

Lizeth Viviana Salamanca Galvis
Líder de Comunicaciones del CCS
Comunicadora social con énfasis en periodismo / Magíster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad



Pasos y claves para integrar la sostenibilidad a las cadenas de suministro[1]

"*Dime cómo compras o cómo contratas y te diré qué tan sostenible eres*". La premisa cobra cada vez mayor relevancia cuando se trata de abordar los desafíos y oportunidades que surgen en la gestión de proveedores y actividades de abastecimiento y que pone a prueba la capacidad de respuesta y proactividad de las organizaciones.

De hecho, el control de la cadena de suministro se ha convertido en una actividad clave de la administración empresarial ya que en ella "se juega gran parte de su competitividad y de la sostenibilidad de su modelo de negocio" como lo indica Fernando Passarelli, coordinador del programa 'Valor RSE + Competitividad'[2].

Acorde con su experiencia, Passarelli indica que es justamente en los momentos transaccionales que el valor de una organización se crea o se destruye.

[1] Artículo elaborado con base en el VIII Sustainable Talk 'Gestión sostenible de las cadenas de suministro: de la resiliencia a la oportunidad' liderado por LEAD Sostenibilidad, evento virtual llevado a cabo el 9 de mayo de 2023. Más información en https://www.leadsostenibilidad.com/blog/cadenadesuministrossostenible. Las experiencias y perspectivas empresariales presentadas en los recuadros anexos, son resultado de entrevistas desarrolladas por el CCS.

[2] 'Valor RSE + Competitividad' es una iniciativa que promueve la gestión sostenible de la cadena de valor impulsada por AMIA y patrocinada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Algunas de las razones que explican este fenómeno, según Fernando Varela, codirector de LEAD Sostenibilidad, tienen que ver con los riesgos ambientales y sociales que afectan a los proveedores y que, tarde o temprano, si no se abordan adecuadamente, terminan provocando disrupciones en la cadena de abastecimiento y, en consecuencia, interrupciones al negocio y afectaciones a la imagen y legitimidad de las empresas ancla.

Pero también hay un convencimiento cada vez más arraigado y respaldado por evidencia de que el mejor aliado para descarbonizar una compañía, dar pasos significativos en el uso racional de recursos, conseguir eficiencias en el aprovechamiento de materias primas o alcanzar mayores niveles de innovación es la cadena de suministro.

Así mismo, hoy por hoy, existe una creciente legislación y marcos regulatorios en cuanto a la responsabilidad que atañe a las empresas frente a la gestión de su clúster de servicios aguas arriba (en el aprovisionamiento) o aguas abajo (en la distribución): por un lado, se les exige que tengan un comportamiento ético y proactivo en la contratación y el relacionamiento con sus proveedores y contratistas, así como un proceso exhaustivo para identificar, controlar y mitigar impactos, especialmente, en lo que tiene que ver con los derechos humanos y laborales (lo que se denomina «debida diligencia»). Por otro lado, se les insta —cada vez de forma más obligatoria— a adoptar una mayor transparencia en el reporte y divulgación frente a lo que hacen y cómo lo hacen. A esto se suman, según lo advierte Varela, las demandas de los consumidores y de la sociedad en general, que exigen una mayor implicación de las empresas en este ámbito.

Surge entonces la pregunta acerca de ¿cómo gestionar de forma sostenible las cadenas de suministro? y, sobre todo, ¿cómo hacerlas más resilientes y generadoras de oportunidades para las empresas?

Continúa en la página 20

Competitividad y sostenibilidad en la práctica: **iniciativas y aprendizajes de Cerro Matoso**

Elkin Rey
Líder en Seguridad & Riesgos
Cerro Matoso





¿Cuál es la importancia de que las grandes compañías jalonen y fortalezcan a sus cadenas de suministro en términos de competitividad y sostenibilidad?

En un entorno cambiante, globalizado y exigente como el que enfrentamos en la actualidad, resulta crucial impulsar cadenas de suministros enfocadas en la competitividad y la excelencia como un aspecto fundamental para alcanzar el éxito y perdurar en el tiempo. Desde la visión de Cerro Matoso, se considera que estos elementos son fundamentales para lograr:

1. **Eficiencia operativa:** una cadena de suministro bien gestionada puede mejorar la eficiencia en la producción y distribución de bienes y servicios.
2. **Gestión de riesgos:** una cadena de suministro robusta es capaz de adaptarse a cambios inesperados en el entorno empresarial. Esto resulta especialmente importante para garantizar la continuidad del negocio y minimizar los riesgos operativos.
3. **Sostenibilidad:** la gestión responsable de la cadena de suministro implica considerar el impacto de las operaciones en la seguridad, el medio ambiente, la sociedad y la economía.
4. **Innovación:** la colaboración estrecha con los proveedores y otros socios de la cadena de suministro puede fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Al compartir conocimientos y recursos, las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejora y crear soluciones innovadoras que las diferencien en el mercado.

¿Qué iniciativas o buenas prácticas desarrolla Cerro Matoso para impulsar la sostenibilidad en su cadena de suministro?, ¿qué programas o acciones desarrollan con sus empresas contratistas?

Cerro Matoso ha implementado distintas iniciativas y buenas prácticas para impulsar la sostenibilidad en su cadena de suministro. Algunas de estas acciones incluyen:

- **Gestión de riesgos materiales:** la supervisión en línea es la responsable de identificar, analizar, controlar, evaluar y reportar los riesgos del negocio, incluidas todas las etapas de la cadena de suministro. Esto facilita la gestión de controles necesarios para lograr resultados efectivos y garantizar que los trabajadores empleados y contratistas regresen a casa vivos, sanos y salvos.
- **Promoción de compras locales:** el plan de compras locales es la estrategia diseñada para mejorar el desarrollo socioeconómico de la región a través de la adquisición de bienes y servicios. El objetivo es consolidar y potencializar las actividades en este ámbito, así como desafiar la productividad de los proveedores en el área de influencia de la operación.
- **Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Contratistas y Compras Locales:** un proceso que detalla la duración de la relación de una empresa contratista con nuestra organización, abarcando desde la definición del alcance de trabajo y la selección del proveedor, hasta la movilización de los trabajadores, la planificación y ejecución de las tareas, y finalmente, el cierre del contrato. Cada una de estas etapas se gestiona como un punto de control, con su correspondiente sistema de verificación obligatorio.
- **Metodología de reporte de comportamiento ECO 24/7:** para la gestión de los peligros y riesgos, implementamos el proceso ECO 24/7 desarrollado para identificar los comportamientos seguros y a riesgo de todos los trabajadores (empleados y contratistas) e incentivar buenas prácticas y conductas durante la ejecución de las tareas. Aquí cada empleado y contratista observa y retroalimenta a su compañero de trabajo.

Retos y oportunidades en la gestión de las cadenas de suministro

La gestión de las cadenas de suministro se encuentra en la búsqueda constante de efectividad y eficacia para lograr un equilibrio en un sistema cada día más global y exigente. Entre estos desafíos y oportunidades, destacamos:

Una política de aprovisionamiento local en la que damos prelación a las compras en la región lo que, además de generar empleo y crecimiento en la zona, nos ofrece garantías de adquirir de manera ágil los bienes y servicios que necesitamos para la operación, cumpliendo con los requerimientos de calidad y competitividad. Nuestra gestión y resultados de sostenibilidad son tangibles y están enfocados en contribuir al desarrollo del sur del departamento de Córdoba. En este sentido, es preciso destacar el diálogo social permanente que sostenemos con las comunidades vecinas a nuestra operación, así como con los distintos grupos de interés. Para ello, realizamos acompañamiento y gestión del conocimiento en HSE-R, con el ánimo de instaurar una cultura de autocuidado y adoptar prácticas sostenibles, siendo garantes que todos regresemos vivos, sanos y salvos a casa, un reto continuo para todos los que estamos relacionados con la operación de Cerro Matoso.

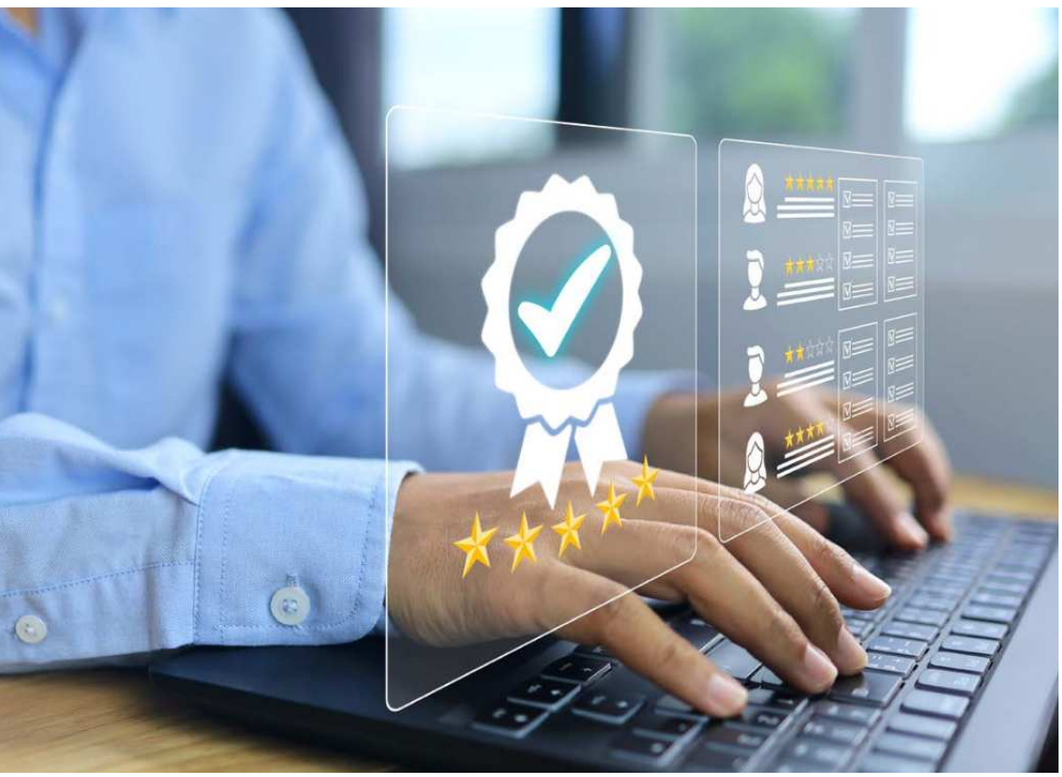
Normas y regulaciones gubernamentales: las empresas tienen como obligación cumplir una amplia gama de normativas y regulaciones nacionales en áreas como medio ambiente, trabajo, impuestos, seguridad, riesgos, Derechos Humanos, entre otras. Si bien estas regulaciones han generado desafíos y costos operativos adicionales, también han brindado oportunidades para innovar, gestionar el cambio, alcanzar el cumplimiento y mantener la licencia social para operar, así como para superar los estándares exigidos a través de una dinámica que responde de forma costo-efectiva y oportuna a este gran desafío.

Operaciones amigables con el medio ambiente: la adopción de prácticas operativas respetuosas con el medio ambiente, como la reducción del desperdicio, el uso eficiente de los recursos naturales y la minimización de las emisiones de carbono, a través de iniciativas que no solo contribuyen a la sostenibilidad ambiental, sino que también pueden generar ahorros económicos y contribuir a mantener la reputación de la empresa, es una oportunidad permanente y más que nunca vigente. Como ejemplo de ello, en Cerro Matoso podemos destacar que fuimos de las empresas pioneras en el sector en entregarle a la ANLA nuestro Plan de Gestión Integral de Cambio Climático, que fortalece la gestión ya realizada como la implementación de una flota de buses eléctricos (pionera en el sector) y el avance en el plan de siembra de árboles.



Viene de la página 18

El primer paso, según lo indica Passarelli, es **desarrollar una visión estratégica y contar con el compromiso de la alta dirección.** Sin embargo, señala que el principal obstáculo de ello suele ser la arraigada visión tradicional del negocio. Este desafío se manifiesta en el temor de algunos directivos y de los mismos departamentos de compras y abastecimiento que podrían pensar: "si incremento mis estándares podría hacer más sostenible mi negocio, pero también podría poner en riesgo mi cadena de suministro al encarecerla. Las exigencias podrían ser tan altas que resulte difícil encontrar proveedores con las características exigidas". De ahí la importancia de abordar esta preocupación "con inteligencia de negocio, transversalizando los criterios de sostenibilidad en todas las áreas", subraya el experto. En otras palabras, el proceso de compras debe dejar de ser visto como un área meramente de apoyo, para pasar a ser considerado como un nivel estratégico que permite impulsar la sostenibilidad y la competitividad de la organización.



Se requiere mapear y caracterizar de manera profunda y detallada a los proveedores y contratistas para conocer sus necesidades, fortalezas y debilidades o rezagos con el fin de poder crear una línea de base. Es en este punto donde se identifican los riesgos y oportunidades de la relación".

Un segundo paso es **mapear y caracterizar de manera profunda y detallada a los proveedores y contratistas** para conocer sus necesidades, fortalezas y debilidades o rezagos con el fin de poder crear una línea de base. Es en este punto donde se identifican los riesgos y oportunidades de la relación. No obstante, tiende a ser el talón de Aquiles de las organizaciones que no suelen contar con el conocimiento pleno y la información relevante de sus cadenas de suministro para lograr influir en ellas.

Es preciso, entonces, conocer cómo funcionan las cosas, dónde están los nodos, los puntos clave y, sobre todo, las particularidades de cada actor desde una perspectiva no solo económica y comercial, sino también social y ambiental, lo cual resulta absolutamente esencial en palabras de Passarelli. El desafío no es menor si se considera la complejidad y extensión de las cadenas de suministro en la actualidad.

Por lo tanto, las organizaciones deben empezar a desarrollar lo que el experto denomina como "diálogos no comerciales" con todos los grupos de interés que componen la cadena de suministro. Esto implica "salirnos de la clave puramente transaccional y cotidiana para empezar a tener una agenda que, al principio, se pueda percibir como periférica, pero que, poco a poco, empieza a adquirir mucha más relevancia en la relación comercial porque abarca temas que impactan de manera decisiva al negocio y ahí es donde entran en juego los aspectos sociales, ambientales y de gobernanza que se van a trabajar colaborativamente", apunta.

Bárbara Bradford, gerente corporativa de sostenibilidad del Grupo Arcor[3] indica que este paso va desde lo más básico que es generar procesos de sensibilización y formación con los proveedores "poniendo la sostenibilidad sobre la mesa" hasta lo más complejo que tiene que ver con la creación de alianzas e iniciativas orientadas al desarrollo de esos proveedores.

[3] Arcor es un grupo multinacional argentino líder que se especializa en tres divisiones de negocio: alimentos de consumo masivo, agronegocios y envases.

Ahora bien, ¿cómo convencerlos de la importancia de integrar la sostenibilidad en la cadena de suministro? Mónica Chao, fundadora y presidenta de Women Action and Sustainability Works con más de 20 años de experiencia en la creación e implementación de visiones y estrategias empresariales basadas en la sostenibilidad, criterios ASG e impacto social, indica que la clave está en explotar los beneficios que esta práctica genera: reducción de costos e incremento en la eficiencia de los procesos, cumplimiento de requerimientos regulatorios, respuesta a demandas de socios comerciales, consumidores y trabajadores, así como un alto potencial para incrementar los ingresos y generar valor agregado.

El abordaje, en un tercer momento, consistirá en **aplicar metodologías acreditadas.** Como ejemplo de ello está la guía ISO 24000 que proporciona directrices sobre compras sostenibles y consideraciones para integrar este enfoque en las políticas y estrategias de abastecimiento de una organización. Así mismo, las empresas se pueden apoyar en los requerimientos de estándares internacionales o sellos reconocidos que se pueden adaptar y aplicar a la cadena de valor en temas como cero deforestación, comercio justo, construcción sostenible, producción limpia, entre muchos otros.

En la siguiente etapa, se podrán **diseñar estrategias y llevar a cabo la implementación de planes de acción priorizados en terreno.** Esto puede incluir, como lo explica Passarelli, la integración de variables ambientales y sociales en los procesos de selección y evaluación de proveedores, la implementación de cláusulas equilibradas y condiciones justas de contratación y pagos, así como el desarrollo de iniciativas que permitan la transferencia de conocimientos y tecnologías, el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento técnico y operativo para elevar los estándares de las mipymes (e, incluso, de las grandes empresas) que participan en la cadena de suministro.

En este aspecto, Chao agrega que se debe **disponer de códigos éticos, marcos de conducta, cartas de adhesión o políticas que la organización pueda hacer extensiva y obligatoria a toda su cadena de abastecimiento** como marcos de actuación para todos los actores con los que se establezcan relaciones comerciales.

Continúa en la página 23

Resiliencia y adaptabilidad: desafíos actuales en la gestión de cadenas de suministro

Andrés Felipe Ramos
Coordinador de Sostenibilidad
Primax Colombia





¿Cuál es la importancia de que las grandes compañías jalonen y fortalezcan a sus cadenas de suministro en términos de competitividad y sostenibilidad?

El trabajo bien hecho sobre estas áreas permite generar eficiencias operativas, puesto que garantiza una producción y distribución más fluida lo que puede traducirse en productos y servicios más competitivos. Adicionalmente puede existir una reducción en costos ya que la optimización puede llevar a evidenciar potenciales ahorros en áreas como almacenamiento, transporte y gestión de inventarios. Todo esto contribuye directamente a la rentabilidad y competitividad de la empresa y mejoras en la calidad del producto ya que una cadena de suministro bien controlada contribuye a la excelencia de ese producto final.

Por último, pero no menos importante, fortalecerse en términos de competitividad y sostenibilidad permite la adopción de estrategias y prácticas respetuosas con el medio ambiente que, al mismo

tiempo, responden a las expectativas de los consumidores y reguladores en términos de responsabilidad social corporativa. Todo esto sin contar los innumerables beneficios que trae para una compañía el anticiparse y gestionar sus riesgos. Ejemplo de ello, es la diversificación de proveedores para reducir la dependencia de fuentes individuales y la implementación de estrategias de gestión de riesgos para abordar desafíos inesperados.

¿Qué iniciativas o buenas prácticas desarrolla Primax para impulsar la sostenibilidad en su cadena de suministro?, ¿qué programas o acciones desarrollan con sus empresas contratistas?

Desde Primax tenemos un enfoque ambiental muy claro. Sabemos que debemos gestionarnos a nosotros mismos para, luego, ser ejemplo y convertirnos en replicadores antes los demás actores de la cadena. Es por ello que medimos, verificamos y compensamos nuestra huella de carbono (alcance 1 y 2), Así mismo, a través de un plan de gestión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) establecemos metas claras de reducción asociadas a proyectos que nos permitirán cumplirlas y, por lo tanto, compensar cada vez menos. Por ejemplo, el año pasado inauguramos la primera fase de nuestro proyecto de autogeneración eléctrica el cual, gracias a la instalación de más de 1200 paneles solares en cuatro de nuestras terminales conjuntas. Esta iniciativa nos permitirá ahorrar hasta un 40 % en consumos de energía.

Por otro lado, en los últimos años, hemos estado colaborando estrechamente con las empresas contratistas, proporcionándoles orientación y explicándoles la relevancia de medir su huella de carbono tanto para su propio beneficio como para el de Primax. Actualmente, todas las compañías transportadoras asociadas con nuestra empresa están obligadas a llevar a cabo esta medición y compartir los resultados con nosotros. Esto nos permite disponer de información exhaustiva sobre las emisiones generadas por nuestra operación. Gracias a este enfoque, cada una de ellas ha comenzado a emprender acciones orientadas a reducir esas emisiones. Por ejemplo, han optado por adquirir vehículos equipados con tecnología más avanzada, sistemas GPS y mecanismos de gestión de datos que les permiten optimizar sus rutas y consumir menos combustible lo cual les ayuda a ser más eficientes en términos de costos y tiempo.

Retos y oportunidades en la gestión de las cadenas de suministro

En cuanto a los retos, estos tienen un espectro muy amplio que va desde gestionar la complejidad global (ya que la globalización ha llevado a las cadenas de suministro a ser más grandes, robustas, con múltiples proveedores, regulaciones y riesgos geopolíticos) pasando por desarrollar resiliencia y rápida adaptación ante las crisis (eventos como pandemias, desastres naturales o interrupciones en la cadena de suministro pueden tener impactos severos) hasta buscar constantemente el equilibrio entre la reducción de gastos y el mantenimiento de la calidad, sobre todo en un entorno económico fluctuante.

Entre las oportunidades, destacan algunas áreas claras como la búsqueda de la sostenibilidad ambiental, ofreciendo oportunidades para desarrollar cadenas de suministro que hagan un uso racional de los recursos naturales y respeten el medio ambiente, que midan su huella de carbono pero que también la gestionen y que, al final, generen mejores condiciones para quienes habitamos este planeta.

Otra oportunidad significativa radica en la colaboración. Trabajar estrechamente con los proveedores, compartir información y colaborar en iniciativas sostenibles puede mejorar tanto la eficiencia como la calidad de la cadena de suministro.

Por último, la adopción de tecnologías emergentes, como el *blockchain* para la trazabilidad y la inteligencia artificial para la previsión de la demanda, representa una oportunidad para mejorar la visibilidad y eficiencia de la cadena de suministro. Estas innovaciones pueden revolucionar la forma en que se gestionan y optimizan las operaciones logísticas.



Viene de la página 21

Así mismo, Bradford aclara que no se trata de implementar todo a la vez, sino de hacerlo paulatinamente a medida que se van comprendiendo y abordando los desafíos de corto, mediano y largo plazo que se hayan mapeado con cada uno de los grupos de proveedores. En otras palabras, de lo que se trata es de generar un alineamiento progresivo de esas empresas a los estándares de la compañía contratante.

Para ello, será necesario establecer alianzas colaborativas con organizaciones de la sociedad civil y convenios con organismos estatales, así como crear mecanismos de acceso a financiación para apalancar el desarrollo de proveedores y llevarlos al nivel esperado por la compañía contratante.

Ahora bien, para cada iniciativa o programa se deben definir metas e indicadores para medir el progreso de las estrategias y acciones implementadas. Estos KPI (del inglés *Key Performance Indicator*) deben ser realistas, alcanzables y relevantes para la estrategia de sostenibilidad del negocio.

Este paso puede ser apoyado por la realización de evaluaciones a los proveedores que puede considerar, entre muchos otros aspectos, factores asociados a la integridad del negocio, debida diligencia en derechos humanos y laborales, cumplimiento de la legislación en salud y seguridad en el trabajo, gestión ambiental, gestión proactiva del riesgo y control de crisis y emergencias.

Basándose en la experiencia del Grupo Arcor, Bradford sugiere que los procesos de evaluación se lleven a cabo utilizando evidencia proporcionada por los proveedores, con el fin de otorgar calificaciones más objetivas y rigurosas. De esta manera, los índices generados pueden ser utilizados en dos direcciones: en primer lugar, para impulsar iniciativas de comunicación, capacitación y mejora continua entre los proveedores que presentan áreas de mejora en los aspectos considerados; y en segundo lugar, para la toma de decisiones de compra más informada, ya que estos índices actúan como insumo clave para ponderar variables en los tableros de abastecimiento y procesos de licitación.



Para cada iniciativa o programa se deben definir metas e indicadores para medir el progreso de las estrategias y acciones implementadas. Estos KPI deben ser realistas, alcanzables y relevantes para la estrategia de sostenibilidad del negocio".

Finalmente, se requiere implementar un sistema de monitoreo y seguimiento consistente para determinar los avances, cuellos de botella y aspectos de mejora.

Acorde con Passarelli, se podría afirmar que la tríada fundamental en la integración de la sostenibilidad a la cadena de suministro consiste en una mayor exigencia, un control más estricto y un acompañamiento continuo por parte de las empresas ancla a sus proveedores, contratistas y distribuidores. De esta manera, se espera que las grandes empresas incrementen sus demandas y refuercen el control, pero, a su vez, brinden apoyo para el mejoramiento del ecosistema empresarial en el que operan. Este enfoque se traduce en una exigencia progresiva, supervisión detallada y asistencia en pro de la mejora continua.

En ello coincide Chao quien asegura que, de acuerdo con el enfoque y cultura de cada organización, se podrá hablar en términos de auditorías o seguimiento, aunque "es más beneficioso trabajar desde una perspectiva de acompañamiento y establecer plazos para que los cambios en la cadena de suministro se desarrollen de manera progresiva, en lugar de adoptar un enfoque autoritario basado simplemente en la demanda del cumplimiento", indica.

> *La tríada fundamental en la integración de la sostenibilidad a la cadena de suministro consiste en una mayor exigencia, un control más estricto y un acompañamiento continuo por parte de las empresas a sus proveedores, contratistas y distribuidores".*

Al final, no se trata de generar nuevas barreras para los contratistas y proveedores o de profundizar brechas de poder y dependencia entre las grandes empresas y las pymes, sino de crear estímulos y herramientas que incrementen las capacidades de todo el tejido empresarial en materia de sostenibilidad. La intención no es excluir a aquellos que no cumplan con los estándares de sostenibilidad establecidos por las compañías líderes. Al fomentar la participación y proporcionar herramientas de apoyo, se busca elevar las capacidades de toda la red empresarial, promoviendo así un enfoque colectivo hacia la sostenibilidad de las cadenas de valor.

