

## LOS DESAFÍOS DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO DE AMÉRICA LATINA

MIGUEL CÓRDOVA

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN  
PUCP

MARIA ALEJANDRA GONZALEZ-PEREZ

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA  
UNIVERSIDAD EAFIT

### Resumen

*La presente nota académica tiene por objetivo resaltar la importancia de incorporar prácticas y dimensiones de sostenibilidad en la operación de las cadenas de abastecimiento en América Latina. Se identifica dicha relevancia al interior de una realidad totalmente absorbida por la intensificación comercial y se presentan diferentes ejemplos y casos enfocados en la aplicación de estas prácticas de sostenibilidad dentro las redes de abastecimiento de la región, que operan tanto nacional como internacionalmente. Las conclusiones ayudarán a promover un diálogo abierto del tema, así como también a esclarecer posibles rumbos para el desarrollo de la investigación académica.*

**Palabras clave:** sostenibilidad, cadena de suministro, cadena de abastecimiento, economía circular, responsabilidad extendida.

### Introducción

De acuerdo con el *Índice de Desempeño Logístico* elaborado por el Banco Mundial (2018), los líderes de las organizaciones alrededor del mundo han determinado que la gestión de cadenas de suministro con consideraciones de sostenibilidad está directamente relacionada con el desempeño logístico operacional. De acuerdo con los últimos resultados oficiales de este índice, los países que se ubican en el quinto superior en cuanto a desempeño logístico consideran como muy importante las actividades de “logística verde” (Banco Mundial, 2018). Las cadenas de suministro a nivel global se están aproximando a un enfoque de sostenibilidad, lo que exige ajustar estratégicamente las operaciones recurrentes a los objetivos organizacionales, sin perder de vista su objetivo natural de eficiencia (Coyle, Langley, Novack y Gibson, 2013; Gonzalez-Perez y Leonard, 2016). La perspectiva de sostenibilidad permite que las empresas puedan alinear sus acciones hacia las expectativas de grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, etc.) más conscientes del cuidado del medio ambiente, de su impacto social y de la responsabilidad que adquieren con sus decisiones de compra (Chopra y Meindl, 2013;

# NOTAS ACADÉMICAS

Gonzalez-Perez y Leonard, 2013), convirtiéndose en una prioridad para el diseño y funcionamiento de las actuales cadenas de abastecimiento o suministro.

Tradicionalmente, las iniciativas logísticas que consideraban aspectos ambientales, de derechos humanos o de relacionamiento con comunidades locales se consideraban como un costo que conllevaría un riesgo de pérdida de competitividad (Coyle et al, 2013; Leonard y Gonzalez-Perez, 2013). Esto planteaba disyuntivas entre la ecología y la eficiencia, y entre la sociedad y la competitividad, difíciles de resolver cuando se tiene reglamentación estática para una realidad comercial intensificada asociada a un constante cambio (Porter y Van der Linde, 2009). De acuerdo con Chopra y Meindl (2013), las organizaciones que se deciden por aplicar un enfoque de sostenibilidad en sus cadenas de suministro tienden a generar costos locales de corto plazo que ocultarían los beneficios a largo plazo que se estarían generando. Esto desalentaría las acciones que tengan en cuenta consideraciones sociales, económicas y ambientales de mayor alcance y con resultados menos tangibles en el corto plazo, a lo que Harari (2018) se refiere como lo imposible de afrontar desafíos globales (como por ejemplo el cambio climático) utilizando acciones locales individuales poco coordinadas o integradas.

Algunas acciones comúnmente conocidas o utilizadas en favor de la sostenibilidad al interior de las cadenas de suministro incluyen i) la logística inversa o logística de reversa, en la que se emplean procedimientos de recuperación de materiales, devolución de productos, reutilización, entre otros (Coyle et al, 2013); ii) la reducción en origen, que implica la sustitución de materiales no degradables y la implementación de procesos de ciclo cerrado donde los recursos utilizados sean valiosos también para otros procesos (Porter y Van der Linde, 2009); e iii) incentivos a proveedores y clientes que incorporen buenas prácticas sostenibles en su operación, aludiendo al poder de negociación que podría ejercer un actor clave al interior de las cadenas de abastecimiento para otorgar estos incentivos (Lloyd, 2011).

# NOTAS ACADÉMICAS

Además de los mecanismos tradicionalmente conocidos y anteriormente expuestos, Porter y Van der Linden (2009) destacan la necesidad de incorporar la innovación en los procesos, a fin de resolver positivamente la disyuntiva entre medio ambiente y competitividad empresarial, al mismo tiempo que se encuentran nuevos caminos hacia soluciones globales con beneficios de largo plazo. Del mismo modo, Goksoy, Vayvay y Ergeneli (2013) consideran a la innovación en los procesos logísticos como una de las pocas vías para conseguir ventajas sostenibles en la actual economía global, lo que permitiría el crecimiento y diferenciación de las empresas. Por otro lado, Lloyd (2011) destaca la importancia del rol del líder corporativo en la cadena de suministro, capaz de promover, ejecutar y controlar esta innovación. En definitiva, las acciones específicas enfocadas en reducir desperdicios o reutilizar materiales, aplicadas de manera conjunta con métodos innovadores y liderazgo corporativo transformacional, pueden generar cambios trascendentes e importantes en la gestión de las cadenas de abasto. Estas acciones producirían los cambios de alcance global necesarios para alcanzar la sostenibilidad; para colocar a las organizaciones en una posición de ventaja competitiva difícilmente alcanzable debido al esfuerzo social necesario para coordinar todos los eslabones de la cadena de suministro en favor de un objetivo único (Gonzalez-Perez, 2013).

Internacionalmente, existen muchos casos a través de los cuales se evidencia cómo organizaciones que administran cadenas de suministro muy grandes son capaces de incentivar cambios positivos hacia prácticas sostenibles al interior de las mismas, con sus proveedores y clientes, lo que ha generado iniciativas logísticas de alcance global en favor del medio ambiente. Tales son los casos de Wal-Mart o Nike, quienes superarían en efectividad a las entidades gubernamentales en este esfuerzo (Lloyd, 2011). Sin embargo, ¿las condiciones del entorno para hacer negocios en Latinoamérica permitirían la incorporación de estrategias y prácticas de sostenibilidad similares? ¿Existen casos documentados que involucren movimientos de alcance global a partir de esta región?

# NOTAS ACADÉMICAS

## Cadenas de suministro en América Latina con dimensiones de sostenibilidad

### *Lencería sostenible en México: Reduciendo en origen*

Las marcas de lencería como Vicky Form o Liz en México han adoptado materiales de origen natural para la confección de sus prendas, tales como El reto que tiene por delante el Ministerio de Cultura del Perú no es menor. Pretende que su plato más representativo, el ceviche, sea reconocido como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco. celulosas de eucalipto, soya, pino o algodón y han dejado de lado las tradicionales fibras sintéticas, provenientes del plástico (Gestión, 2018). En la medida que las empresas puedan comunicar sus compromisos de sostenibilidad a sus consumidores y a su mercado en general, podrán transformar dichas iniciativas en ventajas competitivas, a la vez que se suman a un movimiento global de sostenibilidad a partir de la gestión de cadenas de suministro.

### *El dilema peruano del ceviche sostenible: Incentivando a otros*

El reto que tiene por delante el Ministerio de Cultura del Perú no es menor. Pretende que su plato más representativo, el ceviche, sea reconocido como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco. Para lograrlo, es necesario transformar la actividad de toda la cadena de suministros necesaria para la elaboración y presentación del ceviche hacia una perspectiva de sostenibilidad. Se requiere regular los instrumentos de pesca al momento de la extracción; supervisar las modalidades adecuadas para ello; controlar el respeto por la tallas mínimas para asegurar la reproducción estable de las especies marinas del litoral; y también difundir, entre todos los actores a diferentes niveles de la cadena, la importancia del cuidado necesario para evitar la contaminación de océanos, lagos y ríos (Gestión, 2019). Pero, ¿cómo conseguir el cumplimiento esperado sin una supervisión y normativa exhaustiva, así como una difusión generalizada a todos los niveles de la cadena de suministro? Ganar el compromiso de todos sus actores, dejando de lado sus intereses individuales y enfocarse en el objetivo general de la cadena

# NOTAS ACADÉMICAS

en su conjunto, que es el de llevar a la mesa un alimento inocuo y sostenible, parece ser uno de los retos más importantes de los últimos años al que se ha enfrentado el sector gastronómico en el Perú.

## *Involucrando las comunidades locales en el Amazonas brasileño: El caso de Natura*

Natura es la empresa de cosméticos más grande de América Latina. Esta multinacional brasileña logró incluir en su estrategia de competencia el diferenciarse de las cosméticas europeas y japonesas al utilizar insumos procedentes de la Amazonía brasileña, junto con el desarrollo de una cadena de abastecimiento que genera valor tanto a las comunidades rurales en el Amazonas como a la misma empresa (Boehe, Pongeluppe y Lazzarini, 2014). Para conseguir esto, Natura requirió trabajar de manera profunda y comprometida con el involucramiento y desarrollo de los proveedores rurales en la región de la Amazonía, a fin de reducir los impactos sociales y ambientales en la producción y gestión logística de los ingredientes (De Carvalho y Barbieri, 2012). Al lograr esta diferenciación Natura demuestra que la innovación basada en la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial no solamente es posible, sino que genera beneficios netos a todos los actores en la cadena de abastecimiento.

## *Responsabilidad extendida del productor: Entendiendo la importancia de las políticas públicas*

En varios países de la región, incluidos Chile, Argentina y Colombia, existen políticas públicas e instrumentos legales para la economía circular, reciclaje y de responsabilidad extendida del productor (REP) de artículos que una vez descartados se identifican como desechos peligrosos tales como baterías, electrónicos, aceites, electrodomésticos, etc. (Green Peace, 2010). El objetivo de las políticas de REP es extender al fabricante la responsabilidad de las diferentes fases del ciclo de vida de los productos y, por ende, hacerse responsable de los residuos generados. En Colombia, por ejemplo, desde el 2018, existe el documento de política pública de Crecimiento Verde a través

# NOTAS ACADÉMICAS

del cual se busca que el país consolide su crecimiento de manera sostenible, y se traza como meta en economía circular lograr al 2030 una tasa de reciclaje y nueva utilización de residuos sólidos en la economía de 17,9% (Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia, 2018).

## Conclusiones

**En primer lugar, la única manera en que una organización alcance la perdurabilidad en el tiempo es teniendo dentro de la estrategia corporativa dimensiones de sostenibilidad sociales, ambientales y financieras que permeen las cadenas de abastecimiento mediante la integración, compromiso y acción conjunta de todos los actores involucrados.** Del mismo modo, actores del ecosistema en el que se desenvuelven las cadenas de suministro que estarían indirectamente relacionados a estas, tendrían la capacidad también de favorecer esta integración, como, por ejemplo, la normativa requerida para legislar las nuevas oportunidades de comercio en la región del Ártico Norte. Esto se evidencia necesario debido al incremento del uso de tres nuevas rutas en dicha zona (la ruta del mar del norte, la ruta del pasaje noroeste y la ruta transpolar), producto del deshielo de la región (Pahl y Kaiser, 2018), y que empezarían a competir o complementar rutas actuales como el Canal de Panamá o el Canal de Suez. El reto que enfrentaría América Latina con respecto a esta necesaria integración y acción, es que los países de esta región actualmente operan bajo un sistema de capitalismo jerárquico, embebido en conflictos de poder entre los grupos económicos locales, las empresas multinacionales y los gremios laborales, considerando además los bajos índices de educación y especialización presentes (Schneider, 2013).

**En segundo lugar, los líderes corporativos o actores con mayor poder de negociación serían los llamados a incentivar que las cadenas de suministro adopten, desde adentro, una visión progresiva de la sostenibilidad** para aplicarla a cada uno de los eslabones que la componen y procesos que los interrelacionan (Lloyd, 2011). Estos líderes son los que a través de diferentes formas del ejercicio de poder, estarían en la capacidad de introducir cambios

# NOTAS ACADÉMICAS

en favor de modelos de negocio sostenibles para toda la cadena de suministros (Vásquez y Trespalcios, 2009). Del mismo modo en que este líder puede conducir el desarrollo de las operaciones hacia una visión global sostenible, también sería capaz de sumir en la indiferencia a la cadena de suministros o, peor aún, convertirla en un ente nocivo para el medioambiente. Su responsabilidad, entonces, no se deriva solo del poder de negociación adquirido gracias a coyunturas comerciales, sino del rol de agente de cambio que decida asumir.

**Finalmente, las características del ecosistema empresarial circundante afectan la adherencia a los cambios y la velocidad de respuesta.** Tal como se ejemplifica en el caso peruano, los actores de los que se depende para organizar un cambio sustancial sostenible son múltiples y tienen características específicas que los hacen resistentes al cambio. De acuerdo con Gonzalez-Perez (2013), la presencia de gran diversidad de empresas de baja pericia técnica, como las pymes en América Latina, representaría un desafío adicional para la empresa líder de la cadena de suministro con respecto a la innovación e incentivos que esté dispuesta a implementar. Si se observa a nivel mundial, el nuevo ecosistema, con la salida de los Estados Unidos del Acuerdo de París, también es un hecho que transforma el escenario (El Tiempo, 2017) e impone pensar nuevas formas de conseguir esa integración y esfuerzo único común que se necesita.

# NOTAS ACADÉMICAS

## Referencias

Banco Mundial (2018). Logistics Performance Index 2018. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/>.

Boehe D.M., Pongeluppe L.S. y Lazzarini S.G. (2014) Natura and the Development of a Sustainable Supply Chain in the Amazon Region. En: Liberman L., Garcilazo S., Stal E. (eds) *Multinationals in Latin America*. The AIB-LAT Book Series. Palgrave Macmillan, Londres, Reino Unido.

Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro, Estrategia Planeación y Operación*. (5ta. ed.). México: Pearson Educación.

Coyle, J., Langley, J., Novack, R. y Gibson, B. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro, Una Perspectiva Logística*. (9na. ed.). México: Cengage Learning Editores.

De Carvalho, A.P. y Barbieri, J.C. (2012) Innovation and sustainability in the supply chain of a cosmetics company: A case study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 144-156.

Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia [DNP]. (2018). CONPES de Crecimiento Verde consolida logros del gobierno en materia ambiental con visión a 2030. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Aprobado-CONPES-de-pol%C3%ADtica-de-crecimiento-verde-con-visi3n-a-2030.aspx>

El Tiempo (2017). Decisión de abandonar el Acuerdo de París sería legal en 2020. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/mundo/eeuu-y-canada/decision-de-estados-unido-s-de-abandonar-el-acuerdo-de-paris-seria-legal-en-2020-94638>

Gestión (2018). Lencería sustentable, aporte de marcas mexicanas en cuidado del medioambiente. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/lenceria-sustentable-aporte-marcas-mexicanas-cuidado-medioambiente-253720>

Gestión (2019). ¿Qué necesita el ceviche peruano para ser patrimonio cultural ante la Unesco? Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/necesita-ceviche-peruano-patrimonio-cultural-unesco-259899>

# NOTAS ACADÉMICAS

Goksoy, A., Vayvay, O. y Ergeneli, N. (2013). Gaining Competitive Advantage through Innovation Strategies: An Application in Warehouse Management Processes. *American Journal of Business and Management*, 2(4), 304-321.

Gonzalez-Perez, M. A. (2013). Sostenibilidad en la cadena de suministro: un requisito para la internacionalización empresarial. Recuperado de [http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna/tribuna\\_entrevista.asp?IdEntrevista=2301&idTipo=](http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna/tribuna_entrevista.asp?IdEntrevista=2301&idTipo=)

Gonzalez-Perez, M.A. & Leonard, L. (2013) *International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility*. Emerald Group Publishing Limited: Bingley, Reino Unido.

Gonzalez-Perez, M.A. & Leonard, L. (2016) *Climate change and the 2030 corporate agenda for sustainable development*. Emerald Group Publishing Limited: Bingley, Reino Unido.

Green Peace Argentina (2010) *Responsabilidad extendida del productor (REP)*. Recuperado de <https://www.greenpeace.org/archive-argentina/es/campanas/contaminacion/basura-electronica/Responsabilidad-Extendida-del-Productor-REP/>

Harari, Y. N. (2018). *21 Lecciones para el siglo XXI*. Debate.

Leonard, L. y Gonzalez-Perez, M.A. (2013) *Principles and Strategies to Balance Ethical, Social and Environmental Concerns with Corporate Requirements*. Emerald Group Publishing Limited: Bingley, Reino Unido.

Lloyd, E. M. (2011). “Greening” the Supply Chain: Why Corporate Leaders Make it Matter. *Journal of Land Use & Environmental Law*, 27(1), 31-68.

Pahl, J., & Kaiser, B. (2018). Arctic Port Development. I N. Verstergaard, B. A. Kaiser, L. Fernandez, & J. Nymand Larsen (red.), *Arctic Marine Resource Governance and Development* (s. 139-184). Springer. Springer Polar Sciences [https://doi.org/10.1007/978-3-319-67365-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-67365-3_8)

Porter, M. y Van Der Linde, C. (2009). *Verdes y competitivos: Acabar con la disyuntiva*. Ser Competitivo. Ediciones Deusto, Barcelona, España. 4ta ed.

Schneider, B. (2013). *Hierarchical Capitalism in Latin America: Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development* (Cambridge Studies in

# NOTAS ACADÉMICAS

Comparative Politics). Cambridge: Cambridge University Press.  
doi:10.1017/CBO9781107300446

Vásquez, R. y Trespalcios J. A. (2009). Estrategias de Distribución Comercial: Diseño del Canal de Distribución y Relación entre Fabricantes y Detallistas. Ediciones Paraninfo. Madrid, España. 1er ed., 2da reimpresión.