



Red Pacto Global Chile

Comisión Transparencia Sesión 4 Julio 22 - 2014



Posterior a la presentación de G4: explicación de los cambios que trae en estándares de transparencia



Con el propósito de fortalecer el proceso de elaboración de informes como mecanismo de transparencia y su efectividad para el desarrollo de herramientas que favorezcan la gobernanza y liderazgo en la sostenibilidad corporativa, la **Comisión de Transparencia** abordará las sesiones de 2014 en consideración del marco presentado por GRI a través de la nueva Guía **G4**.

Las sesiones se realizarán con el apoyo técnico de **PwC**, mediante un formato de capacitación que integre: presentación, discusión, ejercicios y casos prácticos.

Sesión 4: martes 22 de julio– Cadena de valor y el desafío de la sustentabilidad.

Próximas sesiones:

Sesión 5: martes 12 de agosto - Escenario chileno

Lugar: Oficinas de SURA, Av. Apoquindo 4820, Las Condes, Santiago.

Presidente de mesa: Andrea Diaz, Consultor Líder – Advisory PwC

Contacto: Iris Del Rio, Jefe Área de Adherentes Red Pacto Global Chile / iris.delrio@unab.cl

Teléfono: 27703177

Cadena de valor y el desafío de la sustentabilidad

Comisión de Transparencia
Red Pacto Global Chile

“Posterior a la presentación de GRI G4: cambios que trae en los estándares de transparencia”

22 Julio 2014
Pablo del Arco F.

Cadena de valor: concepto



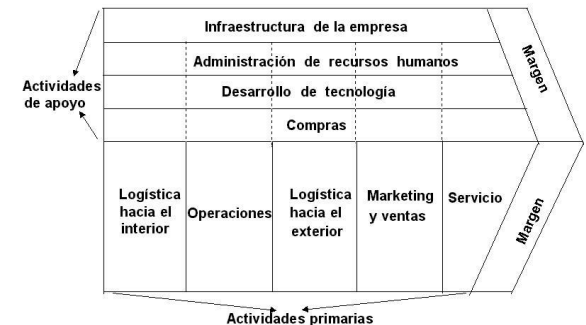
*Herramienta de análisis de la estrategia de una empresa.
(IE Business School)*

*Modelo que desglosa las actividades de una organización para identificar las posibilidades de aumentar el margen costo-beneficio y, por tanto, obtener ventaja competitiva con creación de valor para el cliente y la propia entidad.
(M. Porter)*

*Secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios .
(ISO 26.000)*

Cadena de Valor: Concepto

	MCKINSEY (1980)	PORTER (1985)
Objetivo	Identificar dónde actuar para incrementar la ventaja competitiva	
Modo	Reducción de costos y potenciación de la diferencias	
Perspectiva	Interna + sectorial	+ interna
Desglose	Cadena de actividades secuenciales	Actividades: eslabones + “apoyo horizontal” Acts. primarias + acts. apoyo
Análisis	A nivel de eslabón	Por “categoría” de actividades
Relación con “otros”	Se diluye en la cadena	Se enfatiza en los eslabones de logística de entrada y salida.
Ventaja/ Inconveniente	Aplicación + sencilla/ - avanzada	Mayor rigor/ aplicación compleja



Cadena de valor: concepto

- *Input* para la planificación estratégica → creación de valor agregado
- Diagnóstico de las actividades e interacciones → fortalezas y debilidades (**DAFO**)
- Permite desglosar los costos y las oportunidades de diferenciación
- Objetivo: **adquirir ventaja competitiva**



El modelo de M. Porter



- Margen = Valor generado – costo de generación
- Valor Vs. costo → lo que el cliente está dispuesto a pagar respecto a lo requerido para su producción.

El modelo de M. Porter (cont.)

De las actividades genéricas a las individuales

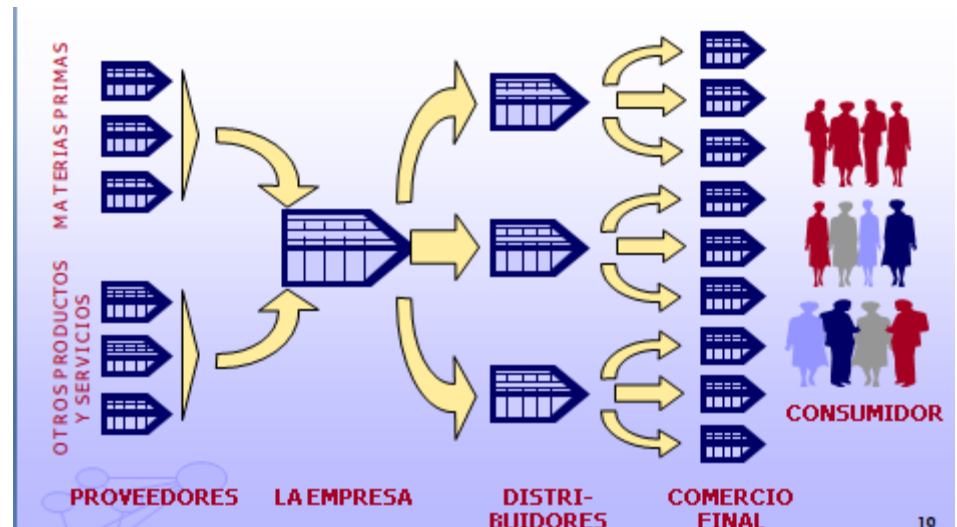
- Peso en los costes
- Impacto en la diferenciación



Interrelaciones

- Optimización
- Coordinación

La CdV de una empresa se integra “aguas arriba y aguas abajo”: **sistema de valor.**



El modelo de M. Porter (cont.)

ACTIVIDADES PRIMARIAS

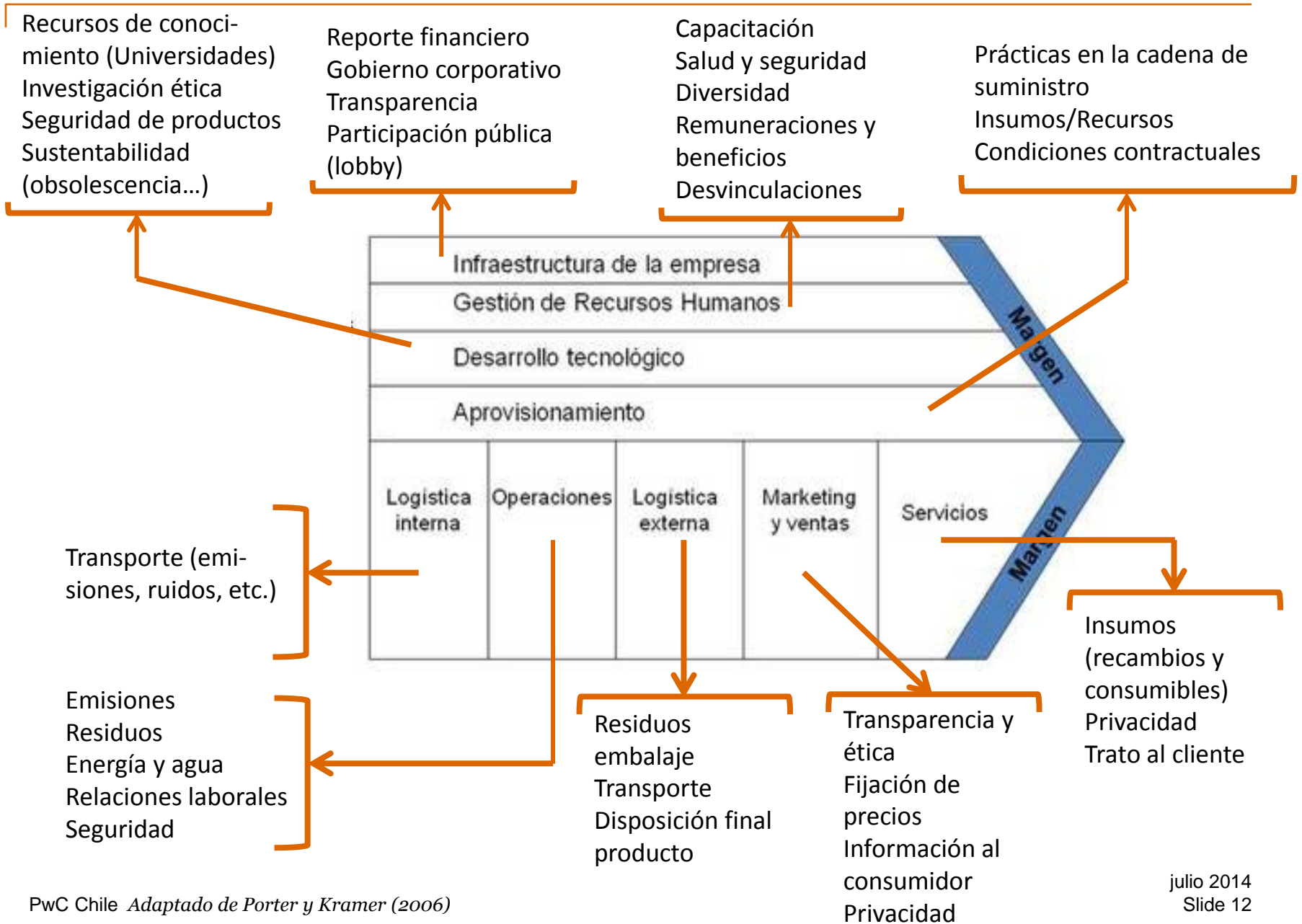
- **Logística de entrada:** recepción, inventario y distribución interna de los inputs
- **Operaciones:** transformación inputs → producto.
- **Logística de salida:** recogida del producto, inventario y distribución.
- **Marketing y ventas**
- **Servicio:** atención postventa

ACTIVIDADES DE APOYO

- **Aprovisionamiento/compras:** adquisición de los inputs
- **Desarrollo tecnológico:** *know-how* e innovación
- **Administración de recursos humanos**
- **Infraestructura de la empresa:** dirección, planificación, contabilidad, asesoría legal...

Sustentabilidad en la CdV

El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa
(M. Porter & M. Kramer)



Evolución CdV y su gestión

- La gestión empresarial rompe con la visión “Friedman” (accionistas)
- Efecto de la competitividad y la globalización: relocalizaciones de la producción → cadenas más complejas.
- La gestión de la CdV no incluía tradicionalmente parámetros sociales y ambientales.
- Punto de inflexión: crisis Nike 90s. Nuevos incidentes demuestran queda por avanzar (Apple-Foxconn)



Evolución CdV y su gestión

- El desempeño con la CdV forma parte ya de la estrategia y gestión de riesgos (abastecimiento).
- Cada vez mayor interdependencia entre las organizaciones y sus proveedores/contratistas (externalización).
- Relevancia de la “posición de poder” de la empresa
- Proliferación de códigos y auditorías en materias socioambientales por parte de las compañías → multiplicación de esfuerzos para los proveedores
- Complicaciones por valores distintos entre la empresa y sus proveedores.



Sustentabilidad en la CdV: ¿Por qué?

Estrategia empresarial	Ventaja competitiva	Aumento de ingresos	Innovación
Presión de los grupos de interés	Reducción de riesgos	Reputación	Confianza
Responsabilidades indirectas	Nuevos estándares de gestión y reporte	Reducción de costos	
Regulaciones	Acceso a inversores		



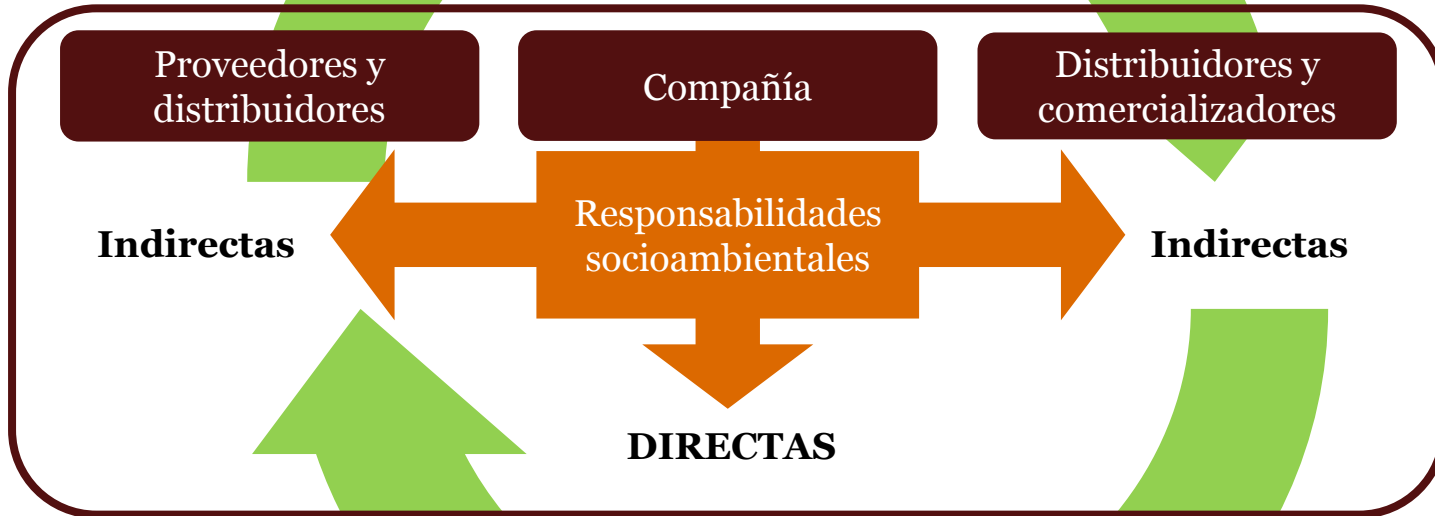
- Incorporación de aspectos ESG en la gestión de la CdV
- Transición de enfoque reactivo a preventivo

Ciclo de vida del producto/servicio

Externalización

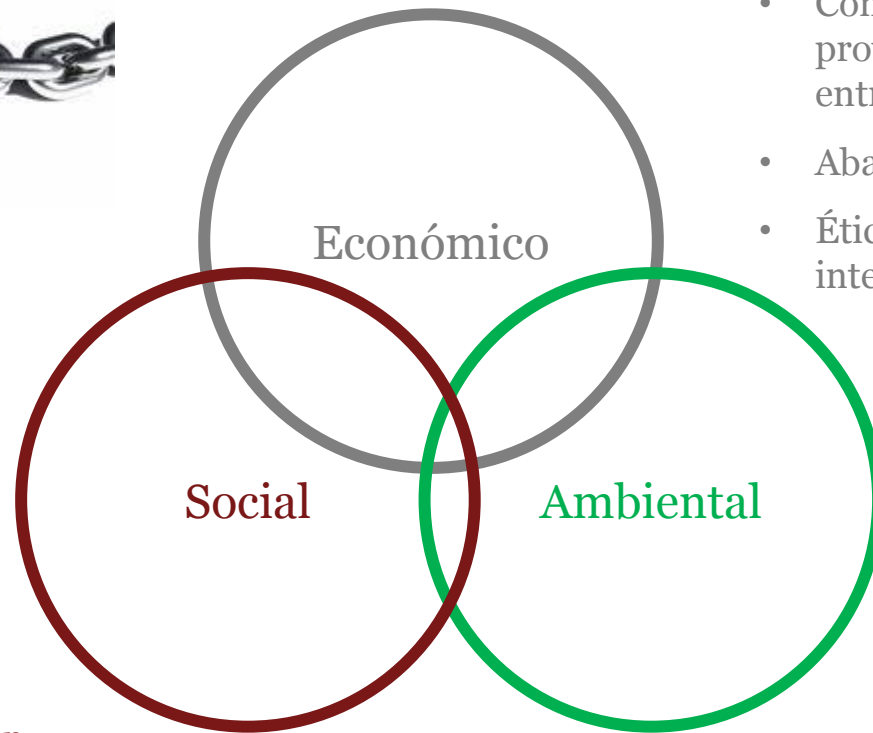
Diversificación de mercados

Múltiples opciones de venta (ej. franquicia)



CREACIÓN DE VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

Sustentabilidad en la CdV



- Trabajo infantil
- Trabajo forzoso
- No discriminación
- Remuneraciones
- Libertad de asociación
- Relacionamiento comunitario
- Responsabilidad de producto

- Condiciones contractuales con proveedores: pago, plazo de entrega...
- Abastecimiento (garantía)
- Ética, corrupción y conflictos de interés

- Recursos: materiales, agua y energía
- Biodiversidad
- Vertidos y residuos
- Emisiones

Estado de situación

Estudio de PwC y MIT Forum (2013) de las operaciones de la cadena de suministro y manejo de riesgos relacionados, en 209 compañías internacionales.

40% desarrollan mecanismos de gestión de riesgos en la cadena.

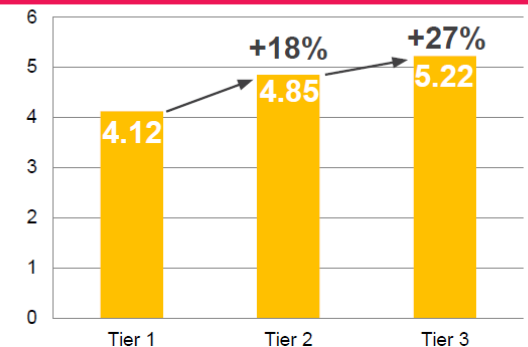
60% de las compañías declaran que sus indicadores de desempeño se han reducido un 3% o más por “incidentes” en la cadena de suministro.



Estudio de Sedex (2013)

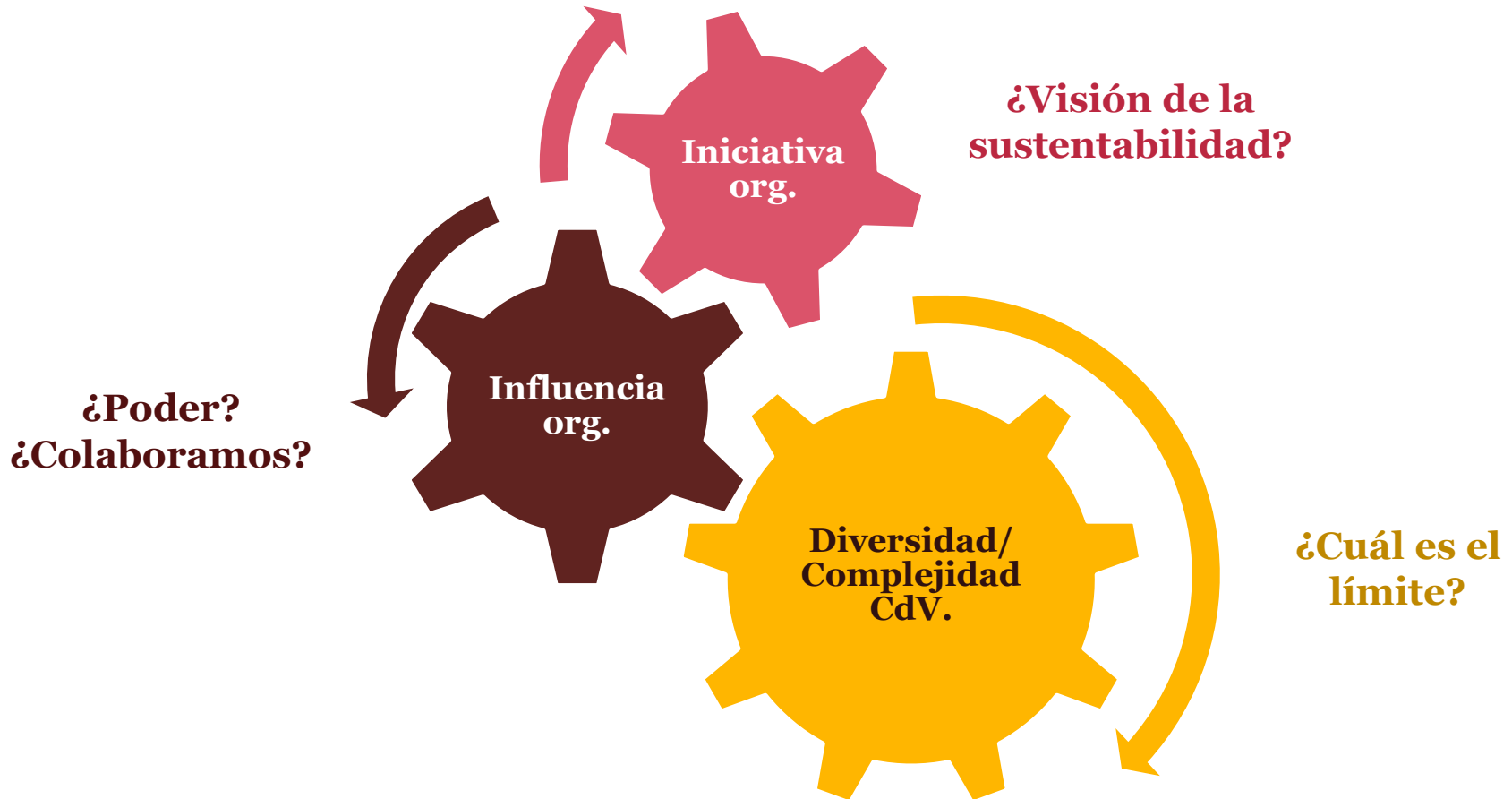
- Los mayores riesgos están en los segundos y terceros “cordones de la cadena”, los menos abordados.
- Análisis de 10 compañías destacadas por el alcance de su gestión de la CdV.

Figure 1: Average number of NCs per audit per tier from the sample of 10 companies
(shows the average # of NCs per audit in each tier.)



¿Cómo actuar en la CdV?

Importancia de las características de la compañía y la cadena



¿Cómo actuar en la CdV?

1. Análisis

- Identificación de la CdV (empresas y grupos de interés)
- Análisis de los impactos, riesgos y oportunidades en la CdV
- Desarrollo de una política/código propio de RSC/Ética/Conducta
- Ruptura de los “celos” internos y externos

2. Promoción/Requerimiento...

...de criterios ESG en la selección de proveedores y contratistas

- Incorporación de criterios ESG en los procedimientos de compras y contratos
- Instrucción al personal encargado
- Solicitud de certificaciones, sistemas de gestión de RS y/o autodiagnósticos (posible auditoría inicial)
- Desarrollo de Códigos de Conducta o aplicación de los propios de la organización

¿Cómo actuar en la CdV?

3. Fortalecimiento/desarrollo

- Trabajo con los proveedores /contratistas para su empoderamiento en aspectos socioambientales.
- Transferencia de recursos: capacitación, financiamiento y/o asistencia técnica
- Desarrollo de programas conjuntos en materia ambiental y/o social
- Diseño de programas de autoevaluación para los proveedores

4. Auditoría/control

- Realización de controles en el cumplimiento de los requerimientos establecidos.
- Posibilidad de utilización de recursos propios o externalizar (precaución).
- Necesaria representatividad del muestreo.
- Enfoque de cumplimiento Vs. mejora continua
- La **trazabilidad** es clave

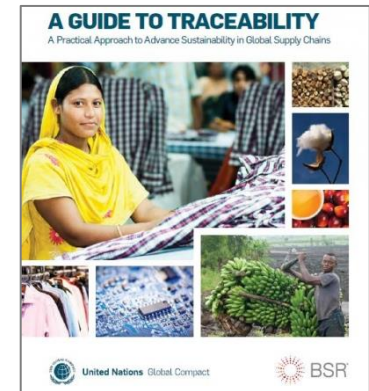
Normativa y estándares

Regulaciones

Iniciativas internacionales
(estándares, guías, etc.)

Iniciativas sectoriales

Proyectos particulares



Naciones Unidas:
Guía para la
trazabilidad de la
cadena de valor de
las empresas (2014)

Regulaciones

Responsabilidad de la organización más allá de sus “fronteras”

- Principios Rectores sobre Empresas y DD.HH. (ONU)→ “diligencia debida”
- Europa y EE.UU: regulaciones de trazabilidad de los productos madereros.
- Europa: regulación sobre la responsabilidad final de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.
- California → *Transparency in Supply Chains Act* (2012)
- EE.UU: proyecto de ley para la **transparencia de información** sobre impactos y riesgos sobre el trabajo esclavo y trata de personas en las cadenas de suministro (Maloney & Smith)

Escasa regulación. Relevancia del conflicto entre parámetros internacionales y normativas/condiciones locales (ej. sindicalización China).

Iniciativas internacionales: estándares



ISO 26.000, Guía sobre RS

- Entre las prácticas de operación incluye la promoción de la RS en la “esfera de influencia”.
- Considerar los impactos más allá de los límites de la organización y evitar o minimizar aquellos negativos.



- **Mercadotecnia responsable:** proporcionar información de los impactos de la cadena de valor
- CdV como input en la identificación de los grupos de interés y los “asuntos pertinentes” de la RS.

Además se está trabajando en una norma sobre compras y contrataciones sustentables, prevista para 2017.

Iniciativas internacionales

ISO 26.000

Business Social Compliance Initiative (BSCI)

Ethical Trading Initiative (ETI)

Multisectoriales

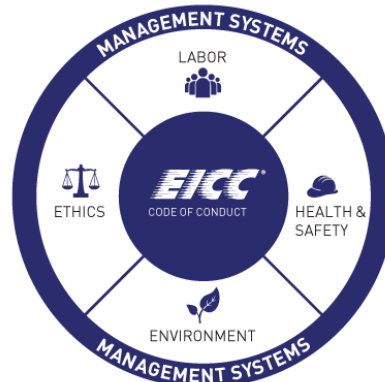


Índices The Sustainable Apparel Coalition

Guías EICC Code of conduct

Certificaciones FSC/PEFC

Sectoriales



The North Face Responsible Down Standard

Cargill Standard

Propias



Iniciativas sectoriales

Madera y
derivados

Carne de
vacuno

Minerales

Textiles
orgánicos

Pieles

Productos
agrícolas

Soja

Pescados

Aceite de
palma

Biocombus-
tibles

Suministros
electrónicos

Diamantes

GRI y la CdV



- *Global Reporting Initiative* ha desarrollado el estándar más reconocido para la elaboración de reportes de sustentabilidad.
- En su última versión **G4** enfatiza la transparencia de la cadena de valor:
 - Mayor énfasis en la consideración de aquellos impactos relevantes, aunque se produzcan fuera de la organización → análisis de los impactos en la cadena de valor.

“Reportar lo que realmente importa y dónde importa”

- Descripción de la cadena de suministro (ejs: secuencia de actividades que la componen, número de proveedores, localización geográfica, tipo, etc.).

GRI y la CdV

En Chile, aunque ninguno de los reportes venía profundizando en su cadena de valor...

... el **87%** entregaban información de sus proveedores (reportes desempeño 2011)

Estudio de PwC Chile (2013)



A julio de 2014 un **25%** de los reportes de sustentabilidad publicados son GRI G4

¿Qué pasa si no...?



¿Qué pasa si no...?

P&G (2014)

Respuesta a denuncia de Greenpeace por deforestación bosques de Indonesia para aceite de palma: los proveedores deben presentar planes de acción antes de dic. 2015

Carrefour (2014)

Suspensión de compras a proveedor de marisco de Tailandia tras denuncia pública de trabajo esclavo.

Pepsico (2014)

Presión de los inversores por la existencia de apropiación de tierras su cadena de azúcar llevó al diseño de una Política de tierras, que incluye el proceso y evaluaciones a seguir.



Iniciativas en Chile

GERDAU AZA

Programa de Desarrollo de Proveedores

- Los proveedores de chatarra ferrosa forman un mercado informal.
- La compañía apoya a esas PyMEs: Programas de Desarrollo de Proveedores, desde 2007.
- Involucrados los proveedores directos y los recicladores primarios que abastecen a éstos.
- Contribuye a asegurar el suministro de Gerdau Aza

Programa de capacitación a chatarreros y transportistas para conducción eficiente

- Contribuye a reducir la huella de carbono de Gerdau
- A los proveedores les supone mejora en su eficiencia operacional y ahorro.



Iniciativas en Chile



MASISA

Política de compras

- Prohíbe expresamente la compra de madera extraída ilícitamente y de bosques protegidos, entre otros supuestos.

Programa de Desarrollo de Proveedores

“compromiso de apoyar el crecimiento de sus proveedores y prestadores de servicios, con el fin de hacerlos más competitivos (...)

- Capacitación de las PyMEs forestales para la mejora de las prácticas de gestión medioambiental, salud y seguridad ocupacional y gestión empresarial. Las empresas participantes ven reducidos sus costos.

Programa de Desarrollo de Mueblistas

- Apoyo a pequeños y medianos mueblistas
- Destacan las capacitaciones en habilidades de emprendimiento y manejo de negocios

Gracias!

Pablo del Arco Fernández

Consultor Senior, Sustainability & Climate Chance

Tel.:940 0169

pablo.del.arco@cl.pwc.com