# Cadenas de suministro:

## del abastecimiento a la sincronización de esfuerzos en sostenibilidad





Jacqueline Mesa Sierra
**Gerente técnica del CCS**
*Ingeniera forestal / Especialista en Gestión Medioambiental / Magíster en Salud y Seguridad en el Trabajo*

Para el 24 de abril de 2013, el edificio Rana Plaza, una locación comercial de ocho pisos en Savar, capital de Dhaka en Bangladesh, albergaba seis fábricas de ropa, cuyas confecciones eran suministradas a empresas de reconocidas marcas a nivel mundial y empleaba a aproximadamente 6000 personas.

A pesar de las reiteradas advertencias sobre las fallas que presentaba la estructura del edificio, se ordenó a los trabajadores que continuaran sus labores en el horario habitual, bajo la amenaza de recortarles los salarios a aquellos que se negaran.

Era la última semana del mes. La mayoría de los trabajadores, especialmente, mujeres temían perder sus salarios y, por ende, su principal fuente de subsistencia así que ingresaron al edificio, el cual, horas más tarde se derrumbó.

Más de 1100 personas fallecieron y más de 2500 resultaron heridas (Stefanicki (2013) citado por Akhter, 2014)

La tragedia del Rana Plaza es apenas una de las muchas historias que suceden a diario y que, incluso, pasan desapercibidas o raramente se cuentan: proveedores y eslabones de las cadenas de suministro que violan derechos humanos, incumplen normativas laborales y dañan recursos naturales. Todo ello sin que las empresas cliente o los propios consumidores se cuestionen siquiera cuáles fueron los impactos sociales, ambientales y económicos generados por el proceso de producción.

De ahí la necesidad urgente de reflexionar sobre la gestión sostenible de las cadenas de suministro. Sin embargo, antes de abordar la sostenibilidad, es esencial reflexionar sobre el concepto mismo de «cadena de suministro» debido a su importancia y a los desafíos económicos que representa para las empresas.

## ¿Qué es una cadena de suministro?

De acuerdo con el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), comprende "los diferentes eslabones que se suceden en una compañía, que van desde las materias primas no procesadas hasta los productos terminados que llegan al consumidor final". En este sentido, la gestión de la cadena de suministro (Suply Shain Managemen-SCM por sus siglas en inglés) corresponde a la organización, coordinación y control del ciclo de vida de un producto o servicio "desde que se concibe hasta que se consume... (integra) un subsistema dentro de la organización que engloba la planificación de las actividades de suministro, fabricación y distribución de los productos. En definitiva, la cadena de suministro comprende la oferta y la demanda, dentro y fuera de la empresa".

Framinan et al. (2019) describen cuatro arquetipos de cadenas de suministro que vale la pena mencionar, sobre todo, para que cada una de las organizaciones defina qué tipo de gestión realiza dentro de sus procesos de abastecimiento:

**Tabla 1.** Tipos de cadena de suministro

| Tipología | Descripción |
|---|---|
| **Tradicional** | • Estructura descentralizada donde cada miembro toma sus decisiones de forma independiente de las decisiones de sus socios.<br>• Las empresas toman decisiones operacionales para maximizar sus objetivos locales. Generalmente no se considera la situación de los otros miembros.<br>• Se generan relaciones asíncronas y descoordinación en la cadena de suministro. |
| **Información compartida** | • Estructura descentralizada en la cual los miembros realizan los pedidos de forma independiente.<br>• Los retrasos en la comunicación entre los miembros de la cadena se eliminan y la incertidumbre sufrida por los miembros de una cadena tradicional sobre las tendencias del mercado se reduce considerablemente. |
| **Con pedido gestionado por el proveedor** | • Estructura centralizada en la cual las decisiones sobre la cantidad pedida por el minorista están tomadas por el proveedor.<br>• Los miembros simplifican la gestión del proceso de producción-distribución, reducen los costes transaccionales y logran alcanzar economías de escala. |
| **Sincronizada** | • Estructura centralizada, en la cual todos los miembros efectúan pedidos de modo coordinado. Los miembros se transmiten información en tiempo real.<br>• La información compartida se emplea para generar pedidos sincronizados, creando un beneficio extendido para todos los miembros. |

***Fuente:*** elaboración propia basada en Framinan et al. (2019).

A pesar de lo mencionado anteriormente e independientemente del tipo de cadena de suministro que se gestione, no se puede considerar a las compañías que la conforman como entidades aisladas. Más bien, deben ser vistas como una red de socios en la estrategia corporativa (Pardillo Baez & Gómez Acosta, 2013). La gestión en la cadena de suministro se ha convertido en un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores y, a su vez, alcancen una ventaja competitiva.

## Sostenibilidad en la cadena de suministro

En este contexto y con la cada vez más extendida intención de las empresas de asegurar la productividad y la competitividad de sus cadenas de suministro, surge el término "sostenibilidad". No se puede considerar a una empresa como "sostenible" si su única preocupación y objetivos están relacionados con sus propios procesos, sin haber mapeado y evaluado el impacto de sus proveedores de materias primas, actividades y operaciones, productos terminados y/o servicios.

En un mundo globalizado, caracterizado por necesidades cambiantes y desafíos de mercado, es imperativo que las decisiones de compra y adquisición no se basen únicamente en criterios económicos o de producción. Es crucial garantizar que toda la cadena (red) cumpla con estándares ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Ninguna organización comprometida con la sostenibilidad desea verse inmiscuida en situaciones como las del desafortunado incidente del Rana Plaza, en los que productos o servicios suministrados a los clientes puedan ser cuestionados debido a prácticas inadecuadas.

Garantizar la sostenibilidad en las cadenas de suministro es de suma importancia, ya que se ha convertido en un factor crucial de competitividad en el mercado actual. Implica mantener una relación cercana y permanente con las partes interesadas y asegurar de manera genuina que las operaciones puedan perdurar en las ubicaciones donde opera la organización maximizando las contribuciones positivas al tejido económico, social y ambiental de la zona, a la vez que mitiga los impactos negativos. Es en este punto donde las cadenas de suministro deben integrar y sincronizar sus esfuerzos en términos de sostenibilidad.

Al retomar los conceptos de los "arquetipos" de cadena, se vuelve evidente que la información de cada proveedor o miembro de la misma debe ser transparente, no solo en cuanto a producción, sino también en términos de cumplimiento de criterios sostenibles.

En este sentido, es fundamental contar con indicadores dinámicos que permitan a las partes interesadas conocer los niveles de cumplimiento de estándares en cada eslabón de la cadena. Sin embargo, el desafío para las organizaciones es considerable.

## Retos y dificultades

En este sentido, se presentan diversos retos para lograr dicho propósito, entre los cuales se encuentran:

- **Dificultades en integración y sincronización:** se requiere encontrar vías de comunicación en las cuales la información de cada eslabón de la cadena esté disponible y pueda ser verificada.
- **No siempre se asegura a todos los eslabones:** en los procesos de compra y adquisición, las organizaciones suelen realizar auditorías que tienden a abarcar únicamente un eslabón aguas abajo. Esto significa que desconocen las prácticas y condiciones en las que operan los productores minoristas o las pequeñas y medianas empresas (pymes) que se encuentran en eslabones más bajos de la cadena.
- **Objetivos de sostenibilidad no alineados:** en el ámbito de la sostenibilidad, es común encontrar diferencias en las prioridades y criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) establecidos por las organizaciones. Por lo tanto, es crucial alinear estas prioridades para asegurar la coherencia y efectividad de las iniciativas implementadas.
- **La sostenibilidad debe ser reconocida y promovida:** el compromiso de las organizaciones con los criterios ASG también debe ser promovido por el mercado. Solo generando incentivos a nivel de económico o fomentando la diferenciación en la clasificación y contratación las organizaciones más pequeñas podrán ver la importancia de involucrarse en temas de sostenibilidad.
- **Creación de capacidades:** es probable que muchas organizaciones cuenten con proveedores escasos, lo que dificulta la búsqueda de alternativas en el mercado. Por lo tanto, las organizaciones deberán crear estrategias en las cuales se desarrollen capacidades en términos de sostenibilidad en estos socios o aliados estratégicos.

Para contribuir a la generación de herramientas y conocimientos útiles y aplicables, esta edición de Protección & Seguridad ofrece un análisis sobre los desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión sostenible de sus cadenas de suministro, claves para integrar la sostenibilidad en las prácticas de abastecimiento, percepciones desde empresas y agremiaciones, así como iniciativas que ya están siendo implementadas y que pueden servir de fuente de inspiración para las demás organizaciones.



## Referencias

**Akhter, S. (2014).** Endless misery of nimble fingers: The Rana Plaza disaster. Asian Journal of Women's Studies, 20(1), 137-147. *https://doi.org/10.1080/12259276.2014.11666176*

**Framinan, J. M., Disney, S. M., Ciancimino, E., Cannella, S., Duran, R., Balza, V. I., Cardona, D. A., Duque Hurtado, P. L., Giraldo Castellanos, J. D., Osorio Gómez, I. D., Ballesteros Riveros, D. P., Ballesteros Silva, P. P., Mejía Salazar, I. S., Ayala Soto, A. S., permenkes 9 tahun 2014, Barbancho, M. A., Ruíz-Cruces, R., Navas-Sánchez, P., López-González, M. V., ... Cano M., J. J. (2019).** Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro. Saber, Ciencia y Libertad, 14(1), 24-41. *https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/133286%0A http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545874007%0A https://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Impacto+de+la+gesti%EF%BF%BDn+de+la+cadena+de+suministros+sobre+el+desempe%EF%BF%BDo+competitivo*

**Pardillo Báez, Y. & Gómez Acosta, M. I. (2013).** Modelo de diseño de nodos de integración en las cadenas de suministro. Ingenieria Industrial, XXXIV(1), 96-107. *http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100010&lang=pt*