



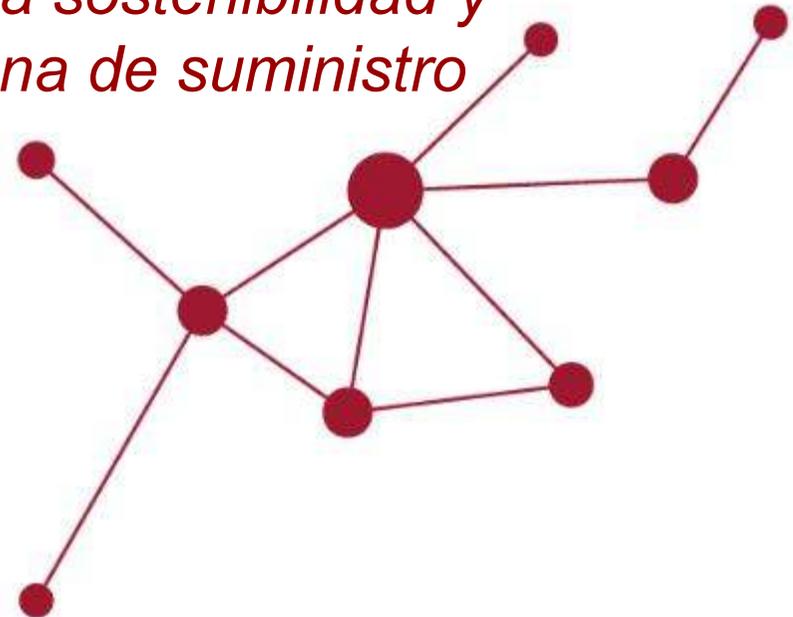
TALENT HUB FOR SUPPLY CHAIN

Zaragoza Logistics Center

Sostenibilidad en la Cadena de Suministro

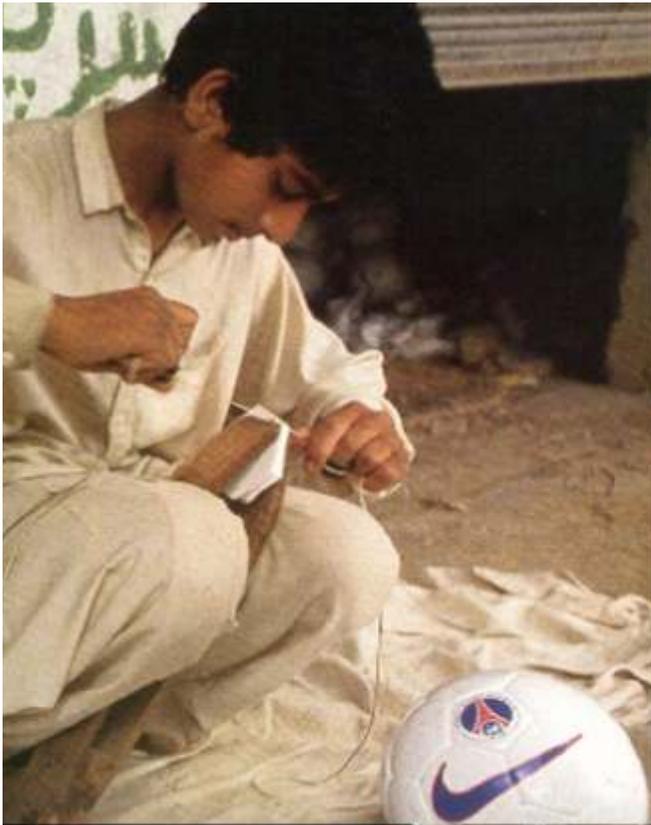
*Cómo evoluciona el debate sobre la sostenibilidad y
cómo cambia la gestión de la cadena de suministro*

Davide Luzzini



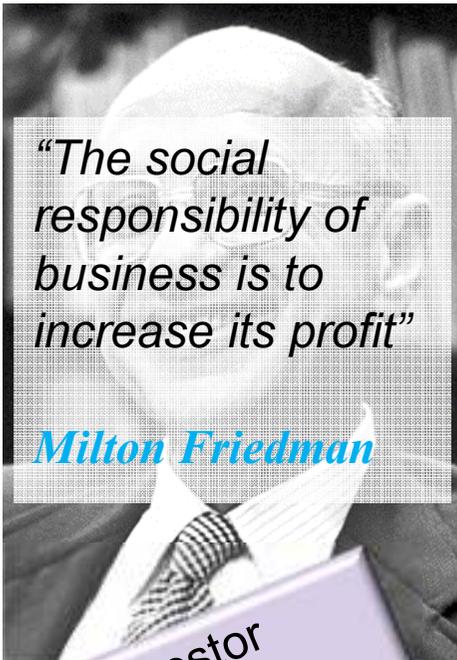
Agenda

- Es relevante?
- Sostenibilidad – Qué es y quéno es
- Retos para la sostenibilidad
- *El futuro que viene*



Es relevante?



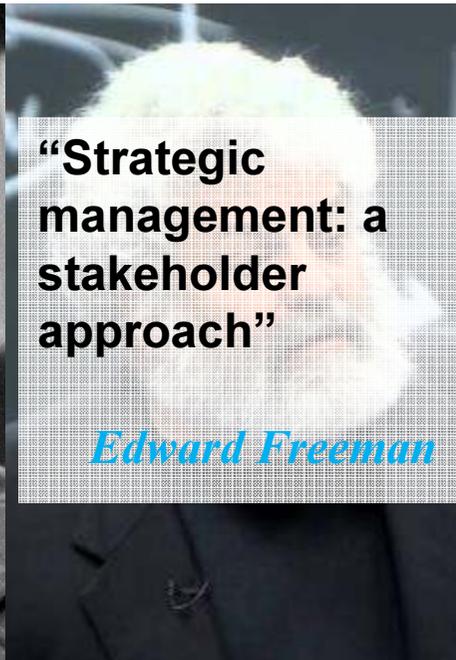


“The social responsibility of business is to increase its profit”

Milton Friedman

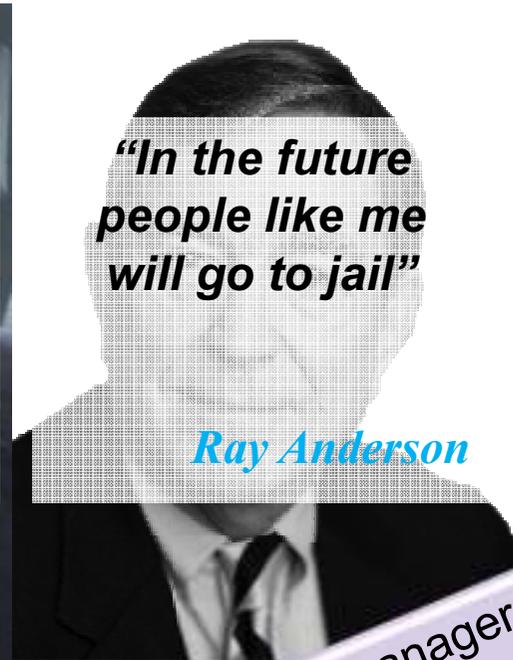
Investor perspective

MIT Sloan 2016



“Strategic management: a stakeholder approach”

Edward Freeman



“In the future people like me will go to jail”

Ray Anderson

SC manager perspective

Anthropocene

- Las últimas dos décadas, se ha producido **la mitad del hormigón** de todos los tiempos
- En el 2050, habrá **más plástico que peces** en los océanos

Todos nosotros

JSCM 2013

“Los inversores se preocupan más por los temas de sostenibilidad de lo que muchos ejecutivos creen”

- 75% de inversores consideran la sostenibilidad **material**
- La sostenibilidad es una **razón para invertir** (riesgo, costo de capital)
- 50 +% **no invertirá** en una empresa con mala sostenibilidad
- Nuevas **herramientas de evaluación** para el desempeño ESG
- Los fondos de inversión valen **billones de dólares**
- No todas las organizaciones tienen una **historia fuerte que contar**

20 años de datos sobre prácticas sostenibles de SCM: efecto positivo en el desempeño de mercado, operativo y contable

Sólo el **60% de los gerentes** creen que la sostenibilidad impulsa a los inversionistas
Conciencia: 80/85% board/C-level – 51% senior – 31% middle management

*Qué es
y qué no es*

Pale blue dot

Carl Sagan

Definiciones

“Desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las **generaciones futuras** de satisfacer sus propias necesidades”

World Commission on Environment and Development, 1987

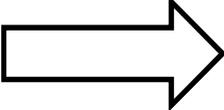
“... Todo lo que necesitamos para nuestra supervivencia y bienestar que depende, directa o indirectamente, de nuestro **entorno natural**. Perseguir la sostenibilidad es crear y mantener las condiciones bajo las cuales los seres humanos y la naturaleza pueden existir en armonía productiva para **apoyar a las generaciones presentes y futuras**”

Environmental protection agency, US

“Capacidad para mantener la productividad y habilidad para la sociedad **indeterminadamente**. Tales sistemas deben ser conservadores de recursos, **socialmente solidarios, comercialmente competitivos y ambientalmente sanos**”

Department of Agriculture, US

Enfoque de “Un punto azul pálido”

No hacer daño  Hacer el bien

Cadena de Sumnistro Sostenible:

- (1) Deben **mejorar** la salud ecológica, siguiendo normas éticas para promover la justicia social y mejorar la vitalidad económica;
- (2) Debe **priorizarse**, primero el medio ambiente, la sociedad en segundo lugar, y la tercera la economía.

Sostenibilidad **no** es...



Reducir el daño ambiental



Reducir los comportamientos no éticos

“CSR”: Filantropía, Voluntariad



- Equilibran los *costes no compensados* para los ecosistemas o la sociedad a largo plazo?
- *Regeneran los recursos* al ritmo de la extracción?

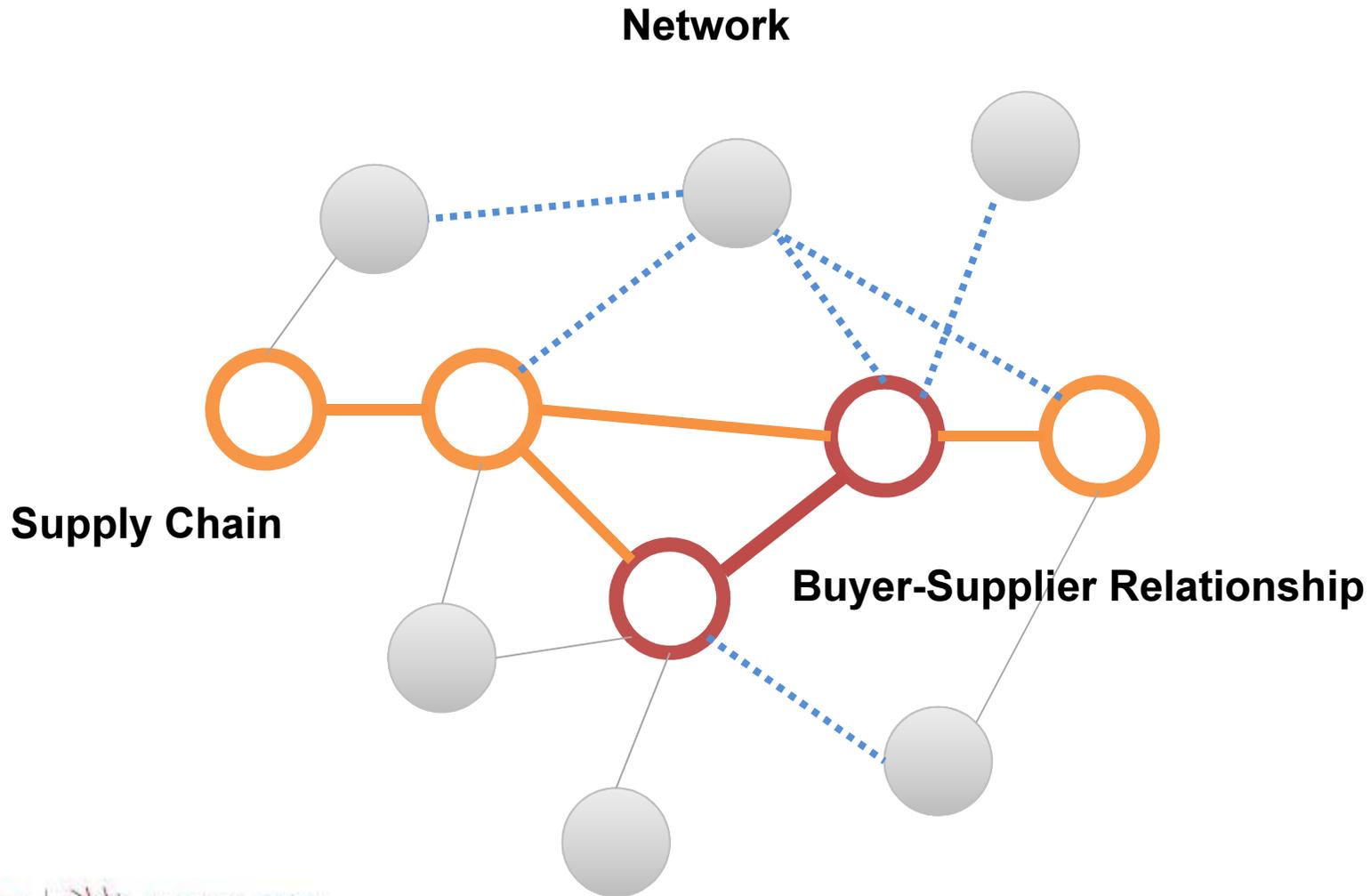


Los retos

Retos



Detrás del enlace



Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up

TOXIC
THREADS

How big brands are
making consumers
unwitting accomplices
in the toxic water cycle

GREENPEACE

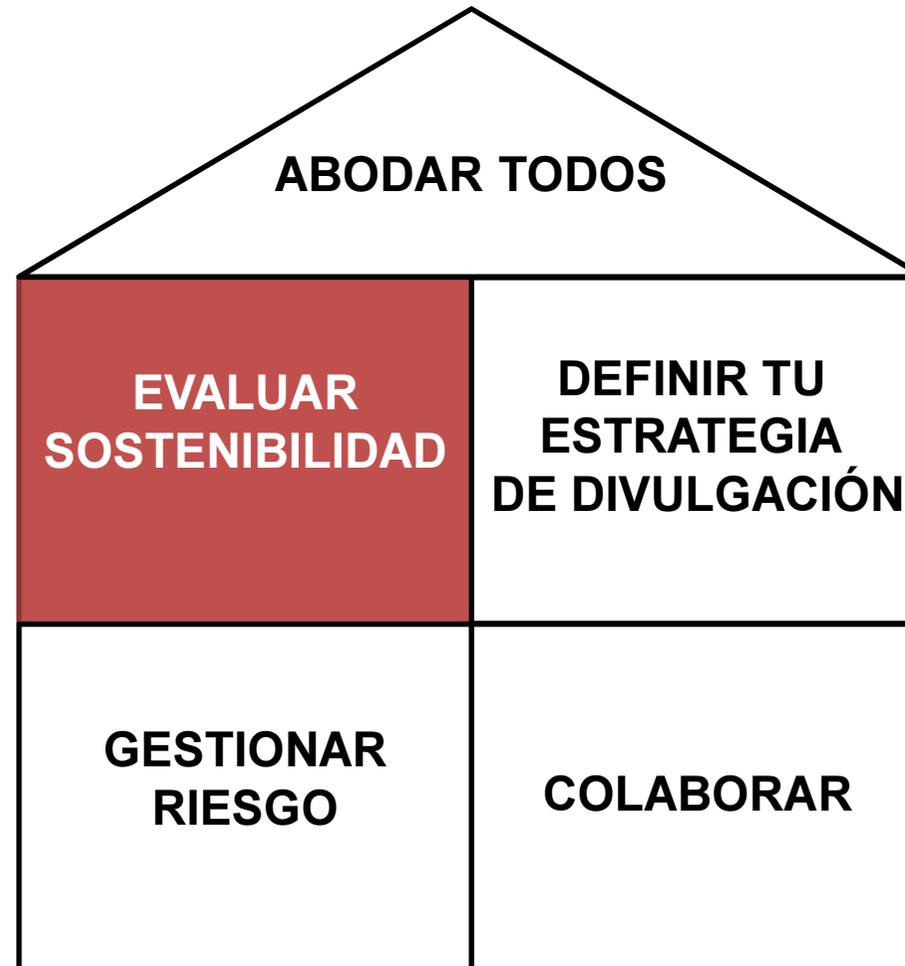
Greenpeace “Detox Fashion” Campaign

- Greenpeace is campaigning to stop industry poisoning waterways around the world with hazardous, persistent and hormone-disrupting chemicals. Launched in July 2011, the **Detox campaign** has exposed links between textile manufacturing facilities causing toxic water pollution in China, and many of the world's top clothing brands.
- http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=llpesURtaKs
- www.greenpeace.org/detox

Box 1. Nonylphenol (NP) and Nonylphenol ethoxylates (NPEs)



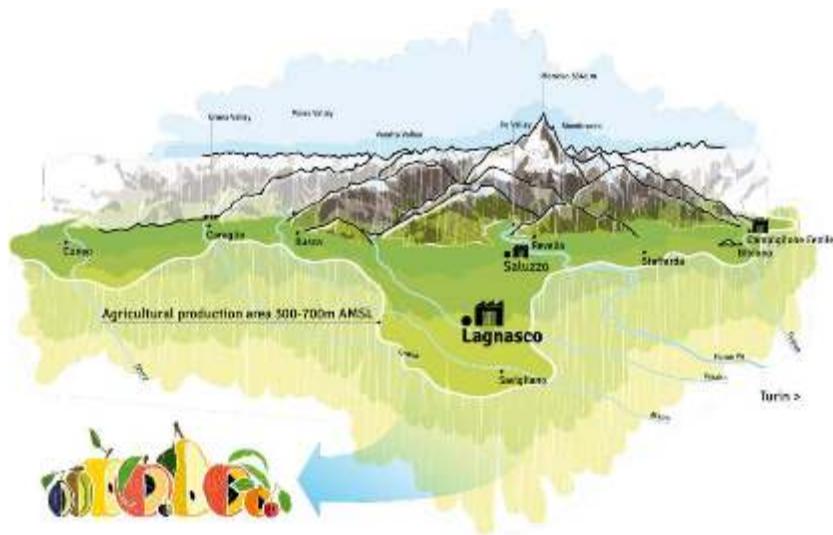
Retos



Retos



Retos



Retos



Procesos responsables en la cadena de suministro de illy

Fase 1: La integración del café verde en la cadena de suministro

- Compra directa
- Selección, capacitación y motivación de los productores
- Reconocer la calidad, garantizar un beneficio
- Construir una comunidad de excelencia

Fase 2: La certificación RSCP

- Protocolo A: áreas de impacto en el **medio ambiente y la sociedad**
- Protocolo B: seguimiento y mejora continua
- Conferencias para productores de café

meet
feel
dream
share
love
play
live happy





Contratos para la cadena de suministro del trigo duro

Objetivos

- Región de excelencia: alta calidad, innovación, modelo integrado
- Alternativa estable al trigo importado
- Eliminar las distorsiones en el mercado local
- Garantizar la viabilidad económica de los agricultores

2014: Implementación de pautas de sostenibilidad

- Precio premium, mezcla de precio fijo y variable
- Aumento de volumen: de 30.000 a 90.000 toneladas
- Decálogo de mejores prácticas y Sistema de Decisión
- OGM-free, Zero-Km
- Contrato de precio parcialmente garantizado
- 3 € / ton prima - objetivo: 100% de trigo sostenible
- Papel de los consorcios



Toyota Video

- https://www.youtube.com/watch?v=fW5w-5OPL_0

Colaboración horizontal

Se requieren colaboraciones de la industria para resolver desafíos complejos de la cadena de suministro



Barreras:

- Diferentes culturas y objetivos de sostenibilidad
- Confianza
- Temor por la propiedad intelectual
- Inversiones relacionales
- Múltiples interesados

- Mover la sostenibilidad a un espacio precompetitivo
- Practicar la colaboración (con proveedores, organizaciones neutrales, etc.)

Todo el mundo habla de la Sostenibilidad...

...pero la situación es que

- Sólo un **2%** de las compañías designó un **Director para la sostenibilidad** [UN study, Bloomberg](#)
- Sólo un **60%** de las compañías tienen una **estrategia** y sólo el **25%** desarrolla un **caso de negocio** [MIT Sloan](#)
- Sólo un **22%** de los directores perciben apoyo de los accionistas

“Lecciones de sostenibilidad desde Líneas Delanteras”

[MIT Sloan](#)

“El actual movimiento de sostenibilidad corporativa es insostenible. No porque las empresas están persiguiendo los objetivos equivocados - sino porque se van sobre ellos en el camino equivocado.”

*“...Nunca antes la **teoría y la práctica** han estado más apartadas”*

Cómo podemos cerrar este **gap?**

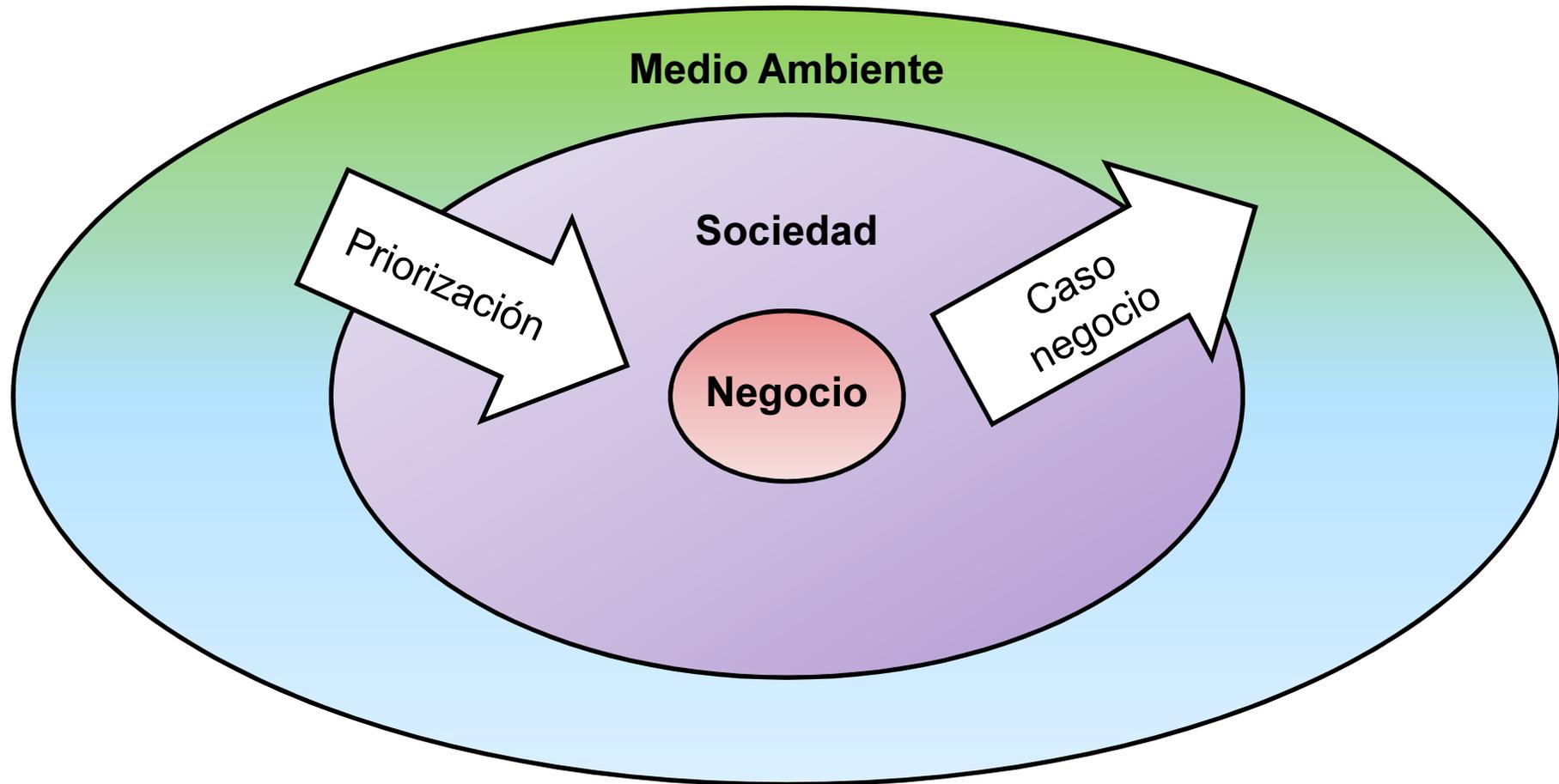
El futuro que viene

“El Real Deber del Consejo de Administración”

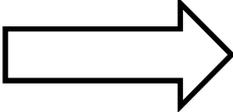
Forbes 2016

- La corporación se posee, los accionistas son temporales
- *“La junta directiva puede tomar en cuenta los intereses de otras partes interesadas si están en el mejor interés de la compañía.”*

Lo que está por venir...



Cambio de paradigma

No hacer daño  Hacer el bien

- Sinergias y Trade-off
 - Accionistas
 - Familiar
 - ¿Se paga?
 - Silos
 - Corriente principal
 - Estrategia "Inside out"
- Priorización
 - Interesados (Stakeholders)
 - Innovación radical
 - ¿Cómo ser sostenible?
 - Multi disciplina
 - Outliers
 - Estrategia "Outside in"

*Esto requerirá cambios en los
modelos de negocio y las prácticas*

Qué podemos hacer juntos?

29-30 Mayo - Zaragoza

- Dar a conocer los **logros**
 - Después de 20 años SSC
 - Se paga para ser verde (p)
- Adoptar una **visión sistémica**
 - Resultado neto en lugar de
 - Un impacto más amplio no
 - más datos
- Participación / **Acción de**
 - Pruebe nuevos modelos de
 - controlado
 - Reduzca la brecha entre e
 - Experimentos de equilibrio
- Practica la **ambidestría**

ZLC | **MIT GLOBAL SCALE NETWORK** | Sponsored by: **iberCaja**

3rd GLOBAL SUPPLY CHAIN RESEARCH FORUM

ZLC is organizing the 3rd Global Supply Chain Research Forum that will take place on May 29-30, 2017 in Zaragoza, Spain. This forum will encompass two events: the Research Meet on May 29 afternoon, where final research projects will be presented, covering a range of topics focused on various supply chain aspects; and the Research Panel Discussion on May 30, where companies and researchers will have an opportunity for networking and discussing the latest research trends in logistics and supply chain management applied to real life success cases.

Examples of companies that attended previous editions of the Global Supply Chain Research Forum are:

Abbvie | accenture | adidas | APICS | Amgen | Amgenstone | Bristol Myers Squibb
CLARIANT | C | DHL | ERICSSON | Johnson & Johnson | LA ZARAGOZANA
MFI | Mondelez | Novartis | ORACLE | P&G | Pfizer | private
SAICA | REPSOL

“Para ser **verdaderamente** sostenible, una cadena de suministro en **el peor** de los casos no causaría daños netos a los sistemas naturales o sociales y, al mismo tiempo, produciría un beneficio durante un período de tiempo prolongado;

Una cadena de suministro verdaderamente sostenible podría – si el cliente está dispuesto – seguir haciendo negocios **para siempre.**”

Pagell & Wu 2009 – JSCM



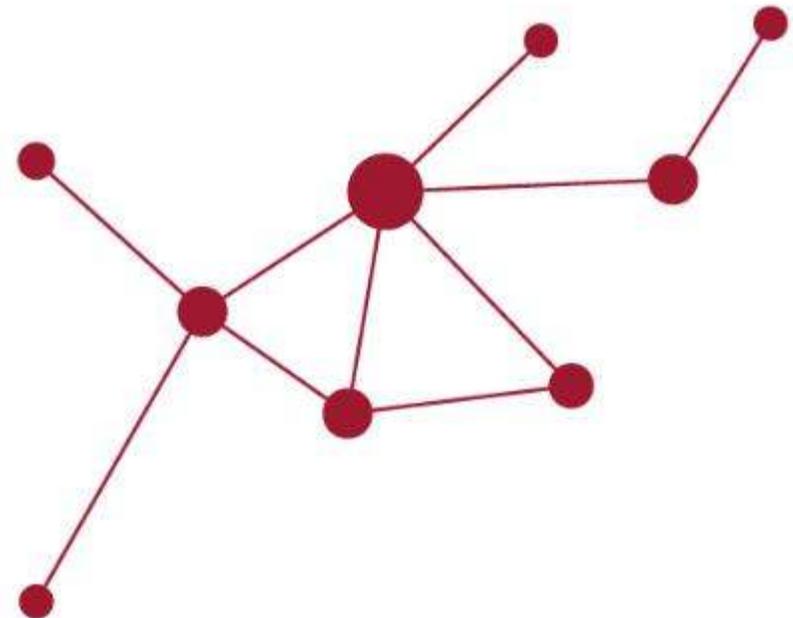
TALENT HUB FOR SUPPLY CHAIN

Zaragoza Logistics Center

Gracias!

Contacts:

Daide Luzzini – dluzzini@zlc.edu.es



Bibliografía

- Bhattacharya, C. B., & Polman, P. Sustainability Lessons From the Front Lines.
- Golicic, S. L., & Smith, C. D. (2013). A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance. *Journal of supply chain management*, 49(2), 78-95.
- Hajmohammad, S., & Vachon, S. (2015). Mitigation, avoidance, or acceptance? Managing supplier sustainability risk. *Journal of Supply Chain Management*.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727-1748.
- Markman, G. D., & Krause, D. (2016). Theory building surrounding sustainable supply chain management: Assessing what we know, exploring where to go. *Journal of supply chain management*, 52(2), 3-10.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Harrigan, F. (2016). What's Your Strategy for Supply Chain Disclosure?. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 37.
- Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of supply chain management*, 50(1), 44-55.
- Unruh, G., Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., & Zum Felde, A. M. (2016). Investing For a Sustainable Future: Investors Care More About Sustainability than Many Executives Believe. *MIT Sloan Management Review*, 57(4).
- Whelan, T., & Fink, C. (2016). The Comprehensive Business Case for Sustainability, *Harvard Business Review*.