

---

COMO SER UN PROVEEDOR RESPONSABLE:

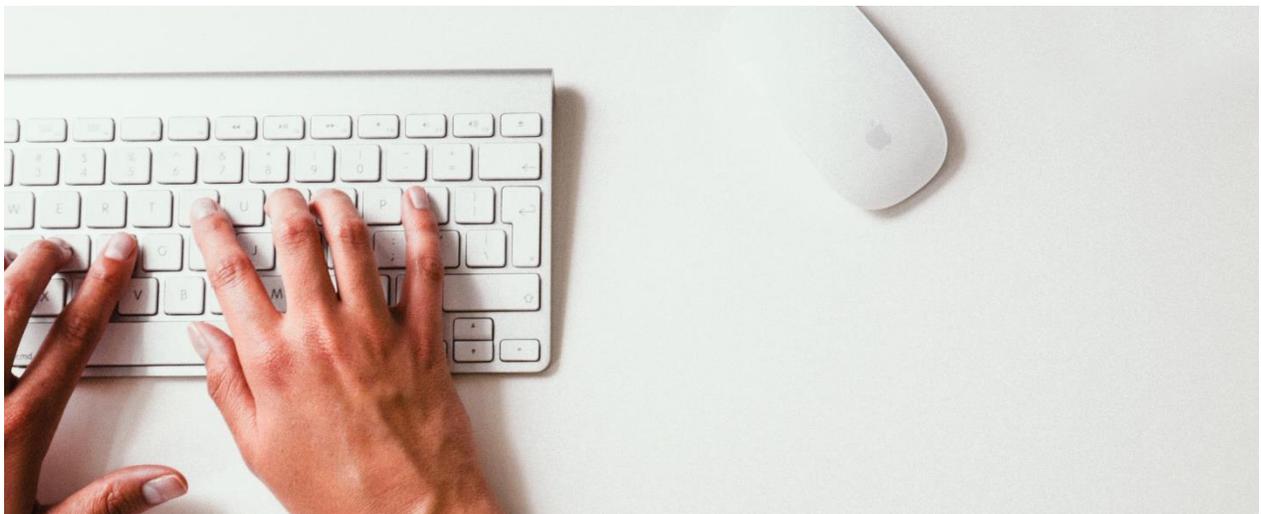
EL SENTIDO  
DE LA NORMA INTERNACIONAL  
ISO20400 COMPRAS SOSTENIBLES  
PARA LAS PYMES

---

LAURA J. SPENCE AND SHAUN MCCARTHY

Traducción al español: CRISTINA CELIA LOPEZ y ADRIANA ROSENFELD

---



## ÍNDICE

---

SECCIÓN UNO.....	3
Introducción .....	3
Recuadro 1: ¿Qué es la Norma ISO 20400 Compras Sostenibles? .....	4
SECCIÓN DOS.....	4
Política y estrategia de sostenibilidad .....	4
Recuadro 2: Algunos temas clave para comprender la ISO 20400 .....	5
Involucramiento con las partes interesadas.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
SECCIÓN TRES.....	6
Establecimiento de prioridades para asuntos de sostenibilidad .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Recuadro 3: Áreas potenciales de prioridades de sostenibilidad .....	6
Criterios de compras sostenibles.....	7
Proceso de compras .....	8
SECCIÓN CUATRO .....	8
Midiendo la sostenibilidad y mejorando el desempeño.....	8
Recuadro 4: Iniciativa de Sostenibilidad en el Sector de la Construcción: Supply Chain Sustainability School .....	9
SECCIÓN CINCO .....	11
Recomendaciones .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Recursos útiles .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Glosario .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Información de los autores.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

---

## SECCIÓN UNO

---

### INTRODUCCIÓN

---

Si usted está leyendo este documento, es probable que ya haya considerado a la sostenibilidad y – cómo un proveedor responsable – aplique buenas prácticas en su pequeña o mediana empresa (PyME), pero quiera saber más. Tal vez un cliente requiera certeza acerca de que su información en materia de sostenibilidad está actualizada, usted haya identificado una nueva oportunidad de negocios, resulte de interés la sostenibilidad en su asociación empresarial, necesite más información para participar en una petición de oferta (licitación, presupuesto, propuesta comercial, etc.), o usted piense que es un aspecto interesante de los negocios y en crecimiento. En cualquiera de esos casos, este documento le será de utilidad.

Partimos del supuesto que usted reconoce la importancia de la sostenibilidad. Pero por las dudas, vale la pena mencionar que abordar prácticas de sostenibilidad sistemáticamente en su organización, puede ayudarlo a integrar sus propios valores en sus prácticas de trabajo, a motivar y retener a sus empleados, a innovar, a gestionar riesgos, a mejorar sus relaciones con las partes interesadas, a optimizar costos, a adelantarse a requisitos regulatorios, a lograr nuevos negocios o retener los existentes.

Este documento resulta de ayuda para las PyMES porque les permite anticiparse en relación a algunos temas que resultan de importancia para los clientes que practican compras sostenibles, e influyen sobre sus proveedores para que desempeñen el papel que les corresponde en ese marco. Luego de leerlo, estará mejor preparado para responder adecuadamente a sus clientes y para investigar el nivel de detalle requerido en particular por su sector o región, aportándole herramientas para ser un proveedor responsable. Si bien las organizaciones tienen sus propios requisitos formales o informales, los elementos clave de las compras sostenibles han sido consensuados en la Norma Internacional ISO 20400 (véase Recuadro 1). Este documento puede usarse como punto de partida en el caso de que intente alinearse con la norma en su totalidad, o como una manera rápida de comprender los asuntos claves de las compras sostenibles, si ese no es su caso. La norma ISO es nuestro punto de partida e inspiración, pero para darle vida a la misma, hemos desarrollado este documento a partir de nuestra experiencia de trabajo en el logro de la sostenibilidad a través de la investigación y la práctica. A lo largo de este documento, las transcripciones de textos de la norma se destacan en negrita.

---

---

## RECUADRO UNO: ¿QUÉ ES LA NORMA ISO 20400 COMPRAS SOSTENIBLES?

---

Publicada en 2017, es una de varias normas guía relacionadas con la sostenibilidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) **no jurídicamente vinculantes** y no certificables (véase el Anexo Recursos Útiles para más ejemplos). Define a las compras sostenibles como **“aquella compra que tiene el mayor impacto positivo ambiental, social y económico posible durante todo el ciclo de vida”** (ISO 20400, 3.38). Con varias definiciones, gráficos y justificaciones relacionadas con las compras sostenibles, la mayor parte de la guía refiere a cómo puede organizarse la función de compras para contribuir a la sostenibilidad y cómo puede integrarse al proceso de sostenibilidad. La norma ha sido escrita de manera tal que resulta de mayor utilidad para organizaciones grandes en su rol de clientes, que cuentan con un área de sostenibilidad y con profesionales especializados en compras.

Las **siete materias fundamentales de las compras sostenibles** según la norma son, **gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad**. Véase el Anexo A de la norma para mayor detalle. Estas materias fundamentales están alineadas con las de la Norma Internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social.

---

## SECCIÓN DOS

---

### POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

---

Hay un punto de partida para todo, y si usted quiere responder responsablemente a los requisitos de las compras sostenibles, tal vez podría comenzar comprendiendo las expectativas que a ese respecto tienen las organizaciones que se encuentran en la cima de su cadena de suministro. El enfoque que ellas adopten indicará el conjunto único de impulsores en el que estarán interesadas que sus proveedores respeten. Para identificarlos podría empezar leyendo el **informe de sostenibilidad** de esas organizaciones. Su cliente podría tener una política de compras sostenibles que establezca lo que espera de sus proveedores. British Land, por ejemplo, tiene un Supply Chain Charter, donde figura **“Trabajando con nuestros proveedores podemos lograr un mayor impacto. Animamos a nuestros proveedores a apoyar el cumplimiento de nuestro Supply Chain Charter.”**<sup>1</sup> Es importante conocer y comprender las políticas pertinentes de sus clientes, para poder tomar decisiones informadas sobre cómo posicionarse para apoyar las necesidades de los mismos – y de los clientes futuros. No resultará efectivo que su organización adopte un determinado esquema, si sus clientes principales prefieren otra alternativa (véase Recursos Útiles). Tenga en cuenta que su organización también cuenta con sus propios impulsores y prácticas. Entonces reflexione sobre su política de sostenibilidad (intenciones, objetivos, valores) y estrategia (operativización de éstos), resolviendo dos cosas: cuáles son su perspectiva y prioridades en sostenibilidad y compras sostenibles y cuáles las de sus socios más influyentes de la cadena de suministro. La mediana empresa Protec – de Cheshire – transitó este proceso, otorgándole gran importancia a las iniciativas ambientales que actualmente son un

---

<sup>1</sup> British Land Supply Chain Charter May 2015. <http://www.britishland.com/~media/Files/B/British-Land-V2/downloads/investor-downloads/bl-supply-chain-charter-2015.pdf>

componente clave de su estrategia general de negocios<sup>2</sup>. No es fácil, pero finalmente se deben alinear los requisitos de compras sostenibles de sus clientes con los objetivos de su propia organización. ISO 20400 puede ayudarlo a encuadrar este proceso y a comprender mejor qué está impulsando a sus clientes (véase Recuadro 2).

---

#### RECUADRO DOS: ALGUNOS TEMAS CLAVES PARA COMPRENDER LA ISO 20400

---

La ISO 20400 espera que las empresas grandes **ejercen influencia** sobre aquellas con las que se relacionan, es decir, las **partes interesadas** dentro de su '**esfera de influencia**' – lo cual podría incluir a su organización como uno de sus proveedores o subcontratistas. La norma adopta una postura con respeto a la **complicidad**, esto significa que las organizaciones que se encuentran en la cima de la cadena de suministro son consideradas cómplices si apoyan malas prácticas en otro lugar de la cadena. Este principio está contemplado en el UK Modern Slavery and Bribery Acts. Significa que a los proveedores probablemente se les preguntará acerca de sus normas éticas, de salud y seguridad, las condiciones del trabajo, etc. no sólo en sus propias organizaciones sino también en relación a sus propias cadenas de suministro. Podría ser que a su organización se le requiera **ejercer debida diligencia y gestionar riesgos** relacionados con sostenibilidad. Por lo tanto, necesita estar preparado!

---

#### INVOLUCRAMIENTO CON LAS PARTES INTERESADAS

---

Las partes interesadas son aquellas sobre las que su organización podría ejercer influencia, o las que pueden ejercer influencia sobre su organización. Como PyME usted simultáneamente es una parte interesada de otros, (por ejemplo, de sus clientes) y tiene su propia red de partes interesadas en la que se incluyen, entre otros, su comunidad local, trabajadores, asociaciones empresariales y sus proveedores. Nos concentraremos en su cliente como una parte interesada clave para que su organización pueda responder como un proveedor responsable, al programa de compras sostenibles de ese cliente. Como siempre para una empresa pequeña, las relaciones son muy importantes. Le recomendamos que construya y aumente el involucramiento con sus partes interesadas y el diálogo sobre sostenibilidad con sus clientes – de ese modo podrá comprender mejor cuáles son las expectativas de ellos y resolver las preocupaciones que pudieran surgir. Dependiendo del sector, pueden estar involucrados con iniciativas sectoriales específicas impulsadas por el comprador como la Supply Chain Sustainability School para el sector de la construcción, o con las de empresas individuales como Unilever. También existen plataformas que, mediante el pago de una membresía en la que el proveedor suministra información, por ejemplo, Ecovadis, SEDEX y Achilles (véase Recursos Útiles). A través de su relación e involucramiento con sus partes interesadas clave, identifique el camino que decidieron liderar y enfoque sus esfuerzos en esa dirección. Asegúrese que todos sus trabajadores (sus partes interesadas internas), especialmente los del área de ventas y compras, estén alineados con su enfoque. Idealmente, continúe hacia la internalización de la sostenibilidad en todos los niveles de su organización.

---

<sup>2</sup> Protec Temporary Protection 'Protec & Sustainability' <http://www.protection.co.uk/about/protec-sustainability/>  
Acknowledgment: Protec kindly reviewed this guide prior to publication and gave us some useful feedback.

## SECCIÓN TRES

### ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES PARA ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD

Como se presenta en el Recuadro 3, este tema se relaciona con la necesidad de llevar a cabo procesos de debida diligencia. En términos de sostenibilidad se puede empezar con una evaluación inicial del estado de situación en relación a los asuntos claves de sostenibilidad en su empresa. Piense acerca de cómo gestiona riesgos en cada área (por ejemplo, si la extracción de una materia prima la realizan personas sin equipo de seguridad) y cuáles son sus impactos sobre la sostenibilidad (por ejemplo, si está desperdiciando recursos) y cómo los está gestionando. Sería esperable que realice un proceso de diferenciación entre sus productos: ¿puede mapear los asuntos de sostenibilidad de sus productos por categoría de suministro? ¿O según las distintas unidades de negocio u operativas de su empresa? ¿Cuáles de éstas son materialmente más importantes en términos de impacto? Comience por corregir las áreas que presentan los mayores riesgos o desafíos, pero no deje de considerar aquellas acciones menores que permitirían lograr cambios rápidos para contribuir a elevar la moral e impulsar la sostenibilidad. Como parte de los requisitos de su cliente también es probable que resulte necesario que evalúe sus propias prácticas de compras sostenibles. ¿Queda claro en su organización quién es el responsable colectiva e individualmente de las compras sostenibles?

Se puede utilizar el Recuadro 3 como ayuda para pensar en los asuntos clave de sostenibilidad.

#### RECUADRO TRES: ÁREAS POTENCIALES DE PRIORIDADES DE SOSTENIBILIDAD



Fuente: Supply Chain School of Sustainability

Todas las políticas del mundo resultan inútiles si no le son informadas a las personas y no se les **generan o desarrollan las competencias** para que las implementen. Ello requiere del diálogo y la capacitación en toda la organización – estableciendo y transmitiendo las razones que dieron lugar a la implementación de una política de sostenibilidad, como así también las consecuencias derivadas de su puesta en práctica. Probablemente esto demande invertir un poco de tiempo. La mediana empresa Protec lo hizo a través del desarrollo de talleres en áreas específicas de la organización, concentrándolos en los temas pertinentes y mediante equipos que le permitiera estar segura que se comprendieron los beneficios de trabajar en el marco de la sostenibilidad. Ellos también consideraron el conocimiento y experiencia de sus colaboradores y pensaron conjuntamente cómo mejorar procesos y cómo mantener su ventaja de sostenibilidad. De esa manera todos se sintieron incluidos. Es importante preguntarse si existen **procedimientos y sistemas y si están implementados**, y también si los mismos resultan adecuados al tamaño de la organización, para estar seguros que resulta claro qué se necesita en materia de sostenibilidad. Convendría reflexionar también sobre qué resulta necesario para que un nuevo miembro del equipo pueda comprender qué se espera de él rápidamente, al no contar con el conocimiento que tienen aquellos colaboradores que han estado trabajando en esa misma posición durante varios años.

Los compromisos más formales hacia la sostenibilidad deberían estar apoyados por la **cultura organizacional** a través de la política y los objetivos de la empresa, sostenidos a través de mecanismos de **recompensa y reconocimiento** (evaluaciones de desempeño, premios, promociones) y **compartiendo buenas prácticas**. Adecuados procesos de inducción y capacitación, además de los de reclutamiento y selección, pueden ayudar a mantener un mensaje consistente en materia de sostenibilidad. En ‘Recursos Útiles’ se facilitan herramientas y guías que pueden ayudar a lograr esos objetivos, pero el uso de esta **guía** es un buen punto de partida.

---

## CRITERIOS DE COMPRAS SOSTENIBLES

---

¿Qué tipo de cuestiones pueden solicitarle sus clientes, en términos de demostrar la sostenibilidad de sus compras, que puedan además formar parte de los **cuestionarios de precalificación** o **peticiones de oferta**? Algunos criterios pueden relacionarse a los productos o servicios suministrados; otros a los procesos de producción y logística en la cadena de suministro. Se espera el **cumplimiento** de las leyes aplicables y las normas de derechos humanos, pero también el de los **indicadores clave de desempeño** en sostenibilidad. Ello puede incluir la posibilidad de que se realicen **auditorías de la cadena de suministro**, que se fijen normas mínimas para todos los integrantes de la cadena y que se incluya el derecho de dar por finalizado el contrato si las **obligaciones de sostenibilidad** no se cumplen. Puede encontrar más detalles en Supply Chain Sustainability School quien sugiere, se le puede solicitar informe sobre su identificación de riesgos y oportunidades en sostenibilidad; sistemas de gestión ambiental; soluciones en energía/agua/residuos; relaciones con la comunidad; prácticas laborales; inversión social. Siga el enlace para profundizar en relación a algunas áreas de mayor complejidad y acceder a preguntas que podrían ayudarle a responder criterios de compra<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Supply Chain Sustainability School Guidance on Sustainability Pre-Qualification Questionnaires and Answer Assessment: [http://www.supplychainschool.co.uk/documents/supply%20chain%20school%20sig%20pqq%20guidance%20for%20members%20and%20sellers%20-%20final%20may%202016%20\(2\).pdf](http://www.supplychainschool.co.uk/documents/supply%20chain%20school%20sig%20pqq%20guidance%20for%20members%20and%20sellers%20-%20final%20may%202016%20(2).pdf)

## PROCESO DE COMPRAS

---

Sin lugar a dudas, sus clientes estarán esperando que su organización les provea de datos que les aseguren que usted es el proveedor correcto para esa petición de oferta. Usted también debe estar al tanto de las expectativas de su cliente en relación a su producto, sistema de gobernanza y procesos. Resulta conveniente hacer un relevamiento del enfoque de sostenibilidad de su cliente, a través de la página web y los documentos de peticiones de oferta correspondientes.

Habitualmente los **procesos de compras sostenibles** de sus clientes incluirán la planificación hacia una estrategia sostenible de abastecimiento, la integración de la sostenibilidad en los criterios de compra, la inclusión de la sostenibilidad en los criterios de selección de proveedores, la gestión de la sostenibilidad en los contratos y la evaluación y el mejoramiento durante la revisión de los mismos. Esto nos lleva al importante desafío de ser capaces de **medir el desempeño en compras sostenibles** para poder comunicarlo a las partes interesadas y mejorarlo.

## SECCIÓN CUATRO

---

### MIDIENDO LA SOSTENIBILIDAD Y MEJORANDO EL DESEMPEÑO

---

Existen muchas razones para medir y monitorear el desempeño en materia de sostenibilidad, más allá de establecer una **línea de base** que permita conocer su situación, habilitar el **monitoreo y la acción correctiva**, **comunicar el desempeño de la sostenibilidad** a las partes interesadas (internas y externas), incluidos los clientes y clientes potenciales, y realizar evaluaciones comparativas frente a la competencia. A menudo el **benchmarking** es posible dentro de una asociación comercial o sectorial, cuando existen iniciativas específicas para ese sector. La Global e-Sustainability Initiative para el sector electrónico, es un buen ejemplo<sup>4</sup>. El movimiento del sector de los consumidores aporta a través de su grupo AIM-PROGRESS<sup>5</sup>. La industria de la construcción colabora con la sostenibilidad a través de la Supply Chain Sustainability School (Véase el Recuadro 4).

---

<sup>4</sup> GeSI <http://gesi.org/>

<sup>5</sup> AIM-Progress <http://www.aim-progress.com/>

RECUADRO CUATRO: INICIATIVA DE SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN:  
SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY SCHOOL<sup>6</sup>

Lanzada en el año 2012, la Supply Chain Sustainability School tiene más de 14.000 miembros de todo el sector, especialmente de la construcción, e incluye 45 de las mayores empresas del sector en el Reino Unido. La visión de 'la escuela', nombre con el que se la conoce, es la de ser 'una iniciativa colaborativa mundial tendiente a posibilitar un entorno construido sostenible'. Sus actividades se subdividen en construcción, infraestructura, viviendas y administración de instalaciones para permitir nuevas perspectivas compartidas dentro del sector. Parte de su trabajo incluye la medición y el cálculo de indicadores de desempeño, por ejemplo, para residuos, agua, carbono y materiales:

Tema de la Supply Chain School	Indicador de rendimiento recomendado	Cálculo del indicador
Residuos	% de residuos vertidos en relleno sanitario (por peso)	= $\frac{\text{Total de residuos vertidos en relleno sanitario}}{\text{Total de residuos generados}} \times 100$
	Total de residuos generados (por peso) por millón de £ gastado	= $\frac{\text{Total de residuos generados}}{\text{Gasto (en £)}} \times 1.000.000$
Agua	Agua potable y no potable utilizada por millón de £ gastado	= $\frac{\text{Agua potable} + \text{agua no potable}}{\text{Gasto (en £)}} \times 1.000.000$
Carbono	tCO <sub>2</sub> e emitidas por millón de £ gastado incluyendo: residuos y logística/distribución excluyendo: vehículos de pasajeros)	= $\frac{\text{tCO}_2\text{e}}{\text{Gasto (en £)}} \times 1.000.000$
Materiales	% de materiales comprados responsablemente (por volumen)	= $\frac{\text{Volumen de materiales comprados responsablemente}}{\text{Volumen de materiales comprados}} \times 100$

Pueden resultar de utilidad tanto las **métricas e indicadores** cualitativos (por ejemplo, comentarios de las partes interesadas) como los cuantitativos (por ejemplo, datos de uso de recursos). Para los fines de la norma ISO 20400, las métricas son los datos en bruto y los indicadores son la información utilizada para ayudar en la gestión, como por ejemplo cuando las métricas de uso de energía se convierten en indicadores de emisiones de carbono. Es posible que se le solicite o que usted decida voluntariamente **reportar** acerca de su progreso en materia de sostenibilidad. Esos informes variarán según el público objetivo, pero como proveedor, es probable que forme parte del contenido de una **revisión de desempeño sostenible de proveedores** de sus clientes. Los proveedores más grandes pueden producir sus propios **informes de sostenibilidad**. Las PyMES podrían inspirarse en la guía de informes de la Global Reporting Initiative<sup>7</sup>. La adopción de este enfoque debería permitir la medición y mejora continua.

Otra forma de demostrar un buen desempeño en sostenibilidad es a través de una **verificación** independiente de la información de sostenibilidad. Existen **marcas, sellos y etiquetas de sostenibilidad** que podrían ayudarlo, a pesar de que solamente cubren un rango pequeño de productos, servicios e industrias por lo que, si toma ese camino, asegúrese de que satisface tanto sus necesidades como las de sus clientes.

<sup>6</sup> Supply Chain Sustainability School <http://www.supplychainschool.co.uk/>

<sup>7</sup> GRI Introducing sustainability reporting for SMEs <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf>

Tome en consideración las implicancias de agregar costos a su producto. Otra opción más integrada es implementar un **sistema de gestión** orientado a la sostenibilidad que resulte adecuado a su negocio. Si sus prioridades de sostenibilidad se encuentran más orientadas a las cuestiones ambientales, podría considerar la BS8555<sup>8</sup> ('Guide to the phased implementation of an environmental management system including the use of environmental performance evaluation'). Sea cual fuere la opción que elija, asegúrese de que la misma cubra lo que usted necesita y que lo ayuda a comprender y por lo tanto a mejorar su desempeño en sostenibilidad.

Por último, no olvide que mientras su cliente le está demandando a usted mediciones y desempeño en materia de sostenibilidad, él también está necesitando actuar en forma sostenible. Esto significa que, en las relaciones con usted como proveedor o proveedor potencial, ellos deben poner en práctica todo aquello de lo que hemos estado hablando y **administrar el contrato** de manera responsable. Las prácticas recomendadas en la guía ISO 20400 incluyen el completo cumplimiento legal, las condiciones justas, la existencia de procedimientos, la emisión a tiempo de pedidos y pagos y evitar conflictos.

Obviamente, use su relación con el cliente para tratar de resolver cualquier problema de manera amigable. Pero tenga en cuenta que, de ser necesario, también debería disponer de un **mecanismo de reclamaciones anónimo**. Es importante que las organizaciones que usan esta norma **atiendan de manera diferenciada a cada una de sus categorías de proveedores**, incluidas las PyMES. Entonces, si usted siente que no está siendo tratado de manera justa, piense cómo puede interactuar con su cliente de manera constructiva y analicen en conjunto maneras de mejorar el proceso de compras sostenibles para todos los involucrados.

---

---

<sup>8</sup> BS855 [http://ems.iema.net/acorn\\_scheme/bs8555](http://ems.iema.net/acorn_scheme/bs8555)

## SECCIÓN CINCO

---

### RECOMENDACIONES

---

#### 1. Aprenda de sus pares

Descubra quiénes de su sector han logrado avanzar en materia de sostenibilidad. ¿Usted puede aprender de ellos, compartir sus propias ideas y colaborar con otros para identificar mejores prácticas para su industria? ¿Ya existe en su sector una red de empresas comprometidas a la que usted podría sumarse?

#### 2. Conozca las prioridades de su cliente en materia de sostenibilidad

Identifique los sistemas con los que están trabajando sus clientes y clientes potenciales y las prioridades que han establecido. De esa forma no lo sorprenderá ningún requerimiento de pre-calificación.

#### 3. Conozca sus propias prioridades de sostenibilidad

No pierda de vista sus propios valores e impulsores. Idealmente, éstos deberían alinearse con los requerimientos de sostenibilidad externos, pero usted también puede decidir la perspectiva y el legado de su organización. Lo que necesitará hacer es encontrar el modo de comunicar aquello que distingue a su organización y al mismo tiempo mostrar que usted alcanza las expectativas de sostenibilidad externas.

#### 4. Involucre a otros

La sostenibilidad no es algo que pueda abordarse fácilmente de forma completa individualmente. Para integrar enfoques de sostenibilidad deberá trabajar con sus partes interesadas externas e internas y desarrollar una cultura de prácticas sostenibles.

#### 5. Trazabilidad

Si bien en principio puede que no resultar atractivo agregar otro sistema a sus prácticas de trabajo, al final será valioso para usted y sus clientes si comienza a registrar y medir sus prácticas de sostenibilidad para que pueda encontrar los datos e informar sobre ellos rápida y fácilmente cuando sea necesario.

#### 6. Continúe mejorando

La sostenibilidad es un área que será necesario abordar cada vez más. Nuevas expectativas legales, sociales, éticas y ambientales están surgiendo constantemente, y una empresa resiliente es aquella que es proactiva en lugar de reactiva para mejorar continuamente su desempeño en sostenibilidad.

## RECURSOS ÚTILES

---

### NORMAS

---

- ISO 20400 Compras Sostenibles <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- ISO 26000 Responsabilidad Social <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- ISO 14000 Gestión Ambiental <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
- British Standards Institute <http://www.bsigroup.com/en-GB/>
- Global Reporting Initiative [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- ONU Objetivos de Desarrollo Sostenible <https://sustainabledevelopment.un.org/>

### REGULACIÓN RELEVANTE EN EL REINO UNIIIDO

---

- Modern Slavery Act <https://www.gov.uk/government/collections/modern-slavery-bill>
- Public Services (Social Value) Act <https://www.gov.uk/government/publications/social-value-act-information-and-resources/social-value-act-information-and-resources>
- Bribery Act <https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>

### ORGANIZACIONES ÚTILES

---

- Action Sustainability. Lead UK delegation for ISO20400 and providers of support on sustainable procurement <http://www.actionsustainability.com/>
- Ecovadis. Corporate social responsibility ratings <http://www.ecovadis.com/>
- Ethical Trade Initiative <http://www.ethicaltrade.org/>
- Institute of Business Ethics <http://www.ibe.org.uk/>
- SEDEX. Supplier Ethical Data Exchange - Membership organisation supporting responsible and ethical supply chains. <http://www.sedexglobal.com/>
- Achilles. Provide support for suppliers. <http://www.achilles.com/>
- IEMA. Institute of Environmental Management and Assessment <http://www.iema.net/>
- Waste and Resources action Programme <http://www.wrap.org.uk/>

## INVESTIGACIÓN ASOCIADA

---

- Spence, L.J. (2016) 'Small Business Social Responsibility: Redrawing Core CSR Theory', *Business & Society*, 55(1), 23–55.
- Wickert, C., Scherer, A. and Spence, L.J. (2016) 'Walking and Talking Corporate Social Responsibility: Implications of Firm Size and Organizational Costs'. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169–1196.
- Soundararajan, V., Spence, L.J. and Rees, C. (2016) 'Small Business Social Responsibility in Developing Countries - Implications of Institutional Entrepreneurialism', *Business & Society*, DOI: 10.1177/0007650316644261.
- Spence, L. and Rinaldi, L. (2014) 'Governmentality in Accounting and Accountability: A case study of embedding sustainability in a supply chain', *Accounting, Organizations and Society*. 39(6) 433-452.
- Spence, L. and Bourlakis, M. (2009) 'From CSR to SCR: The evolution of Supply Chain Responsibility: The case of Waitrose'. *Supply Chain Management: An International Journal*. 14(4), 291-302.
- All available from [https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/persons/laura-spence\(767f3c03-c153-46a7-a882-66a6e941843d\).html](https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/persons/laura-spence(767f3c03-c153-46a7-a882-66a6e941843d).html)

## GLOSARIO DE LA ISO 20400

---

**Complicidad** Una organización puede considerarse cómplice cuando participa de la comisión de un acto condenable de sus proveedores o contratistas que son inconsistentes con, o que no respetan las normas internacionales de comportamiento. La complicidad puede ser directa, a sabiendas o intencional, por ejemplo en el caso de una violación a los derechos humanos; beneficiosa cuando una organización o sus subsidiarias se benefician directamente del incumplimiento de la regulación ambiental por parte de sus proveedores o contratistas; o tácita cuando la organización falla en evidenciar situaciones y los impactos negativos asociados, como por ejemplo no poner de manifiesto una situación de discriminación sistemática contra grupos particulares en el ámbito de la legislación laboral

**Comportamiento ético** comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento

**Valoración del riesgo** proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo

**Pequeña y mediana empresa (PyME)** existen variadas definiciones pero de acuerdo a la norma europea una PyME o pequeña o mediana organización (PyMO) tiene menos de 250 empleados. ISO 20400 asume que el concepto PyMO/PyME puede considerar variable tales como presupuesto y recursos humanos, y deben estructurar la aplicación de los conceptos en consecuencia

**Responsabilidad social** responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento

**Esfera de influencia** área de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones

**Parte interesada** individuo, grupo de personas, función interna u organización externa sobre los cuales las actividades de una organización tienen un impacto directo o indirecto, positivo o negativo y aquellos que tienen un impacto directo o indirecto, positivo o negativo, sobre la organización

**Diálogo con las partes interesadas** es una actividad que ocurre para crear oportunidades de diálogo entre una organización y uno o más de sus partes interesadas con el objetivo de proporcionar una base informativa para las decisiones de la organización.

**Desarrollo sostenible** desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Se refiere a la integración de los objetivos para una calidad de la vida elevada, salud y prosperidad con justicia social, y el mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estos objetivos sociales, económicos y medioambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto

**Compras sostenibles** compras que tienen el mayor impacto positivo ambiental, social y económico posible durante todo el ciclo de vida

## INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

---



**Laura J. Spence PhD** es Profesora de Ética de Negocios en Royal Holloway, Universidad de Londres. Ella ha investigado sobre sostenibilidad, responsabilidad y ética desde los 1990s y dirige investigaciones sobre estos temas para pequeñas y medianas empresas. Ella fue elegida para integrar los Comités de varias asociaciones académicas incluyendo: *the Social Issues in Management Division of the Academy of Management, the International Society for Business, Ethics and Economics and the European Business Ethics Network*.

Laura ha sido una editora del *Journal of Business Ethics*, co-editora de la serie de libros Springer sobre Negocios, Ética y Economía, y Directora del Centro de Investigación en Sostenibilidad en Royal Holloway. Además de en varios libros, su trabajo ha sido publicado en diversas publicaciones periódicas como: *Organisation Studies, Accounting, Organisations and Society, Journal of Management Studies, California Management Review, Business Ethics Quarterly* y *Supply Chain Management*.

Además de su trabajo académico, desde 2017 es Presidente del *Horizon Group of the Supply Chain Sustainability School*, y *Trustee del Institute of Business Ethics*.



**Shaun McCarthy OBE** es un consultor independiente, autor y disertante en el campo de política y prácticas empresariales sostenibles. Líder en administración de cadenas de suministro sostenibles por más de 20 años, ha sido el precursor de varias de las mejores prácticas de la actualidad. También ha promovido un programa de aseguramiento único sobre la sostenibilidad de los Juegos Olímpicos en Londres 2012. En 2013 Su Majestad la Reina lo ha distinguido con la OBE por sus servicios relacionados con la sostenibilidad de los Juegos Olímpicos.

Shaun tiene más de 20 años de experiencia en alta dirección de grandes empresas y 9 años de experiencia como asesor independiente de una gran variedad de corporaciones y gobiernos a nivel mundial. El es el condueño de *Action Sustainability* y el Presidente de la *Supply Chain School*.

Además del OBE, es miembro de la *Royal Society of Arts*, del *Chartered Institute of Purchasing and Supply* desde 1995 y del *Institute of Environmental Management and Assessment* desde 2004.