



Hacia una gestión socialmente responsable de la cadena de proveedores

Roberto Fernández Gago

Profesor de Organización de Empresas
Universidad de León

LA GESTIÓN de la Responsabilidad Social Corporativa se aborda con frecuencia desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés. Se entiende por *stakeholder* de una empresa cualquier grupo o individuo que tenga algún interés en ella, viéndose afectado por sus acciones o influyendo en la consecución de sus objetivos. Entran dentro de esta categoría los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, gobiernos, comunidad, grupos ecologistas y otros grupos en función del tipo de empresa y entorno. Según la teoría de los *stakeholders*, la dirección de empresa no es otra cosa que la gestión de todas las relaciones que surgen con estos grupos, tratando de satisfacer sus intereses para poder contar con su participación y así garantizar el éxito de la compañía. Puesto que las prioridades de unos grupos pueden estar en competencia con las de otros, esta tarea habitualmente no resulta sencilla. Básicamente, el rasgo principal que caracteriza a la literatura de la responsabilidad social corporativa es el mayor énfasis puesto en la satisfacción de aquellos *stakeholders* que tradicionalmente habían sido menos considerados frente al grupo de los propietarios, cuyo objetivo (la maximización del beneficio) había constituido la principal preocupación. Entre todos estos *stakeholders*, los proveedores conforman el centro de atención de este artículo.

La relación con los proveedores puede condicionar la marcha de la empresa más allá de lo que podría derivarse de la realización de simples transacciones de compra-venta en el mercado. En cierta medida, los proveedores forman parte de la propia empresa y los consumidores y el público en general así lo perciben, ya que no establecen una línea clara de separación entre ambos. Siendo así, la empresa no puede, o más bien no debe, desentenderse de la forma de actuar de sus proveedores; debe ir más allá de lo que es el estricto cumplimiento de sus suministros en tiempo, forma y a buen precio.

Con el ánimo de aumentar los beneficios, las grandes empresas han tendido a subcontratar actividades, recurriendo a aquellos proveedores que posibilitaban la fijación de un margen superior. El extraordinario progreso experimentado en materia de transporte y telecomunicaciones ha permitido recurrir a proveedores situados en países en desarrollo, donde los costes, fundamentalmente de mano de obra, son mucho menores. Esto ha provocado una competencia global entre subcontratistas locales de la que se han beneficiado las empresas contratistas.

Hasta no hace demasiado tiempo, entre las grandes empresas, apenas existía una preocupación clara por las condiciones de elaboración de los materiales y productos suministrados por sus proveedores; productos que luego incorporan a sus procesos o, lo que es más frecuente, comercializan directamente bajo su marca. Estas prácticas, como retribuciones miserables, escasas o inexistentes medidas de seguridad, la explotación infantil, el daño al medio ambiente, etc., resultarían inaceptables en los países en los que después se comercializan los productos.



Resulta aconsejable controlar las prácticas de los proveedores en el ejercicio de su actividad y el cumplimiento de unos mínimos de responsabilidad social

Ante esta situación cabe preguntarse si existe cierta responsabilidad para la empresa cliente de las acciones de sus proveedores, que son empresarios independientes, ubicados a gran distancia y que, incluso tal vez están actuando dentro de la legalidad y de los usos habituales de su país. Además, dado que frecuentemente los proveedores, a su vez, subcontratan la elaboración de los pedidos que reciben, esto lleva a un desconocimiento y, hasta cierto punto, a una pérdida de control por parte del contratista, sobre las prácticas reales implicadas en el proceso productivo.

No han sido pocos los casos de grandes marcas, que todos tenemos en mente, que han sufrido un importante daño en su imagen corporativa al verse relacionadas con proveedores que habitualmente recurren a acciones socialmente rechazables. La globalización de la información ha permitido que el sometimiento de la empresa al ojo público sea cada vez más severo y, hoy día, se exige a las grandes compañías que conozcan y vigilen también el comportamiento de aquellas empresas pequeñas con las que se relacionan, especialmente si lo hacen de manera estable.

Para poder desempeñar la función de compras o de abastecimiento de la empresa de una forma socialmente responsable, el primer elemento que hay que considerar es, obviamente, la selección y contratación de los proveedores. En este sentido, es necesario asegurarse de que se trata de proveedores que respetan los derechos humanos y los de los trabajadores, que actúan dentro de sistemas democráticos y apoyan su desarrollo y que apuestan por la protección del medio ambiente y de sus recursos naturales.



En lo relativo a la gestión de la relación establecida con los proveedores, resulta aconsejable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer unos objetivos de responsabilidad social directamente relacionados con las compras, como puede ser establecer un porcentaje destinado a la compra de material reciclado o a adquisiciones a proveedores ubicados en zonas de desarrollo.
- Designar, dentro de la organización, a uno o más individuos específicamente responsables de la planificación y el control de las compras en lo relativo a su componente de responsabilidad social.
- Asignar recursos propios para el desarrollo de acciones socialmente responsables por parte de los proveedores, inculcándoles unos principios generales que guíen su comportamiento futuro y formándolos para que sepan cómo abordar determinados asuntos.
- Controlar las prácticas de los proveedores en el ejercicio de su actividad y en el cumplimiento de unos mínimos de responsabilidad social. Como hemos dicho, alegar el desconocimiento o la ignorancia sobre el comportamiento de las empresas suministradoras, para eximirse de toda responsabilidad derivada, es un recurso cada vez menos aceptado por la opinión pública y los mercados. Esta tarea de control puede realizarse mediante personal propio o incluso con la participación de supervisores y auditores independientes, lo que concede el valor adicional de la objetividad.
- Elaborar e implantar un sistema bien definido de sanciones de tipo comercial que sirva para penalizar a aquellos proveedores que incumplan los criterios sociales establecidos.

Cabe preguntarse si existe cierta responsabilidad para la empresa cliente en las acciones de sus proveedores

- Cooperar con los proveedores, al igual que con otros *stakeholders*, con el propósito de diseñar nuevas formas de acción y conseguir un resultado social conjunto mayor, es decir, alcanzar sinergias sociales entre todos los agentes implicados.

No cabe duda de que desempeñar la función de compras de una manera socialmente responsable requerirá importantes inversiones en actividades como la clasificación, la selección, el control y la formación de proveedores. Además de estos desembolsos, debe tenerse presente también el hecho de que unas compras responsables suponen, con frecuencia, la elección de proveedores con suministros más caros. Lo cierto es que la responsabilidad social es, habitualmente, fuente de ventajas competitivas por la diferenciación y no por el liderazgo en los costes. Así, aunque seguramente aquellos proveedores más comprometidos socialmente soportarán unos costes adicionales, como compensación conseguirán diferenciarse del resto, pudiendo solicitar un sobreprecio por sus servicios. A su vez, las empresas que valoren este atributo de sus proveedores, por entender que es necesario para poder diferenciar sus propios productos, estarán dispuestas a asumir ese margen de precios, y todo ello además de velar por su reputación e imagen corporativa. En definitiva, la gestión socialmente responsable de la cadena de proveedores puede ser defendible, no solo desde el punto de vista ético, sino también desde el económico. ■