

## Protegiendo la marca

Construir la reputación de una marca lleva muchos años de esfuerzo y consistencia, pero para dañarla, solo se requiere un pequeño error que puede ser ocasionado por un socio de cadena que ha sido mal elegido o ha cometido errores en su desempeño, por accidente o negligencia.

El monitoreo del desempeño de los proveedores, crece en importancia en la medida que las empresas se enfocan en ciertas competencias centrales y se apoyan en proveedores para el suministro de materiales, componentes y servicios. No solo hay que monitorear el desempeño de sus entregas, sino que también hay que estar atento a los comentarios que sus acciones generan en las “redes sociales” que pueden afectar su imagen y de forma indirecta la de nuestra organización.

Un artículo interesante de Thomas W. Derry llamado “[Don't Allow Supply Chain Growth to Increase Reputational Risk](#)” nos hace mención a algunos ejemplos específicos de fallas de proveedores que han afectado la imagen de grandes organizaciones.

Un caso muy sonado, fue el del queso “100% parmesano”, vendido en las tiendas de Target, que resultó ser una mezcla de queso suizo, mozzarella, cheddar y bastante celulosa. Tampoco se queda atrás la aparición de carne de caballo en los productos de otro gran detallista como Tesco. Estos casos, han ayudado a que las organizaciones y la sociedad en general pongan mayor atención al incremento de responsabilidades del CPO (Chief Procurement Officer) y su equipo, que hoy deben pensar mucho más allá de exclusivamente en la contención del costo.



De acuerdo a una investigación del CAPS, en el 2015, el 83% de todo el gasto corporativo se realizó en cientos de miles de proveedores globales y un 80% de los CPO's reportan directamente al CEO. La creciente dependencia en los proveedores, enfatiza la necesidad de examinar y supervisar de cerca el rendimiento de los proveedores.

Debemos aceptar que el comportamiento de los proveedores puede destruir a una gran corporación. Las regulaciones gubernamentales, fuerzan la responsabilidad social y los consumidores castigan a las compañías que no respetan los valores de la sustentabilidad, como lo demuestra claramente la caída de las ventas en el caso de la manipulación de los niveles de contaminación de los vehículos fabricados por Volkswagen.

Por el lado de las organizaciones compradoras, lo básico es que mediante el contrato, las empresas exijan a los proveedores cumplir con aspectos fundamentales como los de del Global Compact, de las Naciones Unidas, con relación a la corrupción, la diversidad, el respeto a los derechos humanos y al medio ambiente. El incumplimiento al contrato, llevará como consecuencia la terminación del mismo, o la aplicación de penalizaciones, pero esto dista mucho de compensar el daño total que se puede crear a la reputación de la organización.

Todo esto nos lleva a reflexionar cómo las empresas deben administrar el desempeño de los proveedores cuando por una falla de ellos, se corre el riesgo de dañar o destruir su imagen. Obviamente, no existe una solución mágica, es mucho más el resultado de una mezcla de

acciones que ayudan a mitigar el impacto y la probabilidad asociado con los daños. Entre las acciones más importantes están:

- Incluir nuevos criterios asociados con la sostenibilidad y el manejo de crisis en los procesos de selección.
- Establecer sistemas de monitoreo de la reputación e imagen de los proveedores críticos.
- Realizar auditorías para asegurar el cumplimiento de todos los términos contractuales.
- Definir claros canales de comunicación para conocer lo antes posible cualquier riesgo de daño a la imagen.
- Diseñar estrategias para mitigar el riesgo de daño a la reputación y contar con mecanismos formales de respuesta ante eventos que la pongan en riesgo.

En un mundo totalmente conectado por las redes sociales no podemos dejar estas acciones para mañana, debemos tomar acciones de forma inmediata antes de que sea demasiado tarde.