

Los impactos de la sostenibilidad en la Cadena de Valor de la organización

ALBERTO GUAJARDO MENESES

CAPACITARSE
FORMANDO LIDERAZGOS RESPONSABLES

© CapacitaRSE
www.cursosderse.com
2013

Derechos Reservados.
Se permite su reproducción,
atribuyendo la fuente

Autor:
Alberto Guajardo Meneses,
Jefe de Consultoría de CapacitaRSE
a.guajardo@cursosderse.cl

Diseño:
Helena Maso

Sobre el autor...



Alberto Guajardo Meneses es Jefe de Consultoría y Procesos de Gestión de CapacitaRSE.

Alberto se recibió de Ingeniero comercial, con Master Executive en Gestión de Calidad de EOI de España.

Actualmente participa en el Comité Espejo de Chile para las nuevas normas ISO de compras sustentables y gestión de riesgos.

Como consultor en RSE asesora a empresas de América Latina, principalmente de Chile y Colombia. En este campo, es consultor acreditado por GRI para la implementación de Reportes de Sustentabilidad e implementador senior de la Norma SGE 21.

Participa activamente en consultas del nuevo Marco GRI G4, en Reportes integrados (nuevo marco IIRC) y en procesos de materialidad de la Corporación de Contabilidad de Sostenibilidad de los Estados Unidos (SASB).

Además, forma parte del grupo de expertos del Punto Focal en Chile de las Directrices de la OCDE. Es examinador internacional del Premio Iberoamericano de la Calidad y del Premio Nacional a la Calidad de Chile.

Es Docente de las Universidades de Chile, Católica de Valparaíso y Andrés Bello en Diplomados de Responsabilidad Social; y del Curso online de la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad en CapacitaRSE, para toda América Latina. También se desempeña en CapacitaRSE, como Jefe del área de Consultoría en el desarrollo de Reportes de Sostenibilidad y Proyectos para la región.

Introducción

Se entiende por impacto un cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o en el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencias de las decisiones o actividades pasadas o presente de la organización (Norma Internacional ISO26000¹).

Las decisiones que toman los directores, ejecutivos y empleados –respecto de la producción de mercancías y servicios, la selección de proveedores, la contratación de trabajadores, las condiciones de trabajo, el transporte de todo tipo, la gestión de los residuos y sobre cientos de actividades rutinarias– tienen consecuencias económicas, medioambientales y sociales.

Si una organización desea ganarse el respeto de la sociedad y aumentar su credibilidad, es esencial que pueda demostrar que comprende la relación existente entre sus actividades y las consecuencias de éstas y la tenga en cuenta en sus decisiones cotidianas. Dichos impactos son económicos, sociales y ambientales (GRI²).

- Por **Impactos Económicos** se entiende todo lo que genere o distribuya recursos económicos: por ejemplo, generación de ingresos para la comunidad local, pagos a pequeñas y grandes empresas en calidad de proveedores, ayudas económicas recibidas de las autoridades, inversiones en infraestructuras, etc.
- Por **Impactos Medioambientales** se entiende todo lo que fortalezca o destruya las estructuras sociales: por ejemplo, la generación de empleo, la oferta de igualdad de oportunidades para grupos sociales diversos, los programas de enseñanza y formación profesional, etc.
- Por **Impactos Sociales** se entiende todo lo que mejore o degrade los recursos naturales: por ejemplo, las emisiones de CO2 generadas por la energía utilizada para transportar las materias primas, los empleados y la logística, la eliminación de residuos y del agua, la utilización de material de embalaje, etc.

Ese mapeo de impactos (PNUMA³) toma en cuenta las tres perspectivas desde un enfoque sistémico:

- **El ciclo de vida de productos y servicios:** ¿qué costos y beneficios surgen dentro de los pasos fundamentales del ciclo de vida de los productos y los servicios claves en los que participa una organización?

¹ Norma Internacional ISO26000.

² La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: Un lenguaje común para un futuro común.

³ PNUMA, hacia Un Impacto Triple: Caja de herramientas para el análisis de Emprendimientos Sostenibles en los países en desarrollo.

- **Grupos de partes interesadas:** ¿quiénes son las principales partes interesadas que se ven afectadas por las actividades en esos pasos del ciclo de vida y de qué manera se ven afectadas?
- **Impactos de triple resultados finales:** ¿cuáles son los costos y los beneficios económicos, sociales y ambientales que recaen sobre los distintos grupos de partes interesadas, en el ciclo de vida?

Ejemplo de un caso de mapeo de impactos: evaluación de costo/beneficio de la compañía **Manila Water**

TABLA 1: EVALUACIÓN DE COSTO/BENEFICIO DE LA COMPAÑÍA MANILA WATER

ETAPA DEL CICLO DE VIDA	PARTE INTERESADA	COSTOS Y BENEFICIOS			CONCLUSIONES CLAVES
		ECONÓMICOS	SOCIALES	AMBIENTALES	
INDEPENDIENTE	EMPRESA	GASTOS DE CAPITAL INVERTIDOS EN INFRAESTRUCTURA - PhP 28.000 millones desde 1997			Las mejoras en el servicio requieren invertir una gran cantidad de capital.
	EMPLEADOS	MEDIO DE VIDA: - 1.561 empleados de Manila Water (2007)	SALUD Y SEGURIDAD: - Promedio del 95% de rendimiento de seguridad en los sitios (2007) - No hubo pérdida de tiempo por accidentes relacionados con el trabajo - Capacitación de 541 días/persona en salud y seguridad (2007) - Potencial para la construcción de habilidades y el desarrollo profesional: capacitación de 7.980 días/persona (2007) - 275 empleados, o el 17% del personal de Manila Water, ascendido en 2007		Los empleados actuales perciben como beneficios: buen registro de seguridad, capacitación adecuada y oportunidades de crecimiento profesional. Sin embargo, la compañía comenzó sus actividades con 2.200 empleados heredados de la empresa pública de suministro de agua, de los cuales una parte quedó cesante antes.
	PROVEEDORES (POBRES)	OPORTUNIDADES DE EMPLEO DE LA CADENA DE SUMINISTRO - 10.000 puestos de trabajo indirectos dentro del área de concesión - PhP 22 millones generados como ingreso en trabajos a través del Programa de Medios de Vida Sostenibles	SALUD Y SEGURIDAD - Capacitación de 175 días/persona en salud y seguridad ocupacional		Manila Water trabaja en estrecha colaboración con los proveedores para de crear relaciones sólidas y generar puestos de trabajo a través de su cadena de abastecimiento. La empresa ofrece ayuda con acceso a financiación para contratos de la compañía y capacitación sobre salud y seguridad para sus proveedores.
	COMUNIDAD LOCAL		DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS - Algún tipo de oposición a las nuevas fuentes de agua propuestas (Laiban Dam)		Las comunidades locales alrededor de la nueva fuente de agua propuesta se oponen a este desarrollo (no cuantificable por el momento)
	GOBIERNO	CARGA DE LA DEUDA - Aliviada de US\$880 millones en 1997			Aliviada de su carga de la deuda masiva, el gobierno se volvió mucho más eficaz en su nueva función regulatoria.
	GOBIERNO	INGRESOS FISCALES - Manila Water pagó PhP 892 millones en 2007			Desde 2007, los concesionarios pagan impuestos sobre la actividad comercial, lo que representa un ingreso importante para las arcas del estado.
EXTRACCIÓN DE AGUA	SOCIEDAD			VOLUMEN DE AGUA UTILIZADA - 1.386 millones de litros de agua retirados por día	El agua es un recurso renovable y, en el largo plazo, toda el agua extraída por Manila Water se devuelve al ciclo del agua. No obstante, la extracción de millones de litros por día produce un impacto negativo en el ecosistema.
DISTRIBUCIÓN	EMPRESA	AGUA PERDIDA - 63% en 1997; 24% en 2007		PÉRDIDA DE AGUA - 24% de 1.386 millones de litros por día = 333 mld	Aunque Manila Water redujo notablemente la cantidad de agua perdida desde 1997, todavía pierde el 24% del agua tratada por día, a través de averías en las cañerías.

ETAPA DEL CICLO DE VIDA	PARTE INTERESADA	COSTOS Y BENEFICIOS			CONCLUSIONES CLAVES
		ECONÓMICOS	SOCIALES	AMBIENTALES	
CONSUMO	CLIENTES	TARIFAS - PhP 395 por 30 metros cúbicos de agua (en base a las tarifas para clientes residenciales del 1 de enero de 2008. La mayoría de los clientes se ubica en la franja de los 30 m.cu. por mes)			Las tarifas de Manila Water en el año 2003 aún eran más bajas que los índices en 1997. Los índices son también más económicos que los de los proveedores alternativos de agua en la zona metropolitana de Manila.
	CLIENTES		SALUD Y SEGURIDAD - La incidencia de enfermedades que se transmiten a través del agua era de 1,1 casos cada 1.000 habitantes (1999) y bajó a 0,05 casos cada 1.000 habitantes (2007) - La calidad del agua cumple en un 100% con la prueba de calidad bacteriológica (2007)		Estudios del gobierno indican mejoras en la salud pública desde 1997, especialmente en la incidencia de enfermedades que se transmiten a través del agua. Manila Water tiene un excelente registro de calidad del agua.
	CLIENTES		Calidad del servicio - 986.000 conexiones de hogares (2007); 5,6 millones de clientes - 99% de los hogares con servicio las 24 horas - 1.040 millones de litros de agua suministrados a los clientes por día		Agua: los clientes de la Zona Este perciben una mejora considerable en la cobertura y la calidad del servicio. Aguas residuales: la cobertura de las cloacas es todavía un desafío para Manila Water. No obstante, la empresa aumentó las conexiones cloacales de hogares del 6 al 12% desde 1997. Al mismo tiempo, la compañía ofrece el vaciado de tanques sépticos a sus clientes, como parte de los servicios pagados a través de las tarifas mensuales, con el objetivo de vaciar el tanque de cada cliente una vez cada siete años.
	CLIENTES POBRES	Tarifas - Los primeros 10 metros cúbicos de agua son los más baratos. La escala se incrementa a medida que el consumo aumenta - Manila Water ofrece tarifas más económicas en comparación con proveedores alternativos de agua			Las tarifas de Manila Water son más económicas que las de proveedores alternativos de agua que operan en áreas de bajos ingresos. En algunos casos, los proveedores alternativos compran el agua de Manila Water y la revenden (con recargo) en áreas que no cuentan con servicio de agua por cañerías.
	CLIENTES POBRES		Calidad del servicio - 214.000 conexiones en hogares de bajos ingresos (2007); 1,3 millones de clientes		Manila Water realizó mejoras importantes en el suministro de agua por cañerías durante las 24 horas, a los hogares de barrios humildes.
TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES (FIN DE LA VIDA ÚTIL)	LOCAL COMMUNITY			Contaminación - 20.810.000 m ³ de aguas cloacales tratadas (2007) - 74.855 m ³ de aguas sépticas tratadas (2007)	Mejoras significativas a los servicios de aguas residuales en la zona Este, como resultado de la menor contaminación del suelo a raíz de la introducción de nuevos cursos de agua y suelos realizados por Metro Manila.

Beneficio

Costo

Combinado

El mapeo puede efectuarse mediante una tabla que incorpore las tres perspectivas, como puede observarse a continuación:

PASO DEL CICLO DE VIDA	PARTE INTERESADA AFECTADA	IMPACTO ECONÓMICO		IMPACTO SOCIAL		IMPACTO AMBIENTAL	
		COSTOS	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS	COSTOS	BENEFICIOS
Extracción de materia prima							
Producción							
Embalaje y distribución							
Uso del producto							
Fin de la vida útil							
Resultado final							

DEFINICIONES DE CADENA DE VALOR

Cadena de Valor, según ISO26000, es la secuencia completa o partes de ésta, que proporcionan y o reciben valor. Las partes que proporcionan valor son los proveedores, trabajadores y contratistas; las partes que reciben valor son los clientes, consumidores y otros usuarios.

La cadena de valor, según GRI, consiste en las partes que están vinculadas por las actividades de la organización, como productos, servicios, y relaciones. Por lo tanto puede afectar y ser afectado por la organización.

La **cadena de valor empresarial**, o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que generan valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985).

GRÁFICO 1: ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR



ACTIVIDADES PRIMARIAS (O SECUENCIALES)

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su diseño, fabricación, venta y servicio post-venta. Pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna bilateral:** comprende operaciones de recepción de OS⁴, gestión de pedidos, seguimiento a las OS y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos.
- **Logística externa lateral:** almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- **Servicio:** de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS (O TRANSVERSALES)

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- **Abastecimiento:** almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como las de planificación, contabilidad y finanzas.
- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** generadores de costes y valor.

CADENA DE VALOR E IMPACTO SOCIAL: PORTER Y KRAMER

(ESTRATEGIA Y SOCIEDAD: PORTER Y KRAMER⁵)

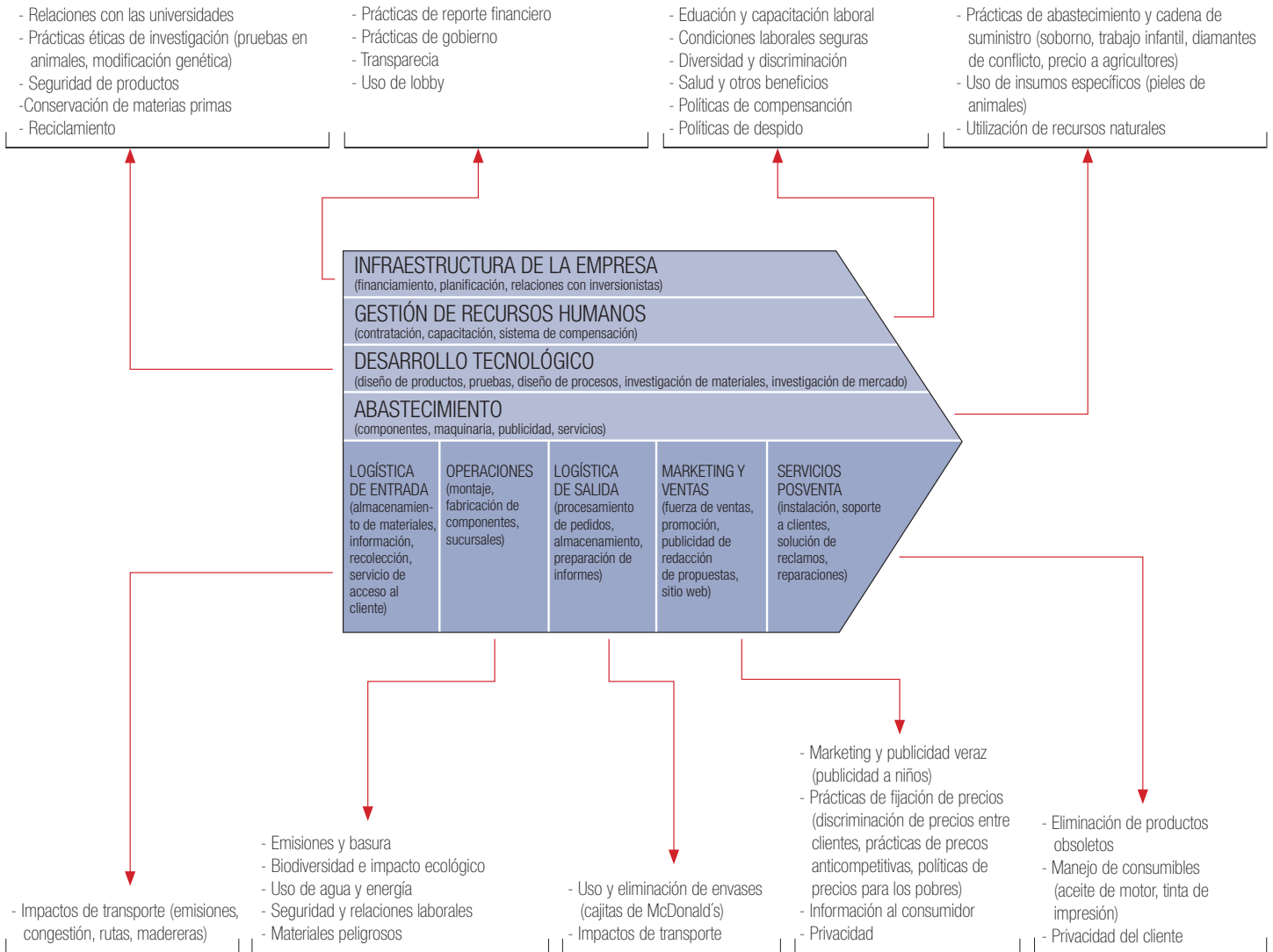
La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades.

⁴ OS: orden de suministro

⁵ Estrategia y Sociedad: Michael Porter y Mark Kramer

Estos vínculos “de adentro hacia afuera” pueden ir desde políticas de contratación y despido hasta emisiones de gases invernadero, como demuestra la siguiente lista parcial de ejemplos.

GRÁFICO 2



Fuente: M. Porter "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", 1985

Cuando una empresa usa la cadena de valor para trazar todas las consecuencias sociales de sus actividades, en la práctica ha creado un inventario de problemas y oportunidades –principalmente operacionales– que deben ser investigados, priorizados y enfrentados. En general, las empresas deberían tratar de eliminar tantos efectos sociales negativos de la cadena de valor como sea posible.

Transformar las actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad, reforzando la estrategia, representarán oportunidades para la diferenciación social.

EJEMPLO DE APLICACIÓN PARA MINERA CHILENA DOÑA INÉS DE COLLAHUASI

El análisis de la cadena de valor, tal como fue propuesto por el académico Michael Porter⁶, nos permite desagregar todas las actividades en que una compañía se involucra mientras hace negocios e identificar todos los impactos sociales causados por sus actividades.

Dicho análisis permite obtener un tipo de inventario de problemas y oportunidades sociales que necesitan ser investigados, priorizados y abordados.

Al hacer un análisis entre la Cadena de Valor de Porter y los 7 temas fundamentales de la norma ISO26000, vemos como algunos de los procesos se encuentran relacionados con diversos temas, lo que permite tener una mirada transversal, especialmente de las expectativas de la sociedad, y en especial de los focos de atención sobre todo aquello que realiza la compañía.

La gobernanza corporativa, derechos humanos y temas de comunidad:

son transversales a toda la organización, en una situación de alineamiento a la política de desarrollo sustentable.

Medio ambiente: está presente tanto en las prácticas de abastecimiento y logística de entrada y salida, como también en el proceso de desarrollo de q tecnologías, especialmente en la búsqueda de tecnologías renovables y uso de agua de mar.

La eficiencia energética, cambio climático y la gestión hídrica son relevantes.

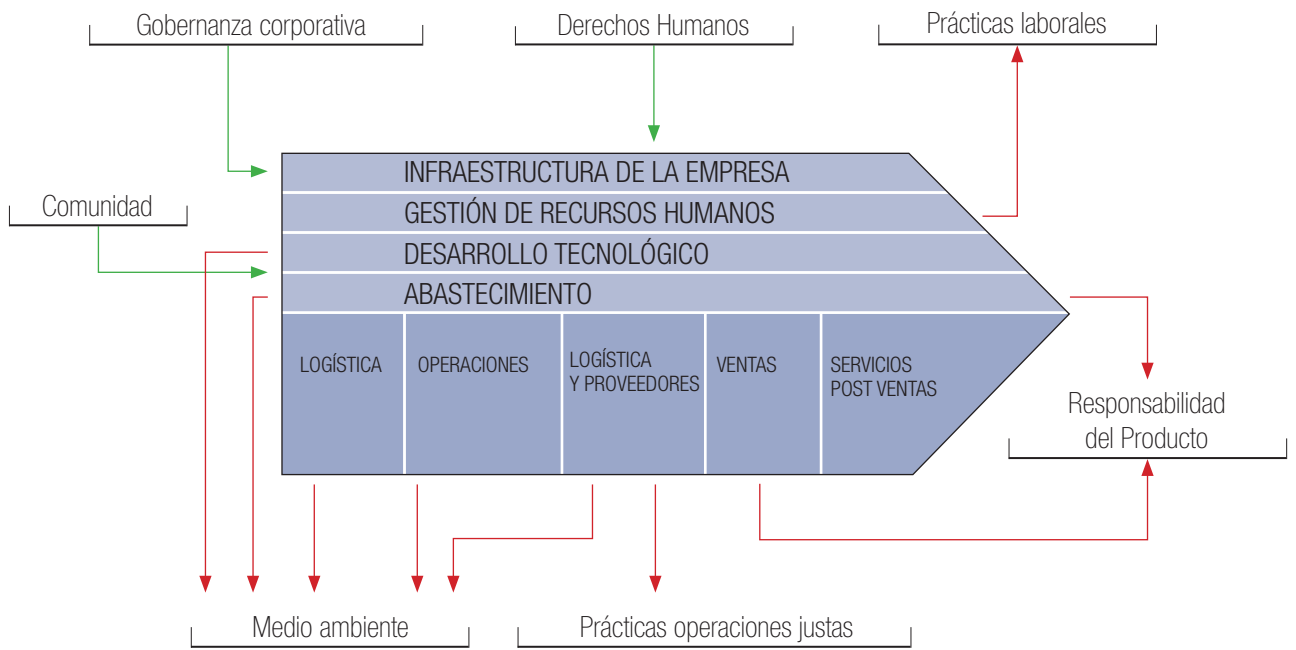
Prácticas laborales: contempla la gestión de recursos humanos propios y de los contratistas.

Responsabilidad del productos y consumidores: tiene alcance en las ventas y servicios de postventa, especialmente se debe remarcar en las ventas y los beneficios de la utilización del cobre en diferentes usos sostenible de éste.

⁶ Porter, Michael y Kramer, Mark:
*The Link Between Competitive
Advantage and Corporate Social
Responsibility*, 2006.



GRÁFICO 3

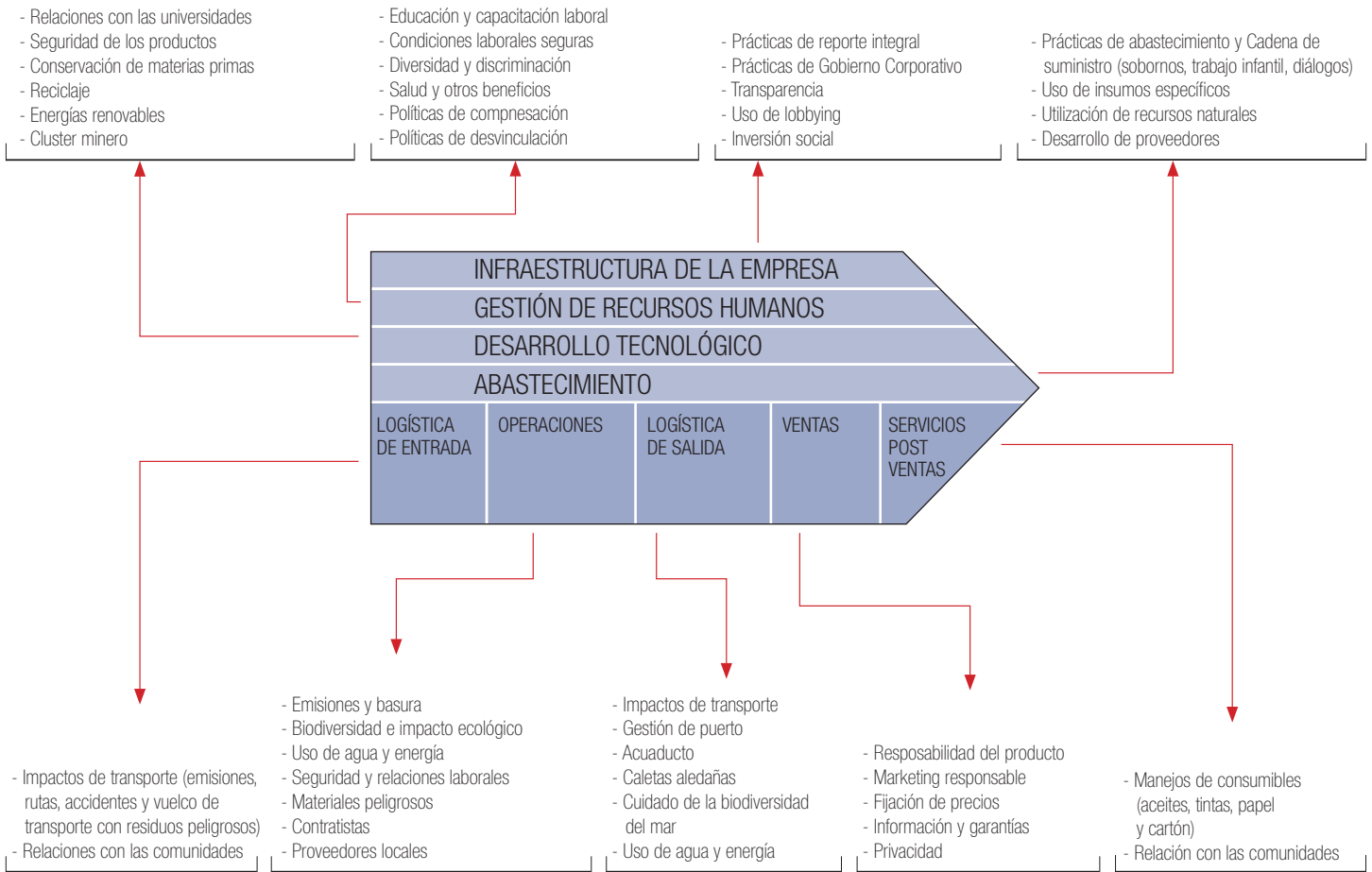


Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile / Collahuasi
 Fuente: creación propia

Esta visión de la cadena de valor nos permite visualizar claramente los impactos positivos y negativos de las actividades de Collahuasi, generando una mirada desde adentro hacia afuera.

IMPACTO SOCIAL DE LA CADENA DE VALOR DE COLLAHUASI

GRÁFICO 4



Fuente: Adaptación de Cadena de Valor, M. Porter (1985)

MAPEO CADENA DE VALOR GRI G4⁷

Se recomienda un mapeo de la cadena de valor de una organización. Teniendo como resultado un listado de los aspectos materiales y determinando dónde se produce el impacto en la cadena de valor.

Las perspectivas de las partes interesadas deben tenerse en cuenta cuando la organización determina su cadena de valor.

La Cadena de Valor de la organización consiste en muchos elementos, que incluyen pero no se limitan, a sus proveedores, fabricantes de equipos, empleados, clientes, proveedores de transporte, instalaciones de almacenamiento y reciclaje, y comunidades locales.

Los elementos de la cadena de valor pueden ser clasificados como aguas arriba, aguas abajo, y aquellas con relaciones más fluidas, como los empleados, que también pueden ser clientes y miembros de las comunidades locales. Se debe establecer una cadena de valor donde la organización tenga o experimente impactos significativos relacionados con sus actividades, productos, servicios, y sus relaciones.

⁷ Global Reporting Initiative (GRI): G4-Exposure-Draft-Proposed-Changes-Only

Con el fin de identificar los impactos más significativos, la organización debe asignar apropiadamente su cadena de valor más allá de su estructura legal, y con una visión integral de sus relaciones.

Con el fin de asignar la cadena de valor, la organización debería tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Sus actividades, productos, servicios y relaciones, considerando los impactos asociados en lo referente al ámbito social, económico y ambiental.
- Las relaciones aguas arriba y aguas abajo (ver gráfico 5) más allá de su propiedad, tanto directas como indirectas.
- Otras relaciones y actividades, tales como aquellas relacionadas con otras partes interesadas, los actores no estatales y los particulares.

GRÁFICO 5



Fuentes existentes de orientación para la asignación de las cadenas de valor pueden ser utilizados por las organizaciones para completar este proceso. A las organizaciones se les recomienda seleccionar aquellos métodos que sean más eficaces para sus circunstancias y objetivos.

Las organizaciones pueden optar por presentar cadenas separadas de valor para dar cuenta de diversas actividades, productos y servicios. Si bien es la elección de cada organización, ya sea para documentar una o varias cadenas de valor, un alto nivel de detalle debe ser presentado para este paso. Los elementos pertenecientes a la cadena de valor deben combinarse en grupos significativos (como los que se presentan en la figura anterior), que proporcionan suficientes detalles para comprender el entorno en el que opera la organización.

El ejercicio de mapeo de la cadena de valor debe ser documentado, y llevado a cabo con regularidad para asegurar la inclusión de los elementos necesarios para las organizaciones y las actividades que éstas desarrollan. La extensión de la asignación es un ejercicio que depende del tamaño y la complejidad de cada organización.

El resultado de este paso es una visión integral de la cadena de valor, a través de la cual se identifican todos los impactos.

CAPACITARSE

FORMANDO LIDERAZGOS RESPONSABLES

Enlaces de interés:

Curso de Elaboración de
Reportes de Sostenibilidad

Posgrado Online de RSE

Diplomado del Pacto Global

Portafolio de Servicios

Diálogo 2.0 con Stakeholders

   /CapacitaRSE

 <http://linkd.in/CapacitaRSE>

<http://cursosderse.com>