covid-19-57965103>



El 56% de las empresas evaluadas implementa medidas de salud y seguridad.

proveedores gestionan sus compras. Son de hecho estos aspectos los puntos clave en pandemias como la actual que no provienen de una fuente económica. El estudio *"Health Crisis Risk and Preparedness in Supply Chains During COVID-19"* de EcoVadis¹⁴, en el que se analizan aproximadamente 35.000 evaluaciones realizadas a diversas empresas entre enero de 2018 y abril de 2020, muestra el verdadero impacto que tienen ciertos indicadores ligados a la sostenibilidad -condiciones laborales, salud y seguridad, y debida diligencia en la cadena de suministro- en la preparación de estas empresas para afrontar una crisis sanitaria como la desatada por la COVID-19.

Algunos de los resultados de este estudio muestran que a nivel mundial, de los tres indicadores mencionados, el 56% de las empresas evaluadas implementa medidas de salud y seguridad, siendo este el indicador que más se relaciona con el bienestar físico de los empleados durante la pandemia. Por otro lado, el 43% implementa medidas para gestionar las condiciones laborales en su propia empresa. Sin embargo, en lo que respecta a la debida diligencia en la cadena de suministro, sólo el 20% de las empresas evaluadas tiene alguna medida en marcha.

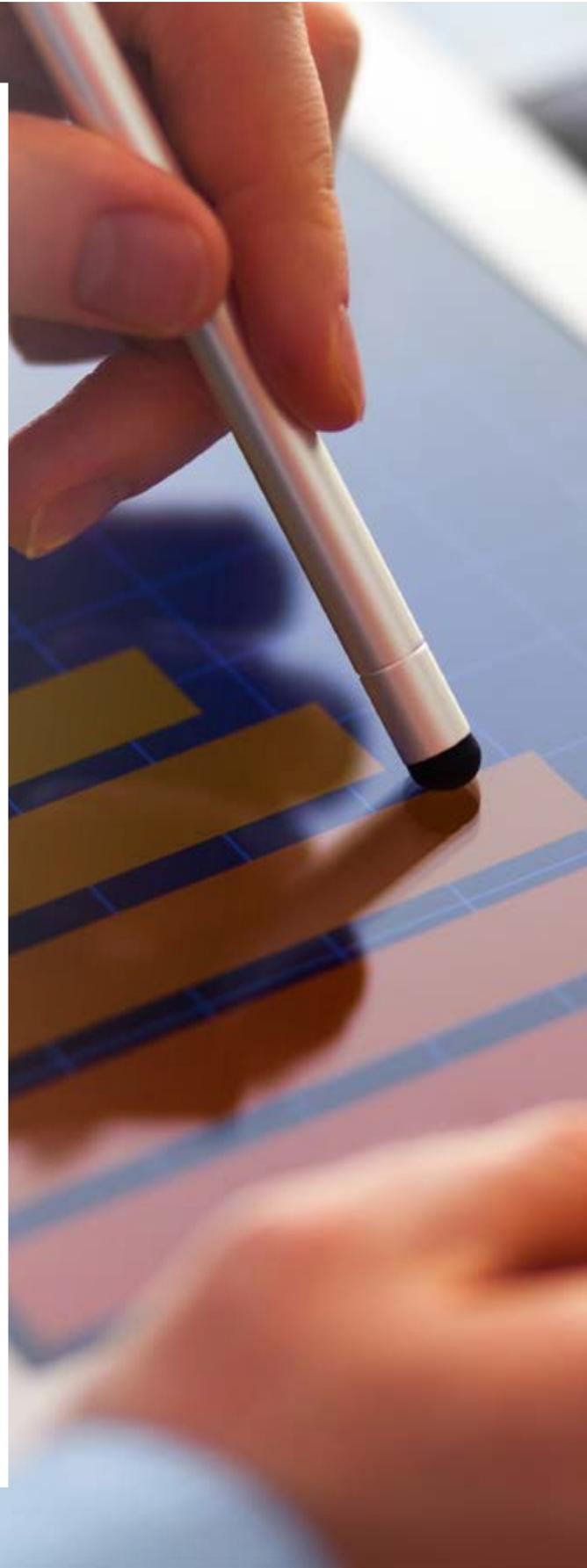
Estos resultados muestran que la noción de la debida diligencia en la cadena de suministro es relativamente nueva y supone ciertos desafíos. Las restricciones y las medidas gubernamentales han hecho que muchas empresas hayan perdido visibilidad sobre las prácticas sociales, éticas y medioambientales de los proveedores, antes analizadas a través de herramientas como las auditorías *in situ*. Así, la falta de visibilidad sobre los indicadores mencionados anteriormente en las empresas proveedoras puede suponer un riesgo para la empresa compradora, que se ha tenido que adaptar a la nueva situación y se ha visto obligada, por ejemplo, a concentrar el suministro en menos proveedores, lo cual puede llevar a prácticas de esclavitud moderna si no hay visibilidad sobre el sistema de gestión del proveedor.

Se trata, por tanto, de abordar estos indicadores, medirlos y monitorearlos en la cadena de suministro para generar resiliencia, crear una base de proveedores más resistente y competitiva en materia de sostenibilidad y promover la transparencia con el objetivo de minimizar las interrupciones e impactos futuros.

¹⁴ Health Crisis Risk and Preparedness in Supply Chains During COVID-19, EcoVadis <https://ecovad.is/36vVYcl>

Cabe destacar que la crisis actual llegó justo en el momento en el que las empresas estaban trabajando en diseñar mecanismos más eficientes para la gestión sostenible de sus proveedores. Es normal escuchar que esos compromisos se han pausado dada la situación. Sin embargo, asegurar la continuidad del suministro es tan importante como saber si nuestros proveedores están poniendo en marcha medidas de seguridad para sus trabajadores. Por eso, es ahora cuando esas prácticas se tendrían que priorizar con el objetivo de ver cuán preparados están nuestros proveedores en materia de sostenibilidad para gestionar la crisis y empezar a consolidar una cadena de suministro resiliente. De hecho, una de las razones por las que las empresas responsables con un enfoque *multi-stakeholder* serán más resilientes en momentos de crisis es porque tratan a sus proveedores como un socio más, generando valor y creando relaciones sólidas con el objetivo de sufrir menos interrupciones.

En definitiva, la sostenibilidad puede ayudar a entender cuán preparados están los proveedores a las crisis sanitarias, lo cual permitirá crear estrategias de resiliencia más sólidas para hacer esa transición a la nueva normalidad y prepararse para nuevas olas de la COVID-19 que puedan suponer una amenaza a unas cadenas de suministro apenas recuperadas de la crisis. Las interrupciones causadas por la crisis actual muestran que contar con datos ligados a la sostenibilidad de los proveedores es importante no solo para controlar el riesgo, sino para reflejar las vulnerabilidades y puntos débiles sobre los que hay que trabajar. Los riesgos que han surgido y siguen proliferando son también una oportunidad para innovar y proteger a la empresa. Hay un gran potencial para acelerar la puesta en marcha de prácticas responsables durante esta crisis, que ya de por sí aceleró ciertos comportamientos y tendencias empresariales como la transformación y la adaptación al mundo digital. El objetivo es salir de la crisis con cadenas de suministro competitivas, ágiles, responsables pero también preparadas para afrontar crisis futuras.



5 Cadena de suministro en las organizaciones: palancas de cambio ante los nuevos retos



¿Qué atributos de las cadenas de suministro actuales pueden impulsar la adaptación a la disrupción?

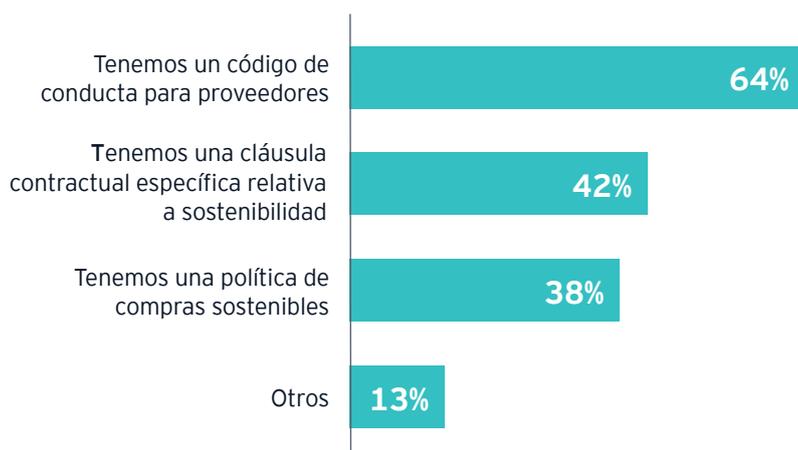
Las nuevas amenazas surgidas durante 2020 sobre las cadenas de suministro a raíz de la pandemia por COVID-19, han puesto de manifiesto la necesidad de adaptar las cadenas de valor globales con el objetivo de hacerlas más resilientes, más ágiles y más robustas. Para lograr este objetivo, es necesario que los antiguos sistemas de gestión introduzcan novedades que faciliten la visibilidad en tiempo real de todos los niveles de la cadena, la agilidad de respuesta y el análisis de riesgos transversales.

5.1 Sistemas de gestión de la cadena de suministro

¿De qué manera pueden los sistemas actuales de gestión adaptarse al nuevo escenario?

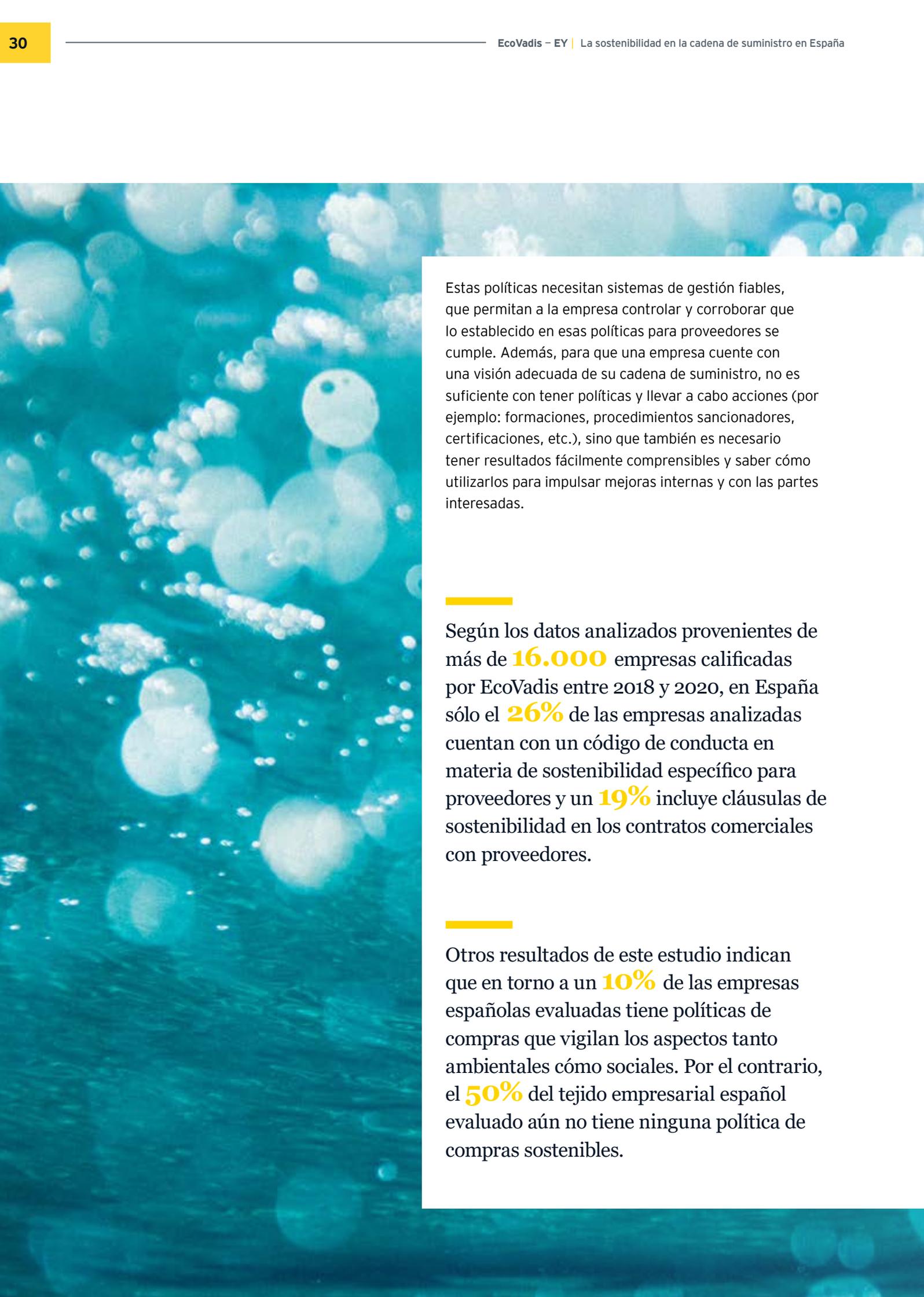
Las empresas cuentan con diversos mecanismos internos o sistemas de gestión que de forma general les permiten controlar su cadena de suministro. Esta gestión puede ser más o menos detallada dependiendo de las políticas y de las acciones en las que estos sistemas de gestión se traduzcan. Al hablar de políticas relativas a la gestión de la cadena de suministro, destacan el código de conducta de proveedores y las cláusulas en materia de sostenibilidad incluidas en los contratos que regulan las relaciones comerciales.

¿Cómo utiliza su organización las políticas para impulsar las prácticas sostenibles?



Según el Barómetro de compras sostenibles, el 64% de las empresas encuestadas cuenta con un código de conducta específico para proveedores, el 42% cuenta con una cláusula contractual específica relativa a la sostenibilidad y el 38% cuenta con una política de compras sostenibles.

Fuente: Barómetro de compras sostenibles de 2019¹⁵



Estas políticas necesitan sistemas de gestión fiables, que permitan a la empresa controlar y corroborar que lo establecido en esas políticas para proveedores se cumple. Además, para que una empresa cuente con una visión adecuada de su cadena de suministro, no es suficiente con tener políticas y llevar a cabo acciones (por ejemplo: formaciones, procedimientos sancionadores, certificaciones, etc.), sino que también es necesario tener resultados fácilmente comprensibles y saber cómo utilizarlos para impulsar mejoras internas y con las partes interesadas.

Según los datos analizados provenientes de más de **16.000** empresas calificadas por EcoVadis entre 2018 y 2020, en España sólo el **26%** de las empresas analizadas cuentan con un código de conducta en materia de sostenibilidad específico para proveedores y un **19%** incluye cláusulas de sostenibilidad en los contratos comerciales con proveedores.

Otros resultados de este estudio indican que en torno a un **10%** de las empresas españolas evaluadas tiene políticas de compras que vigilan los aspectos tanto ambientales como sociales. Por el contrario, el **50%** del tejido empresarial español evaluado aún no tiene ninguna política de compras sostenibles.

En lo relativo a gestión de la Cadena de suministro, el III Informe Comparativo de los EINF del selectivo español¹⁶ de EY, analiza el posicionamiento de las compañías en los tres ámbitos relativos a su gestión de la cadena de suministro sobre los que la ley exige un ejercicio de transparencia:

Evaluación y homologación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El 81% de las compañías analizadas menciona la inclusión de criterios de sostenibilidad en la política de compras. ▶ El 94% de las compañías analizadas ya ha incorporado medidas relacionadas con la gestión del medioambiente en sus relaciones con proveedores.
Sistemas de gestión para la prevención de riesgos de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El 91% reporta información cualitativa sobre sus sistemas de supervisión y auditoría a proveedores y un 3% información cuantitativa. ▶ En cuanto a salud y seguridad de los proveedores, el 91% de las empresas menciona medidas concretas de vigilancia de estos aspectos en su cadena de suministro a través de la inclusión de estos criterios en la homologación o a través de auditoría. ▶ Un 75% describe sus medidas para evitar la corrupción y soborno en la cadena de suministro.
Riesgos relacionados con la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solo el 56% de las compañías analizadas describe los riesgos asociados a la cadena de suministro. ▶ Un 65% de las compañías analizadas señaló entre sus riesgos no financieros, los relacionados con la cadena de suministro. ▶ Un 97% de las empresas analizadas describe medidas para la prevención y gestión de riesgos relativos a derechos humanos en su cadena de suministro. Entre las medidas en marcha, destacan la firma de Códigos de conducta.

De forma sintética, es posible destacar que los departamentos de compras cuentan con una terna de sistemas de gestión de la cadena de suministro en la que integrar de forma transversal la gestión y vigilancia de aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno. Estos ámbitos de actuación se desarrollan a lo largo del ciclo productivo, por lo que deben centrarse en los aspectos propios a cada una de sus fases:



¹⁶ III Informe Comparativo de los EINF del selectivo español.

https://www.ey.com/es_es/climate-change-sustainability-services/como-ha-reportado-el-ibex35-la-informacion-no-financiera-en-2019

5.1.1 Homologación y evaluación de proveedores

No hay duda de que las cadenas de suministro se caracterizan por su extrema complejidad, sobre todo cuando se trata de empresas multinacionales o con operaciones en países diferentes. Los proveedores representan un eslabón clave en la construcción de cualquier negocio, ya que sin ellos sería imposible que las empresas llevaran a cabo sus actividades. Esta importancia radica no solo en proveedores de materias primas, sino en toda la fase de valor, incluyendo los proveedores indirectos que hacen posible el desarrollo diario de la actividad empresarial, es decir, los sistemas de gestión y vigilancia deberían extenderse y aplicarse a todos los niveles (Tier-N).

El hecho de que sean tan importantes aun siendo agentes externos a la empresa, hace que haya que prestarles especial atención. Con ese objetivo muchas empresas cuentan con diversos procesos internos y sistemas de gestión previos a la contratación (es decir, para la homologación y evaluación de los posibles contratistas), que van desde los códigos de conducta para proveedores, las cláusulas de sostenibilidad en los contratos, modelos de evaluación de riesgo por país o categoría, cuestionarios auto-declarativos, hasta las auditorías *on site*.

Este bloque analiza la homologación y la evaluación de proveedores, cómo se lleva a cabo este proceso y cuál es su objetivo principal. Durante este proceso se evalúa la capacidad del proveedor para cumplir con las expectativas o los códigos internos de la empresa (código de conducta, código ético, etc.), así como para suministrar los productos o servicios demandados. Por lo tanto, la manera en que se lleva a cabo esta homologación y evaluación es primordial para tener visibilidad sobre el proveedor y asegurar que cumplirá con lo que ha firmado en las políticas.

La homologación de un proveedor no compromete a la empresa a contratar sus servicios, sino que le permite saber quién cumple con los requisitos para hacerlo. Entre otras cosas, la homologación permite ahorrar tiempo a la hora de contratar a un determinado proveedor, así como reducir riesgos y costes y maximizar la calidad.

El objetivo final de este proceso no es otro que contar con una lista de proveedores aceptados y validados (lo que supone que están alineados con los valores y requisitos ASG de la compañía contratante) a los cuales la empresa pueda acudir cuando le haga falta. En este proceso de homologación, tanto la empresa principal como el proveedor tienen ciertas obligaciones. Por ejemplo, la empresa debe detallar la periodicidad de la homologación, los métodos que lleva a cabo para controlar y verificar al proveedor (petición de certificaciones de calidad, medioambiente, o seguridad y salud, por ejemplo), los criterios de aceptación del producto o servicio o los niveles de proveedor existentes en la empresa. A su vez, el proveedor también deberá hacer frente a ciertas preguntas en el ámbito técnico, como por ejemplo su capacidad de producción, su solvencia financiera, los requerimientos técnicos del producto o servicio o las certificaciones que pueda tener; así como a preguntas del ámbito no financiero u operativo, como la existencia de planes de seguridad y salud, políticas de respeto a los derechos humanos, de protección del medioambiente, de control de residuos, etc.



Durante el proceso de selección de los proveedores, se escoge al proveedor al que se quiere contratar un determinado producto o servicio. En este proceso puede existir una evaluación algo más detallada que en el proceso de homologación anteriormente descrito. Sin embargo, los indicadores que se tienen en cuenta durante esta evaluación cambiarán de una empresa a otra. En esta fase, se pueden evaluar de manera más profunda los precios, los plazos de entrega y la calidad, lo cual permitirá elegir a los mejores proveedores dentro del *pool* previamente seleccionado (lista de homologados).



Una de las formas más extendidas hoy en día de llevar a cabo este proceso de selección y evaluación es a través de un cuestionario auto-declarativo, en el que las empresas hacen preguntas sin verificación documental a sus proveedores sobre ciertos aspectos. Como ha sido descrito anteriormente, los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de homologar y seleccionar proveedores varía de una empresa a otra.



Saber si un determinado proveedor contribuye activa y positivamente con los aspectos sociales, ambientales y éticos es esencial para minimizar los riesgos derivados de la acción de los proveedores y los posibles recursos necesarios para subsanarlos. Estos indicadores en materia de sostenibilidad, cuando se tienen en cuenta, pueden estar integrados desde el proceso de homologación o bien durante los procesos de selección y evaluación.

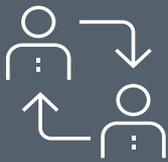
La existencia de las llamadas *soft laws*, que carecen de vinculación jurídica u obligatoriedad y la posterior creación o conversión de algunas de estas en *hard law*, como es el caso de la Duty of Vigilance (2017) en Francia, ha hecho que ciertas prácticas pasasen de ser opcionales a obligatorias. Gracias a esto, en los últimos años, la sostenibilidad en la cadena de suministro se ha convertido en una urgencia, en una palanca de adaptación para el futuro. Además, el endurecimiento de estas regulaciones, unido a las expectativas de las partes interesadas, ha hecho que las empresas hayan empezado a cambiar la manera de gestionar el riesgo en su cadena de suministro. Se hace, por tanto, necesaria una mayor visibilidad en materia de sostenibilidad de los proveedores y en la forma en la que se logra.

Los datos obtenidos internamente por las empresas (sobre todo, a través de los cuestionarios auto-declarativos sin verificación documental) han pasado a ser insuficientes para tener una correcta visibilidad de los riesgos en la cadena de suministro y evaluar de la mejor manera posible el desempeño en sostenibilidad de los proveedores. Para que esta evaluación sea fiable y práctica no basta con la recopilación de respuestas y datos basados únicamente en la respuesta de los proveedores. Así, complementar las herramientas internas con el uso de *ratings* proporcionados por terceros elevarían la seguridad, robustez y transparencia de las conclusiones alcanzadas a través de únicamente procesos internos¹⁷.

¹⁷ When Your Own Data Collection Is Not Enough: Sustainability Ratings vs. Self-Assessment CSR Questionnaires, EcoVadis <https://ecovad.is/39BygNI>



El objetivo de ambos sistemas es identificar riesgos. En los cuestionarios auto-declarativos se busca una respuesta concreta sobre si la empresa proveedora cumple o no con las regulaciones; sin embargo, no hay verificación documental que lo demuestre. Los *ratings*, por su parte, van más allá y permiten identificar a los proveedores más innovadores, las buenas prácticas y sobre todo, crear mejoras en la cadena de suministro.

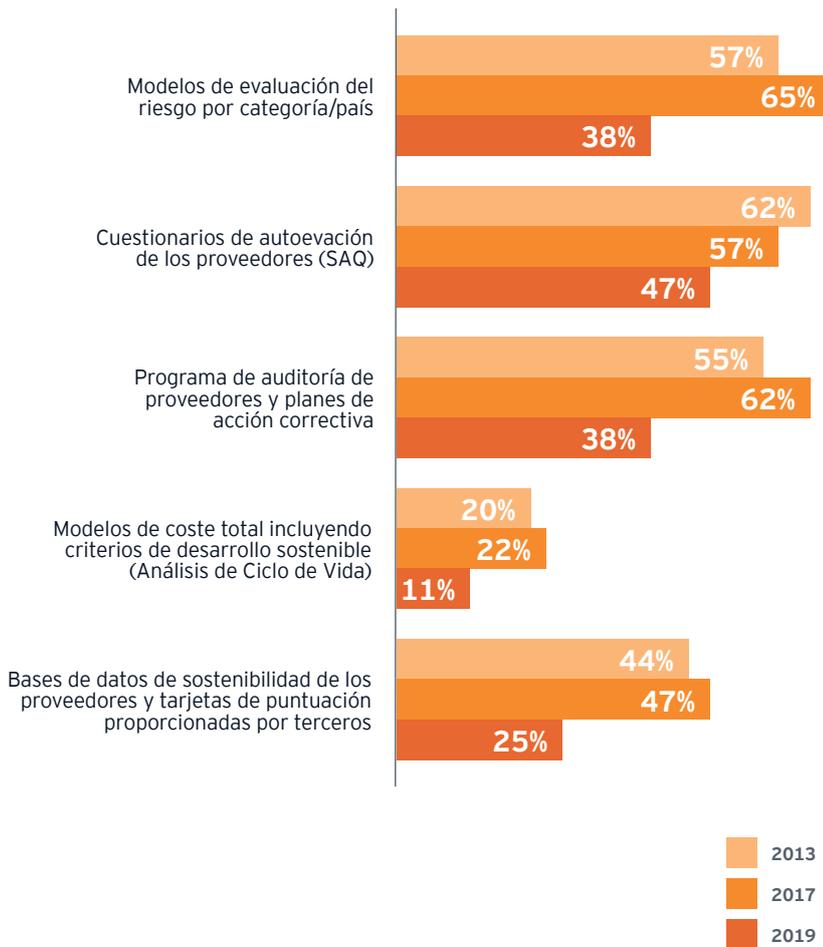


Otro punto que vale la pena mencionar es la multiplicidad que caracteriza a los cuestionarios auto-declarativos. Normalmente, se envía el mismo cuestionario a los proveedores, cuyas respuestas se tienen que analizar internamente y posteriormente una por una para cada uno de ellos. Esto duplica y aumenta la carga interna para las empresas que deben invertir en recursos para analizar, interpretar y monitorear las respuestas. Para los proveedores también supone el mismo problema, ya que diversos clientes les mandarían cuestionarios similares que deberán responder y esto llevará a una pésima calidad en las respuestas. Los *ratings*, por su parte, representan un proceso más automatizado, y cuentan con un cuestionario personalizado y adaptado a diferentes industrias, al tamaño del proveedor y a su ubicación, con el fin de conocer el sistema de gestión en materia de sostenibilidad del proveedor. La unificación del desempeño en sostenibilidad de los proveedores en un solo *rating* que puede compartirse con diversos clientes da como resultado una mayor tasa de respuesta e información más cualitativa por parte de los proveedores.



Por último, cabe destacar que los cuestionarios auto-declarativos contribuirán a la recopilación de datos que eventualmente no se usarán para crear mejoras, mientras que los *ratings* incluyen a un equipo de expertos en sostenibilidad encargados de analizar esos datos, de comprobar que son verdaderos y de verificar su alcance. Esto promueve el compromiso de los proveedores, que podrán ver de manera clara sus puntos fuertes y de mejora, por lo que tendrán el incentivo de perfeccionar su nota final.

¿Qué herramientas utiliza para apoyar las compras sostenibles?



Fuente: Barómetro de compras sostenibles de 2019¹⁸

En este gráfico se pueden apreciar diversos tipos de evaluaciones que las organizaciones han puesto en marcha dentro de sus programas de compras sostenibles desde 2013 hasta 2019 y cómo estos han evolucionado. Por ejemplo, al hablar de cuestionarios auto declarativos (SAQs), han pasado de usarse por un 62% de las empresas a un 47%, aunque sigue siendo la herramienta más usada, junto con las auditorías.

Según el Barómetro de compras sostenibles, el 47% de los encuestados utiliza cuestionarios auto-declarativos para analizar el desempeño sostenible de los proveedores, mientras que un 25% usa calificaciones o *ratings* aportados por terceros.

Un 38% de las empresas encuestadas usa modelos de evaluación del riesgo por categoría y país y otro 38% cuenta con programas de auditorías para proveedores con planes de acción correctiva.

Según los datos analizados provenientes de más de 16.000 empresas calificadas por EcoVadis entre 2018 y 2020, en España el 35% de las empresas llevan a cabo evaluaciones auto declarativas regulares de los proveedores en materia social o ambiental. Además, por ejemplo, en España casi un 6% de las empresas analizadas lleva a cabo un análisis de riesgos pormenorizado por categoría de compra.

18 2019 Sustainable Procurement Barometer: From Compliance to Performance, EcoVadis <https://ecovad.is/2VAK6PR>

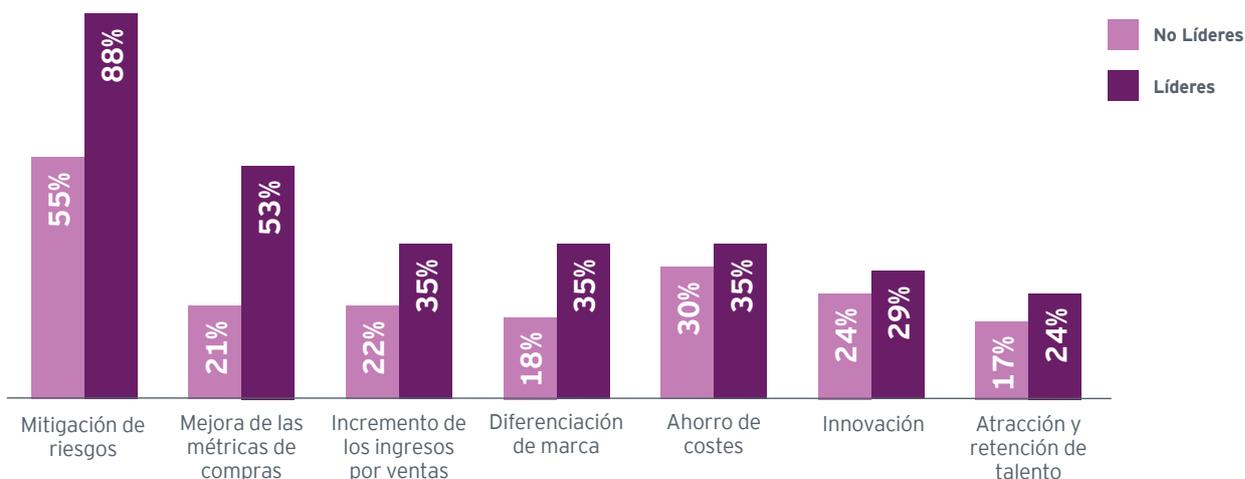
El panorama en materia de regulaciones en sostenibilidad, certificaciones y prácticas, unido a la diversidad de las cadenas de suministro actuales, han hecho que los compradores empiecen a entender los límites de los datos y de los cuestionarios auto-declarativos. Sin embargo, sigue siendo necesario adaptar las herramientas a la situación actual, con el objetivo de promover la colaboración con los proveedores, generando valor también para ellos.

La disrupción provocada por la pandemia del Coronavirus ha puesto de manifiesto la abundancia y alcance de los riesgos que subyacen en las cadenas de suministro, que se añaden a los ya existentes en materia de derechos humanos, salud y seguridad, interrupciones del servicio, etc. En la nueva situación, la acogida de nuevos sistemas que garanticen un control directo sobre todos ellos se hace aún más relevante, puesto que la primera línea de defensa de riesgos es la existencia de un sistema de identificación y control, es decir, de evaluación previa de proveedores. En esta línea, se hace necesario dotar al programa de

compras sostenibles de solidez y herramientas y acciones diferentes, que faciliten la visibilidad y control, fomenten la implicación de proveedores y, en definitiva, no estén basados meramente, por ejemplo, en evaluaciones auto-declarativas¹⁸.

Según el estudio *“Beyond Supply Chains- Empowering Responsible Value Chains¹⁸”* del Foro Económico Mundial, la creación de valor que proviene de la implementación de prácticas sostenibles en las compras puede aumentar entre **5%** y **20%** los ingresos de las empresas, reducir entre **9%** y **16%** el coste en la cadena de suministro y aumentar entre un **15%** y **30%** el valor de la marca.

¿Cómo se beneficia su organización de su iniciativa de compras sostenibles?



Fuente: Los beneficios de la sostenibilidad: El valor y el retorno de las compras sostenibles²⁰

19 Upgrading Sustainable Procurement: From Self-Declared Data to Intelligence and Value Creation, EcoVadis <https://ecovad.is/3mAJ7Lr>

20 Beyond Supply Chains - Empowering Responsible Value Chains, WEF http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_BeyondSupplyChains_Report2015.pdf



Este gráfico, obtenido del estudio "Los beneficios de la sostenibilidad: el valor y retorno de las compras sostenibles²¹", muestra las implicaciones que tiene implementar un programa de compras sostenibles sólido.

La pandemia del Coronavirus ha puesto a prueba los límites de los sistemas de gestión de la sostenibilidad de las empresas, causando trastornos masivos en la cadena de suministro e incrementando los principales riesgos de sostenibilidad que afectan las operaciones de los proveedores. De ahí que la crisis provocada por la COVID-19 haya formalizado un concepto clave: la resiliencia. De hecho, este concepto va de la mano con la sostenibilidad, ya que se ha demostrado que las empresas con sistemas robustos de monitoreo de proveedores, que suelen ser parte de iniciativas sostenibles más amplias y programas de compras responsables, tienen más capacidad para gestionar estos riesgos y más facilidades para seguir adelante en tiempos difíciles.

El Harvard Business Review²² señala que, en enero de 2020, las empresas que habían mapeado sus cadenas de suministro pudieron identificar las piezas y materias primas producidas en zonas afectadas de China. Esto les permitió responder rápidamente y buscar fuentes de abastecimiento alternativas.

Tal y como muestra el gráfico, los líderes en compras sostenibles obtienen beneficios empresariales notablemente mayores, utilizando prácticas variadas como el uso de los resultados en sostenibilidad de los proveedores para guiar las decisiones estratégicas; la integración de las medidas en sostenibilidad en una ficha de evaluación; y el establecimiento de objetivos y metas claros para proveedores y compradores.

Ante esta información, cabe preguntarse qué es lo que hacen los líderes de diferente, y cómo consiguen ese mayor retorno de inversión con sus programas de compras sostenibles. Para esto es necesario lograr un alto nivel de compromiso por parte de los proveedores, al mismo tiempo que generar un impacto positivo a largo plazo.

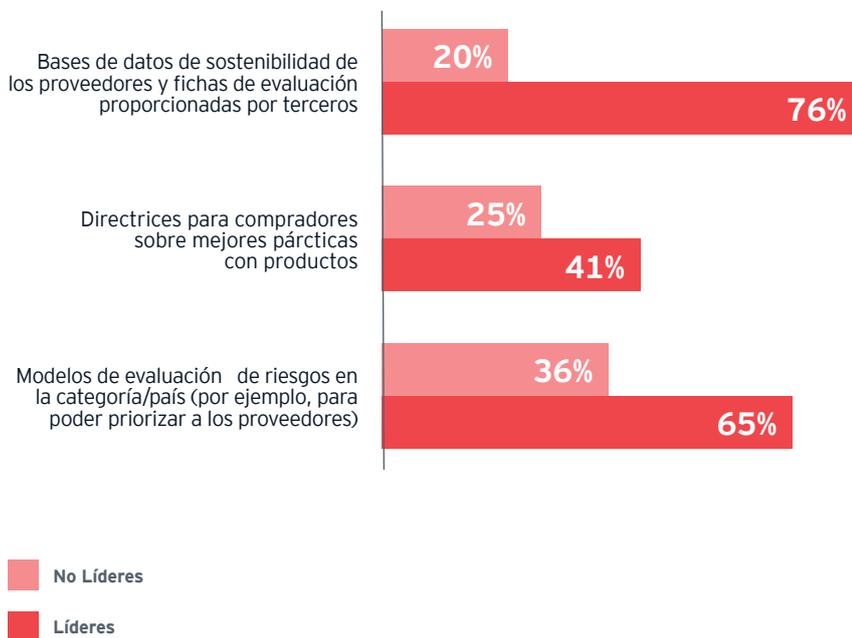
El estudio muestra cómo la principal diferencia entre líderes y no líderes es el uso de una de las herramientas anteriormente mencionadas: bases de datos externas y fichas de evaluación de proveedores.

21 Los beneficios de la sostenibilidad: El valor y el retorno de las compras sostenibles, EcoVadis
<https://ecovadis.is/2JqAAMM>

22 Coronavirus Is Proving We Need More Resilient Supply Chains, HBR
https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-proving-that-we-need-more-resilient-supply-chains?utm_medium=referral&utm_source=uf-pdf&utm_campaign=q2-roi-campaign



Tres aspectos clave que líderes y no líderes hacen de forma diferente



En conclusión, la correcta combinación de políticas y acciones aportará los resultados y la información necesaria para completar un programa sólido de compras sostenibles, estando esta información basada en evidencia verificada. Los líderes saben que ir más allá de los datos auto-declarativos les permitirá generar mayor valor compartido y satisfacer las demandas de las partes interesadas cada vez más exigentes.

Fuente: Lessons from Leaders: tools and tactics that drive sustainable procurement ROI ²³

23 Lessons from Leaders: Tools and Tactics that Drive Sustainable Procurement ROI, EcoVadis <https://ecovad.is/2VwLdzT>



5.1.2 Verificación de los sistemas de gestión

Una vez definidas las soluciones internas para la evaluación y homologación de proveedores, es necesario complementar el modelo con sistemas de verificación, que se adapten a las necesidades y limitaciones de cada cadena de suministro y garanticen el correcto cumplimiento de los requisitos impuestos en la fase de homologación.

A lo largo de los últimos veinte años, las operaciones de manufactura y servicio se han ido externalizando a países donde las leyes no son suficientemente restrictivas, donde su aplicación es débil y donde los trabajadores no cuentan con una protección adecuada. Esta situación y los diferentes escándalos y accidentes ocurridos ha hecho que sea necesaria la existencia de un sistema eficaz para el monitoreo y la verificación de los proveedores y subcontratistas, con el objetivo de prevenir impactos sociales y medioambientales irreversibles y mejorar su desempeño. A medida que las empresas han intentado mejorar la visibilidad de sus respectivas cadenas de suministro, la mayoría han desplegado un programa basado en auditorías con el fin de corroborar que los proveedores cumplen con sus políticas y con sus expectativas. Sin embargo, los hechos demuestran que las auditorías no pueden usarse como una herramienta aislada para gestionar riesgos en la cadena de suministro.

Un estudio de la Universidad de Sheffield²⁴ afirmó que "las auditorías están funcionando para las corporaciones, pero están fallando para los empleados y el planeta. [...] las auditorías no son efectivas para detectar, reportar y corregir problemas en las cadenas de suministro". Este estudio, además, demuestra las dificultades que supone verificar el estado real del cumplimiento de los proveedores y evidencia la ineficiencia de las auditorías a efectos de mejorar los resultados en sostenibilidad de las compañías auditadas.

En las siguientes líneas se detallan diversos factores que demuestran algunos de sus límites²⁵, que impiden a los compradores y a las direcciones de compras obtener información correcta sobre el desempeño de sus proveedores y los deja expuestos a riesgos legales, reputacionales y operacionales. En la actualidad, existen numerosos estándares de auditorías internacionales de sostenibilidad aplicada a la cadena de suministro, incluyendo la SA8000, *Ethical Trade Initiative* (ETI), SMETA y la *Electronics Industry Citizenship Coalition*, empleados para evaluar la gestión del proveedor en términos laborales, de derechos humanos y medioambientales.

24 Ethical Audits and the Supply Chains of Global Corporations, SPERI
<http://speri.dept.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2018/11/Global-Brief-1-Ethical-Audits-and-the-Supply-Chains-of-Global-Corporations.pdf>

25 El papel evolutivo de las auditorías in situ, EcoVadis
<https://ecovad.is/3oeeuvF>

1 Generalidad del contenido

El primer límite es la **generalidad del contenido**. La tendencia se ha centrado en simplificar las auditorías que, en términos generales muchas veces no consiguen evaluar los problemas materiales, especialmente los relacionados con aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno, propios de un determinado proveedor. De hecho, la mayoría de las compañías ha desarrollado inspecciones de un día siguiendo una “checklist” estandarizada. Realizar auditorías de esta manera impide investigar más a fondo ciertos elementos propios de los sistemas de gestión del proveedor. Observar las condiciones solamente en el puesto de trabajo habitual, sin investigar más allá de las operaciones “visibles”, no permite, por ejemplo, identificar una subcontratación no autorizada. En otras ocasiones, las auditorías no incluyen algunas partes interesadas relevantes como pueden ser ONGs locales o sindicatos, que aportarían más veracidad al proceso y que conforman una importante fuente de información imparcial sobre las infracciones y las repercusiones en las comunidades locales.

2 Precio

El segundo límite es el **precio**, no solo de la parte que solicita la auditoría, sino que también por parte del proveedor. El 66% de los compradores encuestados en el estudio “El contrato y las cláusulas de RSC, palancas esenciales de vigilancia²⁴”, colocan la carga financiera de las auditorías en el proveedor. Sólo en alrededor del 30% de los casos los gastos se comparten entre el proveedor y el cliente.

De ahí la importancia de que los compradores desarrollen relaciones de confianza con sus proveedores, sobre todo los más pequeños e inmaduros en términos de sostenibilidad. El **70%** de las empresas del mundo son pymes, por lo que las grandes corporaciones deben adaptar su relación con esta tipología de proveedores hacia una colaboración bilateral que permita beneficiarse a las dos partes.

3 Fraude

El tercer límite es el **fraude**, debido principalmente a que las auditorías suelen tener lugar en países donde las leyes son débiles e inadecuadas. Cuando los proveedores tienen sospechas de que su contrato de compra pueda peligrar por los posibles resultados de las auditorías, estos se sienten incentivados a presentar documentos fraudulentos. Todo esto es posible ya que la mayoría de las auditorías se anuncian al menos parcialmente, por lo que el proveedor ya está preparado para ellas. Por esta razón, la lucha contra la corrupción y soborno en los procesos de contratación (incluyendo la evaluación y homologación de proveedores, así como su posterior verificación) son esenciales para el correcto funcionamiento de los sistemas implantados.

4 Cumplimiento

El cuarto límite es el enfoque de **cumplimiento**. Habitualmente, el comprador realiza la auditoría de sus proveedores con un enfoque orientado puramente al riesgo. El contratista que está al otro extremo de la cadena no obtiene nada de estas inspecciones, salvo la conservación o no de su contrato con el cliente. El uso de los resultados de las auditorías solamente para eliminar las plantas con mayor riesgo, en lugar de para reconocer y promover las delegaciones que cumplen las normas y fomentar la adaptación de las prácticas habituales a otras que incluyan los criterios sociales y ambientales en su actividad diaria es una práctica poco eficiente, dado que no contempla las relaciones de colaboración y formación al proveedor para mejorar su desempeño.



Utilizar las auditorías de sostenibilidad como único método para supervisar y hacer que los proveedores estén conformes con los códigos de conducta no genera mejoras duraderas y consistentes en las condiciones laborales o en la gestión medioambiental. Las auditorías representan una foto de un momento preciso y teniendo en cuenta algunos eslabones de la cadena, (por ejemplo, sólo las prácticas laborales en una fábrica específica) pero no pueden usarse para llevar a cabo planes de mejora duraderos y tener una visibilidad completa del proveedor.

Por eso, las auditorías deberían ser empleadas como una herramienta para recopilar información y mostrar en qué aspectos se necesita un compromiso mayor por parte del proveedor en elementos clave para cada industria. Por lo tanto, las auditorías son un eslabón más dentro de un programa eficaz de compras sostenibles, pero no deberían considerarse como una herramienta para tener visibilidad y medir el desempeño en sostenibilidad de los proveedores.

Según los datos analizados provenientes de más de **16.000** empresas calificadas por EcoVadis entre 2018 y 2020, en España las auditorías son una herramienta utilizada por el casi **9%** de las empresas, en comparación con el **14%** a nivel mundial.

Contar con un programa de compras diversificado es esencial para conseguir mejoras y tener un buen monitoreo del desempeño. En un programa de este tipo, las auditorías se usarán como parte de una evaluación más detallada en ciertos KPIs y se volverán una herramienta estratégica, tanto en términos de recursos como de inversión.

De hecho, integrar las auditorías en un marco más amplio con una gama más extensa de instrumentos de supervisión y evaluación permite a las organizaciones involucrar y comprometer a los proveedores en resultados que van más allá del cumplimiento, y al mismo tiempo refuerzan su rendimiento, motivación y rentabilidad, con el objetivo de crear transparencia, valor e impacto a largo plazo y realizar mejoras duraderas.

5.1.3 Certificaciones de gestión

Según la ENAC (Entidad Nacional de Acreditación española), "la certificación de los sistemas de gestión es actualmente un aspecto que aporta innegables ventajas y valor a las empresas al contribuir a estimular procesos de mejora continua, a mejorar sus productos y servicios y su gestión, así como a reforzar sus oportunidades comerciales"²⁷.

Estas certificaciones han demostrado ser eficaces a la hora de diferenciarse en mercados nuevos y globales, así como a la hora de crear una relación de confianza con las partes interesadas. En la actualidad, las certificaciones de sistemas de gestión más conocidas son las de calidad y gestión ambiental, aunque no se limitan a estos ámbitos. Cabe también destacar que las certificaciones de gestión más conocidas hoy en día se otorgan a través de la Organización Internacional de Normalización (ISO), cuya aparición se remonta al año 1947. Esta organización es, a día de hoy, la encargada de desarrollar el mayor número de estándares internacionales voluntarios²⁸.

Un certificado ISO asegura que una empresa cumple en su sistema de gestión con los requisitos establecidos en las normas. En otras palabras, una vez la empresa pone en marcha lo que establece la norma, el ente certificador correspondiente le otorga el certificado ISO. La globalización y la internacionalización de los mercados ha hecho que este tipo de normas se conviertan en una palanca de desarrollo y de entrada a nuevos mercados.

ISO 20400: hacia la armonización de las cadenas de suministro sostenibles

Hoy en día, cabe destacar la existencia de la Certificación ISO 20400, que avala el compromiso con la gestión de las compras sostenibles en una empresa. Esta certificación ha sido desarrollada bajo el paraguas de la norma UNE 15896:2015 y certifica las buenas prácticas del departamento de compras, así como de su contribución en el cumplimiento de las políticas de sostenibilidad de

la compañía. Esta certificación se presenta como una respuesta a las nuevas exigencias del mercado actual. Los departamentos de compras son estratégicos en cualquier actividad empresarial, por lo que su respeto y contribución a las buenas prácticas en materia de sostenibilidad son necesarias para responder a un mundo globalizado y competitivo.

Los objetivos principales de esta certificación iso 20400:2017, más allá de la mera integración de la sostenibilidad en las compras, son la gestión del riesgo y de las oportunidades en materia ambiental, social y de desarrollo económico, así como facilitar a la organización, a través de la proactividad, una mejora de la productividad, promoviendo la innovación y permitiendo la comunicación entre compradores, proveedores y otras partes interesadas.

Un aspecto importante a tener en cuenta dentro de esta certificación es la importancia que adquiere la debida diligencia a la hora de gestionar los impactos en sostenibilidad. Es importante en este contexto porque se trata de la manera de aplicar la gestión de riesgos y de hacer frente a impactos adversos, a través de la identificación de impactos potenciales en su cadena de suministro. Gracias a este proceso, la organización puede prevenirlos o controlarlos; cuando los impactos son reales, pueden tratarlos y remediarlos.

Las certificaciones de gestión se erigen como una vía que aúna la prevención y la proactividad en la gestión.

²⁷ ENAC: Entidad nacional de acreditación. https://www.enac.es/web/enac/que-hacemos/servicios-de-acreditacion/sistemas-de-gestion?p_p_id=MensajeCookie_WAR_Gestionportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_MensajeCookie_WAR_Gestionportlet_javax.portlet.action=aceptarTodas

²⁸ <https://www.iso.org/about-us.html>

De la certificación a las mejoras en la gestión de aspectos ASG de la cadena de suministro

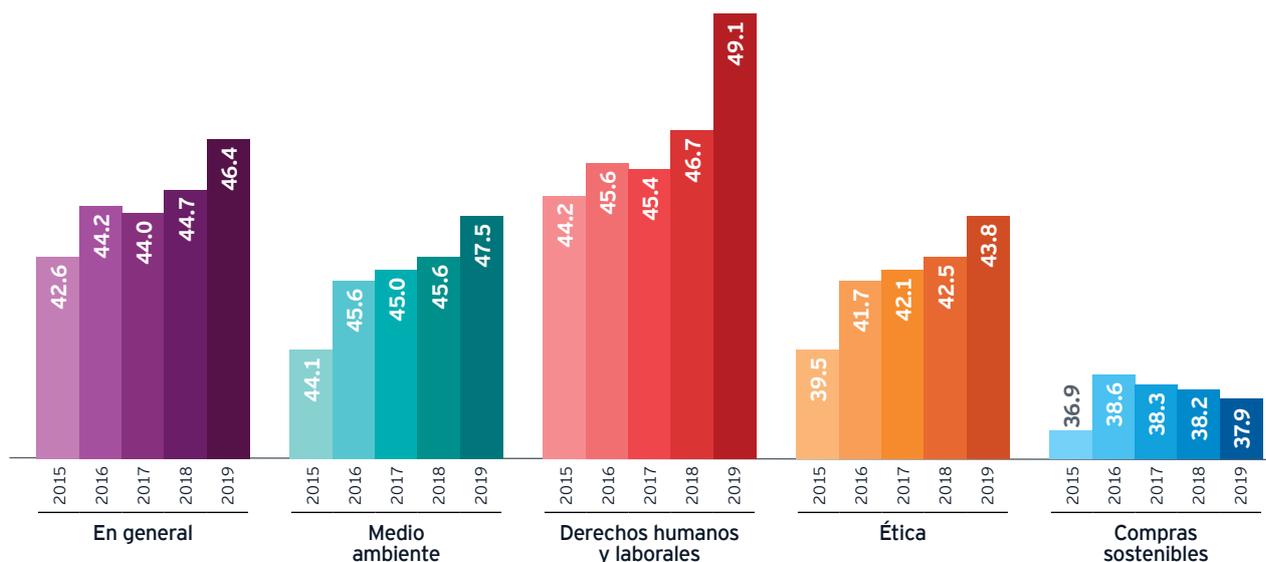
Las empresas pueden contribuir o causar diversos impactos a través no solo de sus actividades o prácticas de aprovisionamiento (proveedores directos), sino también a través de las actividades de los intermediarios presentes en todas las fases de su cadena de suministro (Tier-N). Por eso, el área de compras es un departamento esencial para las organizaciones que deseen adoptar acciones responsables, contribuir al desarrollo sostenible y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

En el siguiente gráfico, sacado de la cuarta edición del "Índice de riesgo y rendimiento de sostenibilidad empresarial"²⁹, que incluye datos provenientes de 65.000 calificaciones realizadas a cerca de 42.000 empresas entre 2015 y 2019, vemos que las puntuaciones han aumentado en todos los ámbitos como mínimo de un 9% desde 2015. Destaca especialmente la mejora del 11% registrada en el área de derechos humanos y laborales.

El ranking al que estas cifras hacen referencia puntúa la gestión de las distintas áreas de actividad del 0 al 100 en función de los avances desarrollados durante el ejercicio, por ejemplo, gracias a la implementación de planes de mejora en alguno de los temas analizados. Por ejemplo, una puntuación general entre 45 y 64 sobre 100 indica un riesgo bajo en materia ambiental, social y ética, así como un buen desempeño en sostenibilidad, lo cual significa, por ejemplo, que³⁰:

- ▶ Hay pruebas de un enfoque estructurado y proactivo hacia la sostenibilidad (políticas empresariales).
- ▶ Se han comprobado las estrategias y medidas concretas sobre temas clave para una determinada empresa (acciones).
- ▶ Se dispone de informes básicos de sostenibilidad centrados en medidas e indicadores de rendimiento (resultados).

Desempeño en los principales temas de sostenibilidad



Fuente: Índice de riesgo y rendimiento de sostenibilidad empresarial³¹

²⁹ Índice de riesgo y rendimiento de sostenibilidad empresarial 2020, EcoVadis <https://ecovad.is/3fXHnt0>

³⁰ Resultados de la sostenibilidad en España y Europa: Índice de riesgo y rendimiento de sostenibilidad empresarial 2020, EcoVadis <https://ecovad.is/2VnzGTJ>

³¹ Índice de riesgo y rendimiento de sostenibilidad empresarial 2020, EcoVadis <https://ecovad.is/3fXHnt0>

Al analizar los datos del índice a nivel español, teniendo en cuenta los cuatro temas, se concluye que las pymes españolas han mejorado su desempeño en sostenibilidad interno en un **13%** desde 2015, mientras que las grandes empresas han mejorado en aproximadamente un **3%**. Ambos grupos cuentan actualmente con el mismo nivel medio de prácticas sostenibles³².

Según los datos del índice a nivel español, desde 2015 hasta 2019, las pymes españolas han mejorado sus acciones en materia de compras sostenibles en un **7%**. Mientras que las grandes empresas han mejorado en aproximadamente un **2%** durante el mismo periodo, situando a estas últimas ligeramente por detrás de las pymes³³.

El área de compras cuenta, por tanto, con una amplia gama de oportunidades para minimizar riesgos, innovar, reducir costes, generar beneficios, diferenciarse y promover las buenas prácticas que aplica a través de su política corporativa de sostenibilidad más allá de sus actividades directas, a través de sus proveedores.

32 Business Sustainability Risk and Performance Index
<https://ecovad.is/36r17ou>

33 Business Sustainability Risk and Performance Index
<https://ecovad.is/36r17ou>

5.2 Ecosistema de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro

¿Qué marcos existen para evaluar y reportar los avances corporativos en la gestión responsable de la cadena de suministro?³⁴

La gestión corporativa desde el punto de vista ambiental, social y de gobierno (es decir, la gestión sostenible), se apoya en numerosos *rankings* externos de evaluación, así como en el uso de estándares de *reporting* internacionalmente aceptados. Los *rankings* externos son una poderosa herramienta para ayudar a las compañías a entender dónde se encuentran con respecto al mercado, al sector o a los *peers* en campos de gestión como el medioambiental, salud y seguridad de los empleados, gestión del talento, corrupción y soborno, derechos humanos o salud y cadena de suministro. Estos *rankings* son una herramienta que, además de definir la posición de las compañías que lo utilizan, les permiten identificar las áreas de acción que mejorarán su gestión en los campos de evaluación y, en última instancia, su posicionamiento. Los estándares de *reporting*, por su lado, ofrecen herramientas a las compañías para que puedan mostrar a los grupos de interés su comportamiento en determinados ámbitos, así como imponerse objetivos cuantificables, medibles, y comparables con el universo de las demás empresas informantes.

Gracias a la combinación del uso de ambos, las compañías tienen a su disposición un amplio set de indicadores, criterios, formas de evaluación y recomendaciones que, en el caso particular de su aplicación a la cadena de suministro, favorecen un control más estricto, la cuantificación de los avances realizados y la anticipación a los riesgos que el no cumplimiento de ellos, puede conllevar.

En materia de reporting, destacan por su aceptación y uso a nivel internacional y sectorial, **GRI** o **SASB**.

En materia de evaluación del desempeño, algunos de los rankings de sostenibilidad con mejor acogida para la toma de decisiones informadas son **ROBECOSAM** o **VIGEO EIRIS**.

Por último, en aras de ampliar la visión del mercado sobre la sostenibilidad en la cadena de suministro, se han tenido en cuenta el análisis de riesgos de S&P Global a través de su ESG Risks Atlas, así como el marco de la ONU en el ámbito de la financiación sostenible materializado en los UNPRI. Ambos marcos ofrecen una visión del grado de detalle al que una empresa puede ser sometida en el análisis de su cadena de suministro.

³⁴ Se han seleccionado algunos de los marcos de gestión, reporting y análisis más relevantes a nivel nacional e internacional.

5.2.1 Regulación y estándares en materia de reporting

► Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad

Como se ha descrito en el punto 4.2, desde 2014, existe en la Unión Europea la obligación de publicar, junto a las cuentas anuales, el estado de información no financiera que cubre aspectos ambientales, sociales, de personal, relativos a la corrupción y soborno y derechos humanos. La Directiva 2014/95/EU fue traspuesta a las legislaciones nacionales en los años siguientes y a día de hoy es el marco de reporting más extendido en la Unión, debido a su carácter obligatorio.

La obligatoriedad de su elaboración, auditoría y publicación han hecho de la ley un esfuerzo de transparencia sustancial para compañías de más de 500 trabajadores o un balance mayor de 20 millones de euros.

La finalidad la Ley 11/2018 es, por un lado, identificar riesgos en las grandes empresas para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general, incrementando el contenido de la información no financiera, en cuestiones tales como el medio ambiente o cuestiones sociales, y por otro lado, ampliar en las sociedades anónimas cotizadas el contenido exigido en el informe anual de gobierno corporativo en relación con la divulgación de las políticas de diversidad que apliquen a su órgano de administración. La propia ley define qué información significativa debe publicarse en el estado de información no financiera sobre la gestión general de la compañía, cuestiones medioambientales, sociales y relativas al personal, respeto de los derechos humanos, corrupción y el soborno y sobre la sociedad.





▶ **Global Reporting Initiative (GRI)**

El enfoque de los estándares de Global Reporting Initiative en materia de cadena de suministro es más estructural y se centra fundamentalmente en la gestión integral que hace la compañía informante de sus proveedores desde tres puntos de vista:

- ▶ Tipología de proveedores, identificando la proporción de locales
- ▶ Filtros y auditorías practicadas a los proveedores
- ▶ Impactos negativos sociales (prácticas laborales o de derechos humanos) y ambientales en la cadena de suministro

Existen diez guías sectoriales que añaden, a los estándares globales, una serie de indicadores específicos para diez industrias. De ellas, GRI ha identificado cuatro como las que mayor impacto pueden tener sobre la cadena de suministro, para las cuales, ha diseñado indicadores específicos:

- ▶ Construcción y real state
- ▶ Compañías eléctricas
- ▶ Procesadoras de alimentos
- ▶ Organizadores de eventos

GRI

- ▶ CL* - Descripción de la cadena de suministro
- ▶ CL* - Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro
- ▶ CT**- Proporción de gasto en proveedores locales
- ▶ CT**- Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo a criterios ambientales
- ▶ CL - Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas
- ▶ CT**- Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo
- ▶ CT**- Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil o de trabajo forzoso
- ▶ CT**- Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos
- ▶ CT**- Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales
- ▶ CL* - Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas

*CL: Indicador cualitativo **CT: Indicador cuantitativo



► **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**

Los índices sectoriales de *reporting* de *Sustainability Accounting Standards Board* han cumplido recientemente un año y por primera vez en la industria, aportan una visión específica sectorizada (diferencia 77 industrias agrupadas en 11 sectores) sobre la forma de reportar indicadores no financieros materiales a la comunidad inversora. El enfoque sectorial, lejos de restar comparabilidad a los indicadores, promueve la transparencia de cada industria atendiendo a la casuística específica de cada una, que ajusta la materialidad de cada aspecto según el contexto de negocio.

SASB	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CL - Descripción de la cadena de suministro ▶ CT - Proveedores de nivel 1 auditados conforme a criterios ambientales y sociales ▶ CT - Tasa de auditorías negativas a proveedores ▶ CT - Tasa de acciones correctivas en base a los resultados de las auditorías a proveedores ▶ CL - Medidas para la prevención de la corrupción y el soborno en la cadena de valor ▶ CT - Porcentaje de materias primas adquiridas a terceros auditadas
------	--

*CL: Indicador cualitativo **CT: Indicador cuantitativo

El reporting de los temas relacionados con la cadena de suministro propuesto por SASB identifica las externalidades medioambientales y sociales de las operaciones de la cadena de suministro en el ejercicio de sus funciones para la organización informante:

- Analiza la cadena de suministro desde un enfoque de riesgo que puede suponer a la empresa informante una gestión negligente en su cadena de suministro
- El análisis de los riesgos, que deriva después en los indicadores correspondientes a cada sector, diferencia entre:
 - ▶ El riesgo que pueden suponer para la empresa informante unas prácticas de gestión inadecuadas en la cadena de suministro, y
 - ▶ Los impactos que factores externos (eventualidades naturales o sociales) pueden ejercer sobre los proveedores y, en consecuencia, sobre la empresa informante
- La anterior diferenciación en la dirección que puede adquirir el riesgo y el impacto asociado da como resultado dos categorías diferenciadas de indicadores:
 - ▶ Gestión de la cadena de suministro, que informa sobre la responsabilidad de la compañía sobre sus proveedores
 - ▶ Provisión responsable y eficiencia, que informa sobre la resiliencia de la cadena de suministro a factores externos y la capacidad de la compañía informante para adaptar sus procesos productivos a dichas eventualidades

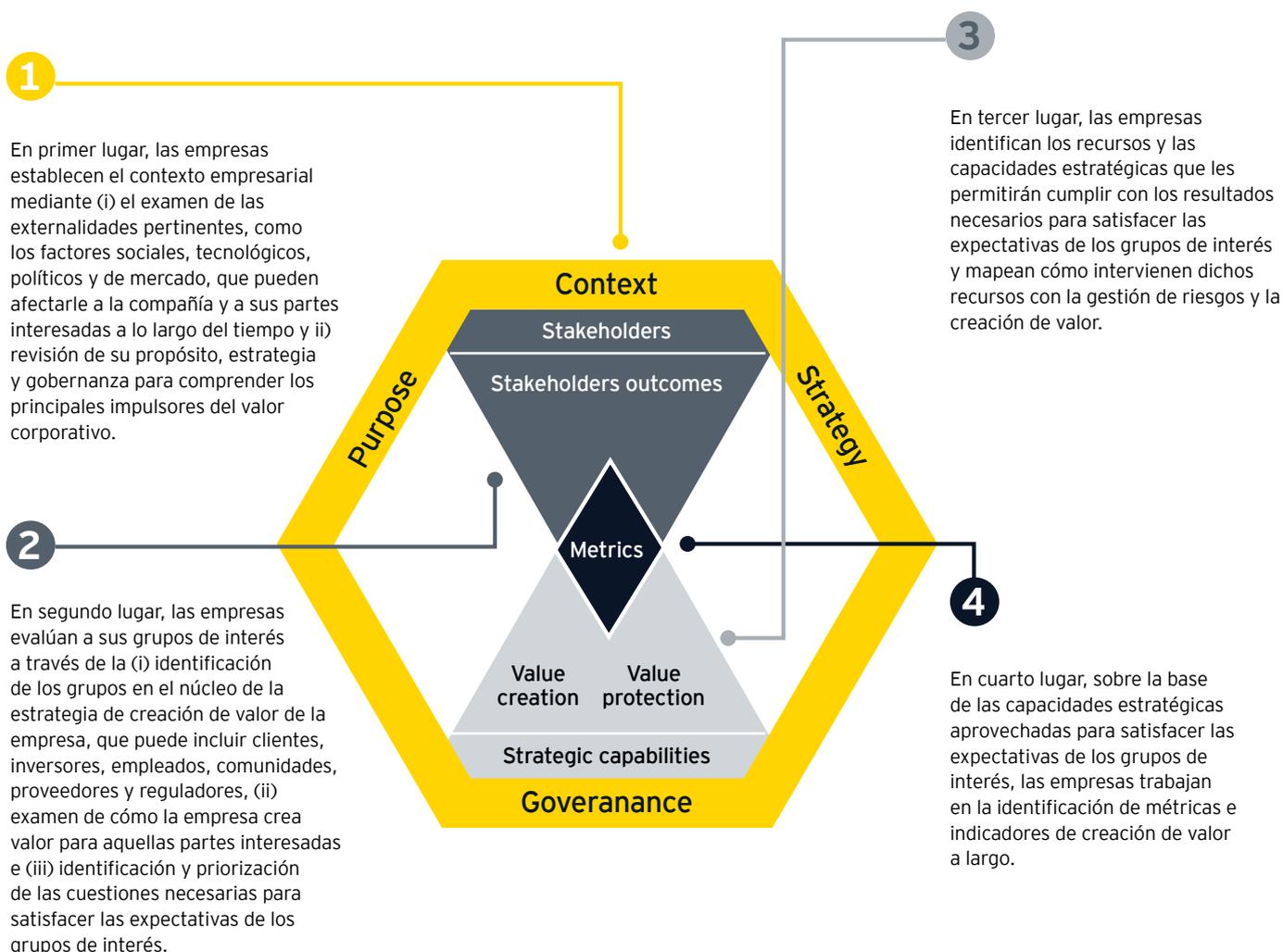
► Long term value (LTV)

En 2018, EY colaboró en la creación de un marco de referencia para la medición del valor a largo plazo en conjunto con la Coalición para el Capitalismo Inclusivo³⁵. El marco conceptual pretende diseñar una metodología para la cuantificación del valor que una empresa genera no sólo a través de los resultados financieros, sino mediante la medición de los intangibles.

El proyecto comenzó por una fase de consulta a una base amplia de empresas, gestores de fondos e inversores, que identificaron los elementos más relevantes de la relación con cada grupo de interés, entre los cuales se analizó el grupo de proveedores.

Si bien el conjunto de indicadores aún está en proceso de revisión antes de su publicación formal, sí se conocen las principales conclusiones alcanzadas sobre qué tipo de información considera relevante cada sector relativa a la cadena de suministro, así como el valor al que contribuye: financiero, humano, social o valora para el consumidor.

En esta dirección se está trabajando para la elaboración de las métricas que serán de aplicación voluntaria globalmente.



35 Embankment Project for Inclusive Capitalism ,<https://www.epic-value.com/>

Valor económico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acuerdos justos y coherentes empresa - proveedor ▶ Colaboraciones en el largo plazo para la innovación ▶ Precios competitivos (en ambas direcciones) ▶ Modelos de negocio competitivos ▶ Cumplimiento de las obligaciones contractuales
Valor para el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fiabilidad del servicio y estándares de calidad ▶ Diálogo conjunto y planificación de la actividad en paralelo
Valor humano	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alineamiento con las prácticas laborales de los empleados
Valor social	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limitación de los impactos ambientales ▶ Desarrollo de áreas rurales ▶ Asistencia a los proveedores para su mejora en el desempeño no financiero (seguridad, medioambiente o derechos humanos) ▶ Integridad en la cadena de suministro

5.2.2 Rankings de sostenibilidad

▶ RobecoSAM

Uno de los benchmark más ampliamente aceptado y utilizado entre inversores es *RobecoSAM*. Entre los bloques temáticos de su cuestionario, proactivamente cumplimentado por las compañías que así lo deciden, se encuentra el bloque, compuesto por 7 preguntas, sobre Gestión de la cadena de suministro.

RobecoSAM	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SCM - Awareness ▶ SCM - Risk Exposure ▶ SCM - Risk Management Measures ▶ SCM - Supplier code of conduct ▶ SCM - Supply chain Management - ESG Integration in SCM Strategy ▶ SCM - Transparency & Reporting ▶ SCM - Conflict minerals (only for 11 industries)
-----------	---

La aproximación a la cadena de suministro del cuestionario de *RobecoSAM* es fundamentalmente de identificación de los riesgos, en tanto que eventualidades producidas en la cadena, pueden derivar en cambios significativos sobre el perfil de riesgo de la compañía. Los riesgos que el estándar identifica como posibles son reputacionales, operacionales, económicos, medioambientales y sociales.

► **Vigeo Eiris**

Vigeo Eiris es un proveedor de datos ESG para el mercado financiero que analiza el desempeño de compañías en todo el mundo en materia de sostenibilidad a través de un cuestionario. Este cuestionario se centra en seis ámbitos y dentro de la evaluación de cada uno de ellos, se incluyen de forma tangencial los sistemas de control de la cadena de suministro.

Visibilidad del compromiso	Reporting
Relevancia del compromiso	La inclusión de estos aspectos cubre los asuntos relevantes del sector
Responsabilidad del compromiso	De quien depende internamente el cumplimiento
Medios empleados	Existencia de procedimientos internos para la evaluación del cumplimiento (políticas, cuestionarios, formaciones, análisis de riesgos, etc)
Auditoría	Verificación del cumplimiento de los compromisos entre los proveedores, así como la cobertura de dichas verificaciones (por volumen de proveedores y por consideración de diversos factores)
Comunicación de resultados	Publicación de la no conformidad de algunos proveedores con los requisitos de la compañía

De forma específica, el cuestionario de *Vigeo Eiris* analiza el compromiso de las empresas evaluadas con la interacción de factores sociales en la cadena de suministro desde múltiples puntos de vista.

5.2.3 Marcos de análisis internacionales

► UNPRI

Los Principios para la Inversión Responsable de la ONU (UNPRI por sus siglas en inglés) establecen un marco de actuación para que la comunidad financiera integre ciertos principios de responsabilidad en sus actividades (dotación de financiación o selección de activos para sus carteras de inversión). Este marco detecta ciertos riesgos a los que las compañías en cartera pueden enfrentarse y que potencialmente pueden derivar en problemas de reputación, sobre las operaciones y sobre el rendimiento financiero de las compañías así como sus inversores. La gestión de los factores ASG en las cadenas de suministro trae beneficios financieros a corto y largo plazo:

- Mejor alineamiento con las políticas y compromisos de inversión responsable interna que pueden hacer referencia a estándares específicos de responsabilidad corporativa.
 - Alineación con las mejores prácticas internacionalmente aceptadas y con la responsabilidad de los inversores / empresas según lo definido por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.
 - Mayores ingresos de la empresa por el aumento de la productividad laboral y de procesos. Los líderes en la gestión de la cadena de suministro pueden demostrar una correlación positiva entre la buena gestión de los derechos laborales y la calidad del producto, los plazos de entrega y el costo de los bienes vendidos.
 - Mejor desempeño ambiental de la cartera en su conjunto, por ejemplo, menor riesgo de incidentes de contaminación, reducción de la huella ambiental (por ejemplo, carbono, agua, ecológica) y mayor eficiencia que da como resultado oportunidades de creación de valor financiero.
- Los procedimientos formales de gestión de la cadena de suministro pueden hacer que las empresas y los activos de las participadas sean más atractivos a medida que los inversores buscan salir.

En muchos sectores, los riesgos son a menudo mucho mayores en la cadena de suministro que en las operaciones directas de la empresa participada. Al tratar de gestionar el riesgo dentro de sus carteras, los inversores tienen la oportunidad de ayudar a impulsar los factores ASG en la cadena de suministro en la agenda corporativa.

Dadas las implicaciones de los problemas de ASG que surgen en las cadenas de suministro de las empresas participadas, existen incentivos claros para que los inversores comprometan a esas empresas y gestionen los riesgos de manera más efectiva. Los inversores deben asegurarse de que las empresas participadas estén:

- Aplicando la debida diligencia al identificar y gestionar los riesgos y oportunidades de ASG con sus proveedores directos de bienes y servicios; y
- Estableciendo contactos con sus proveedores directos para comprometerse con sus propios proveedores directos de bienes y servicios (es decir, proveedores de segundo nivel para las empresas participadas), creando efectivamente una cascada de gestión ASG a través de la cadena de suministro.

► **S&P Global - The ESG Risk Atlas**

Standard & Poors actualiza anualmente el Atlas de riesgos ASG. Se trata de un análisis de riesgos no financieros a nivel mundial y por sectores llevado a cabo por S&P Global. Por sectores, identifica los siguientes aspectos (siempre en el ámbito ambiental o social) como significativos en relación con la cadena de suministro:

Bienes de capital - Medioambiente	Los proveedores de este sector se enfrentan a estrictas regulaciones, lo cual es un factor de riesgo
Ingeniería y construcción - Medioambiente	Los proveedores de materiales de construcción tienen un elevado consumo de agua. Los proveedores, en el caso del sector inmobiliario, están expuestos a riesgos ambientales de la minería y extracción, deforestación, elevado consumo de energías y por tanto, contaminación. Existen además riesgos relativos a la biodiversidad en las fases previas a la construcción (excavación, preparación del terreno, etc)
Retail - Medioambiente	Los riesgos están presentes más en el largo plazo y son relativos a, por ejemplo, la regulación sobre emisiones (logística), sobre el uso del suelo (producción) o sobre la demanda cambiante de los clientes (que pueden variar sus hábitos de consumo a la luz del impacto que tiene el sector)
Retail - Social	Fundamentalmente, las condiciones de salud y seguridad y compensación de los trabajadores de la cadena de suministro
Tecnología - Medioambiente	Actividades de manufactura en la extracción de minerales necesarios para la composición de hardware



Principales conclusiones



¿Cuál es el estado de la sostenibilidad en la cadena de suministro?

Sistemas de gestión en la cadena de suministro en empresas españolas

26%

El 26% de las empresas analizadas cuenta con un código de conducta en materia de sostenibilidad específico para proveedores

19%

El 19% de las empresas incluye cláusulas de sostenibilidad en los contratos comerciales con proveedores

10% / 50%

Un 10% de las empresas españolas evaluadas tiene políticas de compras que vigilan tanto los aspectos ambientales como sociales. Sin embargo, el 50% del tejido empresarial español evaluado aún no tiene ninguna política de compras sostenibles

Herramientas de evaluación usadas en la cadena de suministro en empresas españolas

35%

El 35% de las empresas analizadas llevan a cabo evaluaciones auto declarativas regulares de los proveedores en materia social o ambiental

6%

Casi un 6% de las empresas encuestadas lleva a cabo un análisis de riesgos pormenorizado por categoría de compra

9% / 14%

En España las auditorías son una herramienta utilizada por el casi 9% de las empresas, en comparación con el 14% a nivel mundial

Políticas y herramientas de compras sostenibles a nivel mundial

Políticas que impulsan prácticas sostenibles

64%

Según el Barómetro de compras sostenibles, el 64% de las empresas encuestadas cuenta con un código de conducta específico para proveedores

38%

Según el Barómetro de compras sostenibles, el 38% de las empresas encuestadas cuenta con una política de compras sostenibles específica

42%

Según el Barómetro de compras sostenibles, el 42% de las empresas encuestadas cuenta con una cláusula contractual específica relativa a la sostenibilidad

Herramientas que impulsan prácticas sostenibles

47% / 25%

El 47% de los encuestados utiliza cuestionarios auto-declarativos para analizar el desempeño sostenible de los proveedores, mientras que un 25% usa calificaciones o *ratings* aportados por terceros

38%

El 38% de los encuestados cuenta con programas de auditorías para proveedores y planes de acción correctiva

38%

El de las empresas encuestadas usa modelos de evaluación del riesgo por categoría y país

Preparación de las cadenas de suministro frente a la pandemia por COVID-19 a nivel mundial

56%

El 56% de las empresas evaluadas implementa medidas de salud y seguridad, siendo este el indicador que más se relaciona con el bienestar físico de los empleados durante la pandemia

43% / 20%

El 43% de las empresas evaluadas implementa medidas para gestionar las condiciones laborales en su propia empresa. Sin embargo, en lo que respecta a la debida diligencia en la cadena de suministro, sólo el 20% de las empresas evaluadas tiene alguna medida en marcha

Desempeño en sostenibilidad en empresas españolas

Medio ambiente, trabajo y derechos humanos, ética y cadena de suministro

13% / 3%

Las PYMES españolas han mejorado en un 13% desde 2015 en la implementación de prácticas sostenibles internas en relación con los cuatro ámbitos. Por su parte las grandes empresas han mejorado en aproximadamente un 3%.

Foco en la debida diligencia en la cadena de suministro

7% / 2%

Desde 2015 hasta 2019, las PYMES españolas han mejorado sus acciones en materia de compras sostenibles en un 7%, mientras que las grandes empresas lo han hecho solo en un 2%.

Mejoras en el desempeño de sostenibilidad a nivel mundial

9%

El desempeño general en sostenibilidad ha mejorado alrededor de un 9% desde 2015

11%

Los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y derechos humanos han sido los que más han evolucionado en el periodo, con una mejora del 11%

Evolución de las prioridades en los departamentos de compras

Reducción de riesgos y compliance

62% / 66%

La reducción de riesgos (62%) y el cumplimiento de las regulaciones (66%) existentes siguen siendo las prioridades fundamentales de los departamentos de compras a la hora de implementar programas de compras responsables

Creación de valor

43% / 65%

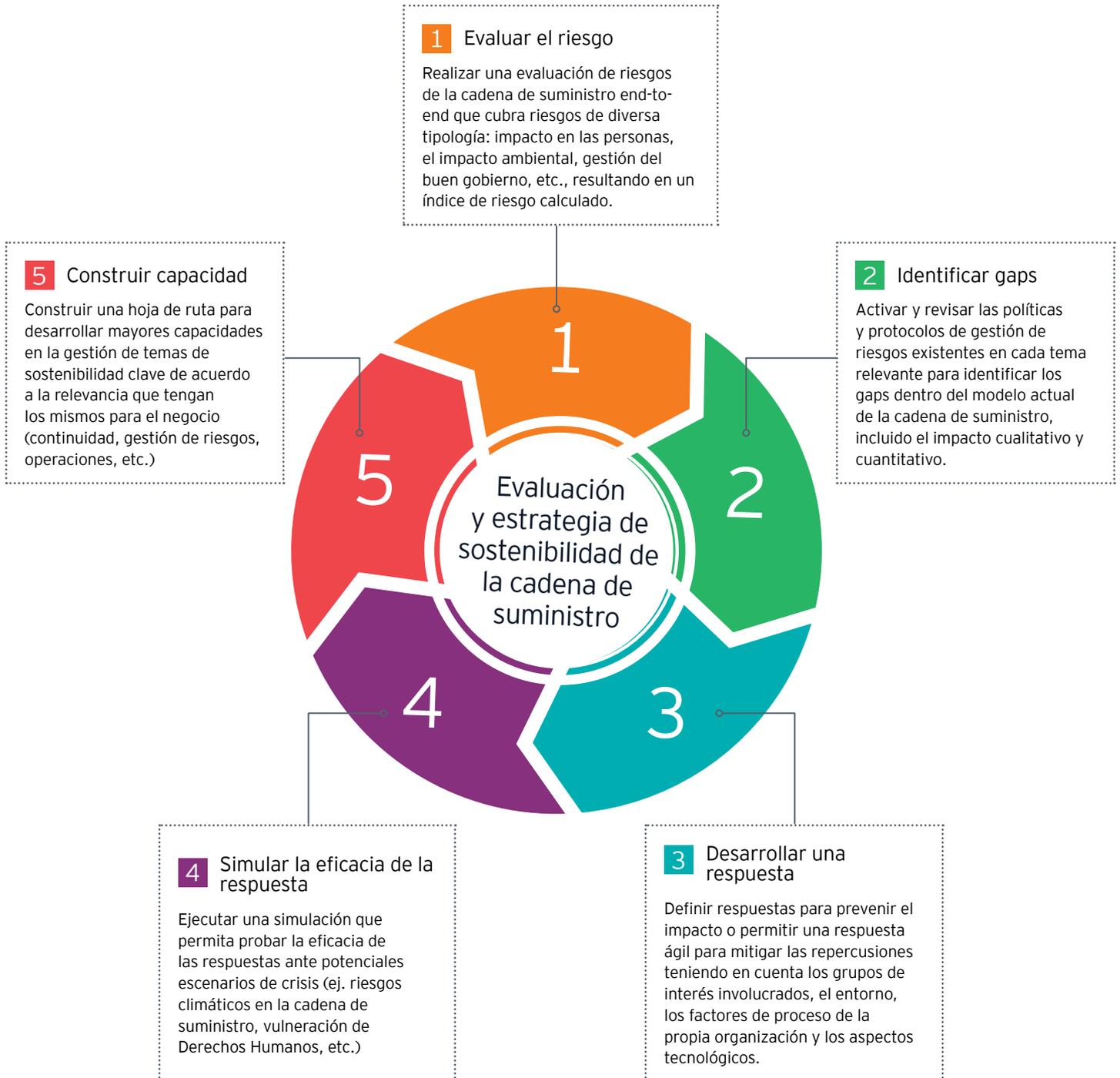
Para el 43% de los departamentos de compras, crear valor para las partes interesadas (entre las que se encuentran los proveedores) es de una importancia crítica, la cual ha aumentado un 65% entre 2017 y 2019.

7

Claves para construir cadenas de suministro resilientes y sostenibles



Due diligence y supervisión continua



Pasos prácticos para gestionar la cadena de suministro en el **nuevo entorno post-covid**





Metodología del estudio



El estudio "*La sostenibilidad en la Cadena de Suministro*" que tiene como objetivo principal explorar la importancia de la gestión responsable de las cadenas de suministro y conocer la situación actual a nivel mundial, europeo y español, está basado en diversas fuentes de datos. La metodología de evaluación de EcoVadis permite medir el desempeño en sostenibilidad de los sistemas de gestión de las organizaciones (políticas empresariales, acciones y resultados), abarcando 21 criterios de sostenibilidad divididos en cuatro pilares. Esta metodología, basada en estándares internacionales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la ISO 26000, el *Global Reporting Initiative* (GRI) y la *International Labor Organization* (ILO), se traduce en calificaciones que aportan información sobre cuatro pilares fundamentales:



21

21 criterios de
sostenibilidad

4

pilares

Estas calificaciones, en una escala de 0 a 100, se obtienen después de una evaluación adaptada al tamaño, sector y geografía de la empresa, así como después de un riguroso análisis de pruebas documentales y fuentes externas.

Para desarrollar y argumentar este estudio, se han obtenido datos de diversas fuentes. En primer lugar, a

partir de una revisión bibliográfica de diversos estudios actuales realizados por EcoVadis y en segundo lugar, a través del análisis directo de las calificaciones de más de 70.000 empresas a las que EcoVadis ha evaluado hasta el día de hoy.

Revisión bibliográfica:

1.1. El barómetro de compras sostenibles (2019)

El Barómetro de compras sostenibles ha sido elaborado junto con el *NYU Stern Center for Sustainable Business* (CSB). El estudio está basado en dos encuestas: por un lado, una que analiza datos de 210 empresas compradoras provenientes de todas las industrias y geografías. Casi la mitad de los encuestados fueron empresas basadas en Europa y Norteamérica. El tamaño de las empresas analizadas era variado, con un 33% de ellas por debajo de los 500 M \$ de facturación y un 11% por encima de los 25 mil millones de dólares. Por otro lado, se analizaron 399 empresas proveedoras, casi el 70% basadas en Europa y con gran representación de empresas españolas. Las industrias eran variadas y en términos de tamaño, el 75% de los encuestados contaban con una facturación anual inferior a 500 M \$.

Las encuestas han consistido en cuestionarios en línea seguidos de entrevistas detalladas con participantes seleccionados.

1.2. Índice de riesgo y rendimiento de sostenibilidad empresarial (2020)

El Índice de riesgo y rendimiento de sostenibilidad empresarial es la cuarta edición de un estudio que muestra el desempeño en sostenibilidad de más de 40.000 empresas a nivel mundial. Esto corresponde a más de 65.000 evaluaciones hechas por EcoVadis el 2015 y el 2019 a empresas de todos los tamaños y de diversos sectores.

1.3. Riesgo de crisis sanitaria y preparación de las cadenas de suministro durante la pandemia por COVID-19 (2020)

Este estudio analiza la resiliencia en 35.000 empresas de todos los tamaños a nivel mundial. El documento se basa en las evaluaciones llevadas a cabo por EcoVadis entre enero de 2018 y abril de 2020, con el objetivo de conocer el impacto de ciertos indicadores ligados a la sostenibilidad sobre el grado de preparación ante la crisis provocada por la COVID-19. Este documento comprende el estudio de cinco regiones geográficas y nueve categorías tomando como referencia al *International Standard Industrial Classification* (ISIC). Los indicadores que se analizan en este estudio pertenecen a los bloques de trabajo y derechos humanos, así como al de compras sostenibles.

Análisis de la base de datos de EcoVadis (2020)

En este caso, los datos se han obtenido de la base de datos de EcoVadis con más de 70.000 empresas. Hemos trabajado con datos pertenecientes a las últimas evaluaciones realizadas a empresas medianas y grandes de más de 100 empleados en el periodo comprendido entre principios de 2018 y principios de 2020. Los datos se basan en más de 16.000 empresas de todos los sectores a nivel mundial y más de 400 empresas a nivel español.



+ de 70.000
empresas

+ de 100
empleados

+ de 16.000
empresas de todos los
sectores a nivel mundial

+ de 400
empresas a nivel español

EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

© 2021 Ernst & Young, S.L.
All Rights Reserved.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es

EcoVadis

EcoVadis es el proveedor más fiable del mundo de calificaciones de sostenibilidad y herramientas colaborativas para cadenas de suministro globales. Las evaluaciones de EcoVadis, respaldadas por una metodología reconocida internacionalmente, una robusta plataforma colaborativa y un equipo mundial de expertos en sostenibilidad, son prácticas y fáciles de usar, ofreciendo una visión detallada de los riesgos ambientales, sociales y éticos en 200 categorías de compras y 160 países. Líderes como Telefónica, DAMM, Puig, CAF, Pronovias, Quadpack, Kern Pharma, ING, Cellnex y Grupo IQE forman parte de las más de 70.000 empresas incluidas en la red de EcoVadis. Todas trabajan con una única metodología para evaluar, colaborar y mejorar el desempeño en sostenibilidad en la cadena de suministro, con el fin de proteger sus marcas, fomentar la transparencia y la innovación, y acelerar el crecimiento. Puede obtener más información en www.ecovadis.com, [Twitter](#), o [LinkedIn](#).

El estudio ha sido elaborado por:



Alberto Castilla
Socio EY

Ana Alvarez Grullón
Manager EY

Irene Fernández
Consultora EY



Patricia Cortes
Account Executive
Southern Europe & LATAM EcoVadis

Alejandra Reyes
Analista de Responsabilidad Social
Corporativa EcoVadis