



- Lugar:** Oficinas de SURA, Av. Apoquindo 4820, Las Condes, Santiago.
- Hora Inicio:** 9:00hrs.
- Hora Término:** 11:00hrs.
- Línea Temática:** Posterior a la presentación de G4, explicación de los cambios que trae en estándares de transparencia.
- Sesión 4:** La transparencia en la cadena de valor
- Preside:** Andrea Díaz, Consultor Líder – Advisory PwC
- Asistentes:** Sura, Algeciras, Chile Transparente, Colbún, Laboratorio Bagó, Consultora independiente de responsabilidad social y negocios inclusivos, PwC y de la Red Pacto Global Chile el Área de Gestión de Proyectos.

Expositor Principal: Pablo Del Arco, Senior Consultant Sustainability & Climate Change PwC.

Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Salamanca, y Magíster en Gestión Ambiental en la Empresa de la Univ. Politécnica de Madrid (España).

Desde el año 2010 se ha desempeñado en proyectos de sustentabilidad en Europa y Latinoamérica, combinando expertise ambiental, social y de gobierno corporativo.

Ha participado en el diseño de estrategias y planes de acción en RSE, programas de stakeholder engagement, elaboración y verificación de reportes de sustentabilidad para empresas de diferentes rubros. Profesional certificado por Global Reporting Initiative (GRI), como “trainer” para el dictado de sus programas de capacitación, que viene ejecutando como relator en Chile y otros países de Latinoamérica.

El pasado martes 22 de julio, se llevó a cabo la cuarta reunión del año de la Comisión de Transparencia de Pacto Global en las oficinas de SURA. Esta sesión, se realizó sobre la Transparencia en la Cadena de Valor, para lo cual contamos con la presentación de Pablo Del Arco, en representación de PwC, con el objetivo de abordar además de los asuntos importantes para la empresa, aquellos grupos que se ven involucrados indirectamente, como los proveedores.

La reunión dio inicio con un breve recuento de los asuntos tratados en las sesiones anteriores y su coherencia con el objetivo propuesto para la línea temática de la Comisión.

El expositor presenta la agenda de la sesión, que inicia con el concepto de cadena de valor desde su contexto teórico, los principales modelos relacionados principalmente el de Michael Porter, cómo integrar la sustentabilidad en la cadena de valor, cómo actuar en la cadena de valor,



principales normativas y estándares a nivel internacional, relación con GRI, casos prácticos recientes y algunas iniciativas en Chile.

En relación al concepto de Cadena de Valor, el expositor señala que este nació con un enfoque más interno que con el tiempo fue ampliándose, que considera desde las diferentes etapas que acompañan el ciclo de vida de un producto. Para explicar el concepto, se apoya en tres enfoques destacados, el de IE Business School, la línea de M. Porter y las definiciones de la ISO 26.000. Los cuales la describen como una herramienta de análisis estratégico, estrechamente relacionada con el incremento del margen costo-beneficio que permite identificar los riesgos y oportunidades que permiten adquirir ventajas competitivas, y asociada a la creación de valor económico y de valor agregado para los diferentes grupos de interés.

Para entender mejor el concepto, el expositor explica una matriz que identifica los aspectos más importantes de dos modelos reconocidos, Mckinsey (1980) y M. Porter (1985). Plantean enfoques diferentes, comparten el objetivo de identificar dónde se debe actuar para implementar la ventaja competitiva, y coinciden en son fundamentales para realizar la planificación estratégica, la generación de valor agregado y permiten identificar y desglosar las actividades internas e interacciones para un análisis FODA.

A continuación, se describe con mayor detalle el modelo de Porter, explicando sobre su evolución y cómo debió replantearse para poder analizar tanto las debilidades y fortalezas (internas) como las amenazas y oportunidades (externas). En un modelo más avanzado, se observa además el impacto en los costos y las oportunidades de diferenciación, las interrelaciones y una cobertura mayor dentro del proceso.

A continuación, se señalan las actividades primarias y de apoyo identificadas por el modelo, y el objetivo de establecer las categorías de las actividades en función de los criterios de costos. Estas actividades se explican por medio de un diagrama que presenta como se relacionan entre sí.

Como integrar la sustentabilidad en la cadena de valor, desde el vínculo entre responsabilidad social y ventaja competitiva tomando como pauta el trabajo de Porter y Kramer, a través del cual explican cómo la ventaja competitiva no depende exclusivamente de los factores económicos, sino que requiere incorporar factores socio-ambientales. Para explicar sobre la transición que se presentó en el enfoque tradicional y permitió incorporar los asuntos socio ambientales, el



expositor cita como punto de referencia el trabajo de Milton Friedman, Premio Nobel de Economía reconocido por su contribución académica, de quien se toma la perspectiva que prioriza en el margen de utilidad para los accionistas y cómo esta debe considerarse la principal responsabilidad de una empresa.

En este sentido, el expositor contrasta esta visión con el propósito que define la responsabilidad social que integra los factores ambientales y sociales con los económicos, considerando todos los públicos además de los accionistas, y cómo estos aspectos se relacionan entre sí. Señala como el principal punto de inflexión la década de 1990, a partir de la experiencia de importantes compañías que tuvieron que replantear sus estrategias producto de crisis asociadas a la no consideración de los factores sociales y ambientales ni de los grupos relacionados directa e indirectamente. Son los casos de Nike y Apple - Foxconn, en los que coincide el impacto negativo observado en su cadena de producción y cómo la empresa debe asumir las responsabilidades que se derivan de los impactos de su actividad.

Al llevar esta información a la parte práctica, el expositor explica sobre la importancia de integrar la cadena de valor en la estrategia y gestión de riesgos, reconocer la interdependencia de las empresas con sus proveedores, en lo que menciona la incorporación de metas reales en los códigos de conducta que se relacione con éstos y en los casos que se hacen extensivos para este grupo.

En cuanto a ¿por qué integrar la sustentabilidad en la cadena de valor?, señala como las principales razones la gestión de riesgos, adquirir ventajas competitivas, permite construir una estrategia empresarial mucho más sólida, aumentar los ingresos, reducir los costos y consolidar una reputación que le diferencie de manera positiva frente a la competencia.

A continuación, se explican las responsabilidades socio-ambientales, directas e indirectas, en un escenario de amplia cobertura que integre todo el ciclo de vida del producto, que parte desde el origen mismo y la materia prima hasta la disposición final del producto o servicio. El propósito fundamental es crear valor trabajando en las responsabilidades directas e indirectas en todo el conjunto de la cadena.

Se presentan algunos ejemplos de situaciones que contextualizan riesgos potenciales en la cadena de valor en el ámbito social, económico y ambiental. Señalan dentro de los ejemplos formas que



pueden presentarse en la actualidad como el trabajo forzoso a través del pago de deudas y también en los casos en que la empresa realiza operaciones o tiene proveedores en otros países, en cuyas culturas pueden estar legalmente aceptadas algunas condiciones que signifiquen estos tipos de riesgos como el trabajo infantil, los periodos de pago, plazos de entrega y el uso intensivo de recursos ambientales, entre otros.

Basado en los resultados de dos estudios, se afirma que ha aumentado la preocupación de las empresas por monitorear los riesgos asociados a sus cadenas de valor, integrando la necesidad de auditorías, el desarrollo de mecanismos de gestión de riesgos y diferentes iniciativas que logren la mayor cobertura posible.

Cuando una empresa está interesada en gestionar su cadena de valor, es importante considerar su visión de la sustentabilidad, su capacidad de influencia y cuáles son sus límites. En cuanto a cómo debe actuar para llevar esta gestión, se explican algunas pautas que incluyen realizar un análisis interno y externo, conocer la forma en que se relaciona la empresa directa e indirectamente desde los impactos que genera, generar relaciones de confianza al interior de la organización promoviendo el trabajo conjunto.

Se da espacio para una serie de recomendaciones sobre como las empresas, independientemente de su tipo de operaciones y de tamaño, pueden empezar a examinarse para crear sus procesos de gestión sobre su cadena de valor. En lo que comentan situaciones ocurridas con los mecanismos de auditoría y procesos de detección de riesgos en la cadena, las dificultades de mantener un proceso libre de presiones que interfieran en el resultado de la evaluación.

Se recomienda a los asistentes consultar la Guía para la Trazabilidad: Un enfoque práctico para la Promoción de la sostenibilidad en las cadenas mundiales de suministro, lanzada en abril de 2014, la cual ofrece una visión general de la importancia de la trazabilidad (de donde vienen las cosas y por donde pasan, Identificar recursos y procesos a lo largo de la cadena para asegurar que se dice sustentable es confiable) de los objetivos de sostenibilidad corporativa, describe oportunidades y desafíos globales y resume algunas medidas prácticas para la implementación de programas en las empresas.

Se puede descargar en el siguiente vínculo:



https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/Traceability/Guide_to_Traceability.pdf

En relación con las regulaciones, se hace un breve repaso sobre los conceptos promovidos por organismos reconocidos internacionalmente, como el de debida diligencia que hace alusión a la exhaustividad y la evaluación de impactos, las regulaciones aunque son escasas, las existentes representan un importante marco o punto de referencia sobre los parámetros y normatividad a considerar, se señalan aquellas existentes en Europa y Estados Unidos. Se hace referencia también a la Norma ISO 26000 cuando habla de los sistemas de gestión en responsabilidad social incluye la promoción de prácticas responsables en la esfera de influencia. Se señalan algunos ejemplos de iniciativas internacionales reconocidas, multisectoriales, sectoriales y propias, y la importancia de conocerlas para no duplicar esfuerzos ni criterios que ya son reconocidos. Además, se explica cómo se identifican estos asuntos desde la Guía GRI, destacando especialmente que la nueva guía G4 hace énfasis en un mayor nivel de exigencia en la descripción que corresponde a este asunto.

Para finalizar la sesión, se citan algunos casos de empresas que han tenido que enfrentar problemáticas derivadas de la no gestión de su cadena de valor como P&G, Carrefour y Pepsico. Llevando estas situaciones al contexto local, se señalan los casos de Gerdau y su programa de desarrollo de proveedores y el caso de Masisa, que cuenta con una política de compras que señala explícitamente criterios responsables integrados en sus procesos de compra y también cuenta con un programa de desarrollo de proveedores, con lo que logra una cobertura interna y externa, ambos ejemplos constituyen buenas prácticas para sus industrias.

Próxima sesión: lunes 18 de agosto en las instalaciones de SURA.