



POINT OF VIEW

Cadena de Valor Sostenible

La importancia de monitorear y gestionar las variables ESG en la cadena de valor

ABRIL 2022

**GENERANDO
IMPACTOS QUE
TRASCIENDEN**

desde 1845

Introducción



Bajo este nuevo escenario, los datos jugarán un papel crucial. Lo que va más allá de simplemente hacer lo mismo de manera más eficiente. El gran desafío es el de reconocer y gestionar los diversos factores, incorporándolos a sus estrategias y modelos de negocios. De esta forma cada compañía implementará una estrategia que permita, considerando la naturaleza e impacto de sus actividades, disminuir su Huella de Carbono y anticipar, prepararse y adaptarse a los riesgos y oportunidades derivados de los efectos del cambio climático.

La presión de los grupos de interés es cada vez mayor para que las compañías implementen prácticas sustentables y responsables en su cadena de valor. En esta misma línea, los requisitos regulatorios, índices y estándares de sostenibilidad consideran la gestión de las variables ESG en la cadena de valor. Ejemplo de ello es la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor, el Climate Disclosure Project (CDP), certificaciones y requisitos de industrias específicas, tales como Comercio Justo, ISO 20400 de Compras Sostenibles, entre otras.

Hay grandes ventajas en unirse a estas tendencias: al administrar y mejorar el desempeño ambiental, económico y social en la cadena de valor, las empresas pueden ahorrar recursos, optimizar procesos, generar innovación, ahorrar dinero, incrementar la productividad y promover valores corporativos.

Sin un apropiado seguimiento a su cadena de valor, las empresas tienen un “punto ciego” que potencialmente podría implicar un riesgo, tanto en su gestión como en su reputación. Esto resulta evidente en algunas industrias donde la dependencia sobre sus proveedores es alta, con el consecuente efecto que uno de sus eslabones no se desempeñe adecuadamente. Por esta razón siempre es importante tener en cuenta que existe la posibilidad que, tarde o temprano, las acciones que se desarrollan aguas arriba o aguas abajo de la Compañía, puedan tener un impacto directo en el desempeño del negocio y en la percepción de la marca.

El hacerse cargo del impacto de la cadena de valor no debe verse simplemente como exigencias hacia los proveedores de bienes y servicios, sino más bien como un trabajo conjunto y colaborativo que permita construir una visión común a largo plazo. Al indagar en las organizaciones respecto al nivel de profundidad de la gestión sostenible de su cadena de suministro, muchos tienen una idea muy básica de lo que esto significa, centrándose

en los plazos de pago, control laboral, estadísticas de seguridad, y muy recientemente temas asociados a la gestión ambiental (por ejemplo, manejo de residuos). Esto debería considerarse un punto de partida, una base para realizar una gestión más robusta de la cadena.

Si bien, se trata de consensuar objetivos comunes alineados a la estrategia del negocio, no se debería pasar por alto la diversidad y naturaleza de quienes son los proveedores que forman parte de la cadena de valor de una organización, es decir, el tamaño, criticidad, tipo de servicio o bien que se provee, periodicidad, entre otras variables. Por ello, el gestionar una cadena de proveedores sostenibles no se limita simplemente a mayores exigencias que emanan del cumplimiento regulatorio y normativo, además de la demanda de stakeholders, sino más bien se trata de identificar quienes son los actores claves de la cadena, entender claramente sus impactos e importancia estratégica para el negocio, priorizarlos, alinear la gestión sostenible apoyándolos para el cierre de brechas y definir planes de acción para mejorar la gestión sostenible conjunta, y que además permitan cumplir con las exigencias regulatorias y requisitos del mercado. Lo anterior, considerando que en la actualidad los consumidores son cada día más exigentes y las normativas locales se han estado endureciendo. En un ambiente en donde todo se considera como una amenaza que reduce el valor de la empresa, la gestión de la cadena de suministro surge como una oportunidad para aumentar el valor de la compañía.

Las empresas se enfrentan a una creciente demanda por parte de sus grupos de interés por responsabilizarse de los impactos sociales y ambientales generados por sus operaciones. Hacer frente a este escenario, considerando además el contexto actual de pandemia y los desafíos asociados, implica necesariamente que las empresas revisen la relación con su cadena de valor, aliados estratégicos para garantizar el éxito del negocio.

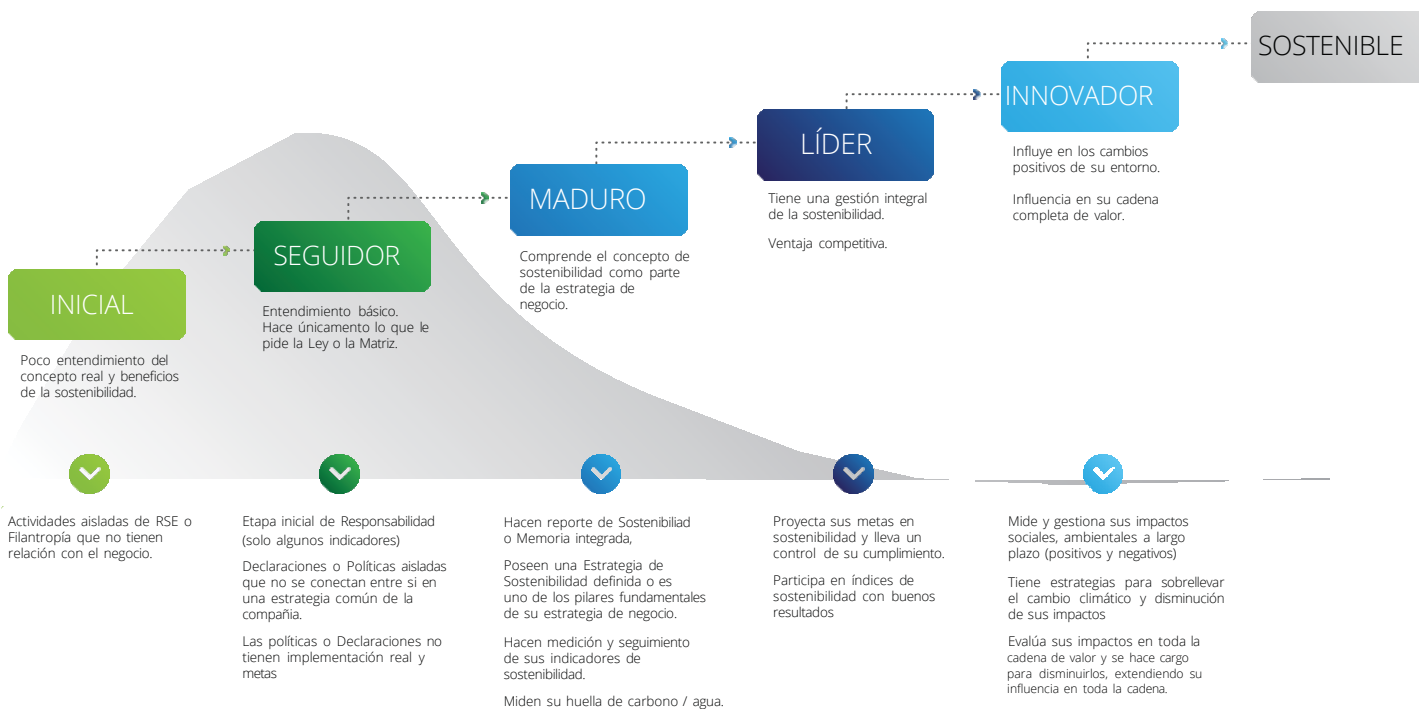
Integrar a la cadena de valor en la gestión sostenible de la compañía mediante un trabajo colaborativo, es una poderosa herramienta para la reducción de riesgos y es útil para alcanzar resultados beneficiosos para ambas partes. Esto implica integrar a los distintos actores como aliados estratégicos de la organización, fomentando las buenas prácticas sostenibles, y considerando la gestión de riesgos y evaluación de impactos en la cadena de valor como un elemento clave para una mayor competitividad.

El **Barómetro Corporativo ESG** de Deloitte, es una herramienta que ayudará a las empresas a obtener una visualización general sobre la situación actual en la cual se encuentran para enfrentar los requerimientos de los tres grandes pilares de Sostenibilidad: Medio Ambiente, Gobernanza y Social. A medida que avanza la criticidad por cumplir los requerimientos de distintas entidades, tanto nacionales como internacionales sobre temas de Sostenibilidad, es necesario unificar, ordenar y priorizar la gestión que cada empresa realizará en su interior, con miras al desarrollo de distintas estrategias de mitigación. Este barómetro permite tener una noción general de cómo está el nivel de avance respecto a la divulgación pública frente a los desafíos ESG.

Bajo este mismo escenario, nace la **Brújula de Proveedores para la Cadena de Valor Sostenible** de Deloitte. Herramienta que nos permitirá clasificar y evaluar el nivel de integración de la sustentabilidad en las operaciones internas del proveedor de una empresa.

La brújula para proveedores permite a las empresas a tener una mirada 360° sobre la situación actual en la que se encuentra para enfrentar los requerimientos de los tres grandes pilares ESG; Medio ambiente, Social y de Gobernanza. Y a la vez sirve como apoyo para la gran empresa para identificar y gestionar sus riesgos asociados a proveedores, entregando la información necesaria para el desarrollo de un plan de acción a ejecutar con sus proveedores para fortalecer su estrategia de sostenibilidad.

Particularmente, en algunas industrias en que la gestión sostenible cuenta con un mayor grado de madurez, las empresas tienen claridad respecto a sus temas prioritarios ESG, reflejado en estrategias robustas de sostenibilidad, las cuales, en algunos casos, consideran la gestión de la cadena de valor, haciéndose cargo de sus impactos en toda su extensión, siendo un ejemplo de buenas prácticas, siendo un referente en los sectores que representan.



Tendencias y desafíos



Cambio Climático

Sin duda los efectos del cambio climático afectan de forma transversal la actividad económica en todos los sectores industriales, en mayor o menor medida. El calentamiento global, la sequía, olas de calor y frío, contaminación, pérdida de biodiversidad y otros, implican cambios en los hábitos de consumo y en la forma en que las empresas operan. Evidencia de ello es que los riesgos ESG y en específico los relacionados al cambio climático encabezan la agenda global de riesgos según el Informe de Riesgos Globales 2020 del Foro Económico Mundial, lo que ha encendido alertas en múltiples actores de la economía y ha llevado a los gobiernos a establecer metas asociadas a la neutralidad de emisiones en un mediano plazo. Los gobiernos se encuentran en proceso de establecer el marco regulatorio y normativo para dar cumplimiento a las metas de neutralidad de emisiones al 2050 y a la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En Chile, destaca el Proyecto de Ley Marco de Cambio Climático que fija la meta de neutralidad de emisiones al 2050, el impuesto verde, la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP), y el plan de descarbonización del Ministerio de Energía.

Para lograr metas de neutralidad, los efectos del cambio climático están siendo abordados por las organizaciones y sus cadenas de valor, para mitigar los impactos tanto en gestión de emisiones, energía, residuos, entre otros ámbitos. De manera

de avanzar en esta economía baja en carbono, y responder a las expectativas sociales, se deben implementar acciones para reducir y remover las emisiones de carbono emitidas, siendo el uso de energías renovables o limpias una alternativa para reducir los gases de efecto invernadero y lograr carbono neutralidad. En esta línea, como primer paso resulta relevante medir y divulgar la huella de carbono asociada con los productos y servicios entregados. Con este primer paso, se comienzan a trazar hojas de ruta en torno a la descarbonización, adaptando tecnologías amigables con el medio ambiente, operando bajo el suministro de energías renovables, compensando la huella de carbono, entre otras acciones.

Las emisiones de gases de efecto invernadero generalmente se clasifican en tres grupos o “alcances”. Las emisiones de alcance 1 son aquellas que las empresas emiten directamente de fuentes propias o controladas. Las emisiones de alcance 2 se emiten indirectamente a través de la generación de energía comprada. Las emisiones de alcance 3 se emiten indirectamente a través de la cadena de valor de una empresa. Las empresas que se encuentran en las primeras etapas de sus iniciativas de descarbonización se están centrando en medidas para reducir sus emisiones de alcance 1 y alcance 2.

De manera de lograr impactos significativos, se espera que las organizaciones avancen con sus proveedores para la reducción de emisiones de alcance 3.

En línea además con la tendencia de transformación digital, existe la necesidad de integrar los datos de emisiones con los datos operativos y financieros, de manera de considerar el cambio climático en las decisiones operativas y de inversión. El acceso a datos en tiempo real es esencial si se espera comprender las compensaciones que se deben hacer entre la reducción de emisiones, los recursos financieros y la productividad. Para ello, existen avances en los proveedores de ERP (Enterprise Resource Planning), quienes están tomando medidas para convertir esta visión en realidad. A principios de 2020, SAP emprendió una iniciativa para comprender cómo SAP S/4HANA y otras aplicaciones de SAP podrían ayudar a las empresas a gestionar sus huellas de carbono. Esta revisión condujo al establecimiento del programa Climate 21, que tiene como objetivo ayudar a las empresas a rastrear los datos de emisiones relacionadas con los productos y optimizar sus transacciones de carbono tanto en sus cadenas de suministro como en su base de activos. En un movimiento similar, Salesforce introdujo Salesforce Sustainability Cloud, que está diseñado para ayudar a los usuarios a cuantificar su huella de carbono y tomar medidas para reducir las emisiones al rastrear, analizar e informar sobre sus datos ambientales.



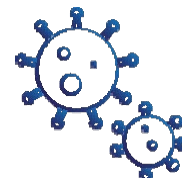
Inversiones sostenibles

A medida que se acelera la transición hacia un futuro con bajas emisiones de carbono, los financistas se están alejando de las inversiones en empresas con modelos comerciales, tecnologías e infraestructura tradicionales, transitando hacia una mayor inversión en energía limpia, combustibles de bajas emisiones, infraestructura inteligente, y materias primas que los sustentarán.

Los inversores están desafiando a las empresas a repensar sus carteras y futuras inversiones de capital y aumentar la solidez y profundidad de su desempeño en sostenibilidad.

Si bien la presión de los inversores aumenta en las empresas industriales a nivel mundial, también lo hacen los clientes que dan a conocer sus preferencias. Los clientes están comenzando a solicitar materias primas bajas o nulas en carbono que se pueden incorporar a sus propios productos finales.

Por ejemplo, los clientes que buscan desarrollar productos neutros en carbono para sus clientes finales están explorando combustibles alternativos para el calor y la energía, al uso de combustibles alternativos para procesos industriales como el hidrógeno verde.



Covid-19

El escenario de los últimos años ha estado marcado por los efectos de la pandemia, trayendo consigo cambios importantes en la forma de hacer negocios y como consecuencia, efectos en las cadenas de suministro. Los procesos productivos y logísticos han sido impactados fuertemente, y más que nunca se requiere reforzar estrategias conjuntas de apoyo a socios comerciales con un enfoque "win-win". Lo anterior, principalmente orientado a aquellos proveedores que buscan sobrevivir en pandemia, donde el rol de la empresa mandante resulta fundamental, y se requiere flexibilizar las relaciones comerciales, en una constante adaptación al escenario incierto de emergencia sanitaria.

Para el ejercicio 2020, en sus reportes de sostenibilidad, las empresas han dado cuenta respecto a como se han adaptado en pandemia y han enfocado sus esfuerzos para fortalecer sus cadenas de abastecimiento. Sin duda, el abordar efectos como los cierres temporales de tiendas y fábricas, que traen consigo deudas, despidos, menores sueldos, deterioros en la salud física y mental, además de las mayores exigencias sanitarias, han desafiado a las organizaciones para mantener su continuidad operacional. Para ello, el diálogo resulta clave, y un enfoque sostenible es la opción para mantener la relación de aliados estratégicos.

Por ejemplo, en industria minera y de servicios básicos, se evidencian iniciativas de apoyo a empresas contratistas, destinando fondos de apoyo para pagar los servicios establecidos por contrato, incluso en periodos en que no pudieron ser ejecutados por efecto de la pandemia, enfocados en la relación estratégica, contribución social y continuidad operacional, buscando minimizar además los efectos en la economía local.

En el caso del comercio electrónico, la tecnología permitió que las empresas de retail sobrevivieran a la crisis sanitaria, reinventándose y mejorando los procesos de la cadena de suministro, ofreciendo una mejor atención que respondiera a las necesidades y demandas de los clientes confinados en sus casas. Ello ha significado un gran esfuerzo respecto a la logística necesaria para cumplir con las necesidades de compra de los consumidores.



Cambios en las preferencias del consumidor

Los consumidores están demandando información de los impactos negativos en aspectos sociales y ambientales de los productos o servicios, lo que está modificando sus hábitos de consumo, escogiendo productos que tengan menores impactos negativos o que generen impactos positivos a lo largo de su cadena de valor. Un claro ejemplo es lo que ocurre en la industria del vestuario, donde históricamente se ha impuesto un consumo rápido y desechable, produciendo grandes cantidades a un bajo costo de producción

Una de las tendencias más actuales en el marco de la Sustentabilidad, es la Economía Circular. Vemos como los consumidores son cada día más conscientes y exigentes en conocer más sobre el origen y paradero final de los productos que consumen. En las próximas décadas se producirá la mayor transferencia de riqueza generacional de la historia: un estimado de 30 billones de dólares de los baby boomers a los millennials. Esto marcará un hito importante para la inversión ESG. En 2022, dados los crecientes intereses de los inversores, la industria verá un mayor desarrollo de productos financieros con etiquetas sostenibles para canalizar las inversiones en activos con un alto desempeño ESG.



Estándares y regulaciones

Recientemente en el marco de la COP 26, la Comisión del Mercado Financiero, en noviembre del 2021 publicó la nueva normativa de carácter general NCG N°461 que modifica la NCG N°30, contemplando temáticas de sostenibilidad y gobierno corporativo, de manera integral a lo largo de las Memorias Anuales. Cuyo principal objetivo es que las compañías entreguen mayor y mejor información sobre políticas, prácticas y metas en materia ambiental, social y de gobierno corporativo ESG para que los inversionistas puedan evaluar y seleccionar aquellas alternativas de inversión en que estarían mejor resguardados sus intereses. La normativa será obligatoria para bancos, corredoras de bolsas, compañías de seguros, sociedades anónimas abiertas y demás entidades sujetas a la fiscalización de la CMF y comenzará a regir para las memorias anuales de los ejercicios de los años 2022, 2023 o 2024, dependiendo del monto total de activos de cada entidad y de la naturaleza jurídica de las mismas, sin perjuicio de la posibilidad de las compañías de adaptar sus memorias

anuales a las nuevas exigencias voluntariamente con anterioridad a la fechas señaladas.

En particular, la gestión de proveedores se aborda desde distintas aristas, que van desde una visión transaccional, a través indicadores asociados al pago de facturas, como también de temas que aluden explícitamente a aspectos ESG, como la gestión de riesgos asociados al cambio climático, considerando los impactos directos e indirectos de la organización, lo que conlleva claramente a una preocupación por la gestión completa de la cadena de abastecimiento.

Apartado	Tema	Contenidos mínimos
Perfil de la entidad	Principales riesgos	Riesgos y oportunidades por efecto de cambio climático, incluyendo riesgos físicos ("physical risks") y riesgos de transición ("transition risks") de corto, mediano largo plazo, y riesgos referidos a los impactos que la entidad y sus operaciones generaren directa o indirectamente en el medioambiente o en la sociedad. Describir el impacto de los riesgos y las oportunidades identificadas sobre los negocios, la estrategia y la planificación financiera de la organización.
Modelo de Negocio	Negocios	<p>Canales de venta y métodos de distribución utilizados para la comercialización de los bienes y servicios</p> <p>Número de proveedores que representen en forma individual, al menos el 10% del total de compras efectuadas en el período por el suministro de bienes y servicios del segmento. En caso de que ningún proveedor alcance dicha concentración deberá señalarlo expresamente.</p> <p>Número de facturas pagadas: el número de facturas pagadas durante el año a proveedores por cada uno de los rangos ya señalados.</p> <p>Monto total (millones de pesos): la suma del valor de las facturas pagadas durante el año por cada uno de los rangos ya señalados</p>
Gestión de Proveedores	Pago de proveedores	<p>Monto total intereses por mora en pago de facturas (millones de pesos): la suma del valor de los intereses que se pagaron o deberán pagar por mora o simple retardo por las facturas emitidas durante el período reportado.</p> <p>Número de proveedores: la cantidad de proveedores al que corresponden las facturas pagadas durante el año en cada uno de los rangos ya señalados.</p> <p>Número de acuerdos inscritos en el Registro de Acuerdos con Plazo Excepcional de Pago que lleva el Ministerio de Economía.</p>
	Evaluación de proveedores	Criterios ambientales y/o sociales considerados en la evaluación de proveedores.

Tabla 1: Contenidos mínimos considerados en la actualización de la NCG N°385 de la CMF.

En esta misma línea, los estándares internacionales mencionados, tales como GRI, IR, SASB, entre otros, incluyen requerimientos específicos asociados a la gestión de la cadena de valor. Estos van desde la caracterización de proveedores y contratistas, pasando por criterios de selección ambientales y sociales, estadísticas de seguridad laboral, hasta la descripción y gestión de riesgos e impactos en la cadena de suministro. Además, se considera de forma transversal el velar por los Derechos Humanos en la cadena de valor, incluyendo la libertad de asociación, no discriminación, equidad y diversidad, riesgos de trabajo forzoso e infantil, tanto en las cláusulas contractuales como en la gestión diaria de los proveedores.

Por otra parte, el S&P Global CSA, evaluación anual de las prácticas de sostenibilidad de las empresas, cuyo puntaje permite participar en el Dow Jones Sustainability Index, incluye la evaluación de prácticas en la cadena de abastecimiento, asociadas a iniciativas y normas laborales, política ambiental, ética y anticorrupción, prácticas comerciales justas, gestión de riesgos y criterios de selección de proveedores.

Respecto al concepto de Compras Sostenibles, la norma ISO 20400 es el primer estándar mundial en este ámbito, cuyo objetivo es incentivar a que las organizaciones implementen prácticas sostenibles, buscando que los impactos ambientales, sociales y económicos sean lo más positivos posibles durante todo el ciclo de vida, basándose en elementos como la transparencia, derechos humanos, mejora continua, integración, y soluciones innovadoras, entre otros. Esta norma proporciona pautas y no requisitos. Por lo tanto, no está destinada a fines de certificación. La compra sostenible se define como el proceso de tomar decisiones de compra que satisfagan las necesidades de bienes y servicios de una organización de manera que beneficie no solo a la organización, sino a la sociedad en su conjunto, mientras minimiza su impacto en el ambiente.





Su implementación considera los siguientes aspectos clave:

- **Examinar la cultura de compras de la organización:** ¿Cómo compra y a quién le compra? ¿Cuánto control tiene sobre los riesgos de sus proveedores? ¿Las demandas de los proveedores son realistas?
- **Mapear la cadena de suministro:** ¿Quiénes son los proveedores estratégicos? ¿Qué proporción de sus ingresos se destina al pago de proveedores?
- **Gestión de riesgos:** Considerar los riesgos y las oportunidades de trabajar más estrechamente con sus principales proveedores, a lo largo de todo el ciclo de vida. ¿Se conoce su impacto social y ambiental?
- **Aceptación de la alta gerencia:** Alinear y generar conciencia de los beneficios, oportunidades y posibles consecuencias de la implementación de la norma.

Actualmente, se puede entender por qué los responsables de las áreas de abastecimiento no indagan profundamente respecto a la procedencia de los productos que adquieren, ya que son muchos los productos en los que, debido a la seguidilla de niveles de proveedores, se pierde la ruta de su ciclo de vida.

Sin embargo, las empresas deben comprender que esta ausencia de información y transparencia puede generar grandes riesgos potenciales, los que podrían frenar sus operaciones.

Además de estos requisitos y estándares transversales, existen exigencias por industria, como requisitos para acceder a algunos mercados. Algunos de ellos son certificaciones de Manejo Forestal Sostenible, Seguridad Alimentaria y sistemas de aseguramiento como Copper Mark, específico para la industria minera, gigante que moviliza todo tipo de industrias proveedoras de servicios y productos.

Sin duda estos requisitos implican un desafío para las organizaciones, principalmente para aquellas que no han integrado la gestión sostenible a su negocio, y quienes tienen una relación netamente comercial y transaccional con sus proveedores. Como mencionamos anteriormente, el gestionar la cadena de valor debe ir más allá de un tema netamente de cumplimiento regulatorio, y debe visualizarse como un trabajo conjunto para el beneficio mutuo, que además de cumplir las metas del negocio permita realizar una contribución positiva a su entorno.

¿Cómo gestionar la sostenibilidad en la cadena de valor?

Hoy en día, el nuevo paradigma para hacer negocios implica una preocupación por el entorno, más allá de la continuidad operacional y rentabilidad. Tiene en su origen una mirada que humaniza las relaciones sociales en cada ámbito donde opera y pone en el centro el bienestar de la persona. Con ello se espera que la organización responda de mejor forma a las necesidades sociales, ambientales y económicas de su entorno.

Es así que uno de los temas clave es el de la legitimidad de la empresa, lo que se relaciona con la aceptación y validación social de la actividad de la empresa, no con lo legal ni con el cumplimiento normativo.

En este sentido, lo relevante hoy es:

- ✓ ¿Qué hace la empresa?
- ✓ ¿Cómo lo hace?
- ✓ ¿Qué deja de hacer?

En muchas organizaciones, ni siquiera existe una clara noción del impacto de su cadena de valor y quiénes son los proveedores que la componen. Por ello, se debe comenzar con un mapeo que permita cubrir la cadena completa, para después comenzar un trabajo más focalizado. En síntesis, el mapeo permite obtener el panorama general de la cadena de valor y definir quiénes son los actores clave de la cadena con los cuales se enfocará la gestión ESG y como consecuencia se fortalecerán los lazos como socios estratégicos. Algunos criterios a considerar en la priorización son; el monto en compras, la importancia de la continuidad del negocio, geografía, influencia y dependencia, entre otros.

El Autodiagnóstico se refiere a una revisión de las prácticas internas de sostenibilidad que realiza la organización, para conocer su nivel de avance en torno a las principales temáticas relacionadas con la gestión de variables ESG y compra responsable (relación con proveedores), permitiendo redefinir prioridades en sostenibilidad, objetivos y metas. Lo anterior va en línea con la Sensibilización hacia los actores clave de la

cadena respecto a lo que implica la gestión sostenible de la cadena de valor, compartir los valores y objetivos de la organización mandante, a través de talleres dirigidos a la organización y los proveedores, para lograr una perspectiva compartida respecto a los desafíos y las oportunidades de trabajar y fortalecer la gestión sostenible.

Una vez logrados los hitos anteriores, se realizará un Diagnóstico a los proveedores, evaluando el nivel de cumplimiento de prácticas sostenibles según estándares nacionales e internacionales, detectando brechas y riesgos asociados a la cadena de valor.

Los resultados serán presentados tanto individualmente como a nivel consolidado, con las distinciones por temática ESG, ofreciendo además una retroalimentación a los proveedores participantes.

Con los resultados obtenidos, se trabajará en conjunto con los proveedores claves sobre los hallazgos detectados, para el diseño e implementación de Planes de Acción que permitan lograr el alineamiento estratégico en sostenibilidad y minimizar riesgos en la cadena de valor.

Un Código de Conducta para Proveedores es un ejemplo de primer paso para involucrar a los actores relevantes como parte de la gestión sostenible de la organización, y sobre esta base generar acciones en torno a las variables ESG. Tanto el código como el Plan de Acción consideran las regulaciones vigentes, estándares y tendencias en sostenibilidad vigentes. Como iniciativa conjunta, por ejemplo, se puede promover una reducción en los consumos de energía y materias primas (con el consecuente ahorro económico), el desarrollo de nuevas oportunidades de innovación, y la búsqueda de productos más eficientes.

Los indicadores generados en los planes de acción serán monito- reados, con el fin de acompañar el proceso de cierre de brechas y lograr una sólida gestión sostenible conjunta, fortaleciendo la relación de aliados estratégicos entre la empresa mandante y su cadena de abastecimiento. Esta fase de monitoreo puede contem- plar un programa de auditorías, cuyos resultados permitan adoptar acciones para una mejora continua de la gestión. Estas acciones son parte del Acompañamiento y eventualmente podrían incluir sesiones de capacitación en temáticas específicas ESG tales como eficiencia energética, economía circular, entre otras.

Un nuevo enfoque para administrar la cadena de valor requiere de cambios profundas al interior de las organizaciones. Para que las cadenas de suministro sigan creando ventajas comerciales competitivas, deben apoyar la transformación hacia un futuro sostenible. Aquellas empresas que entiendan el desafío de gestionar responsablemente la cadena de suministro, y que actúen de manera proactiva, generan ventajas competitivas y crean valor en la sociedad.

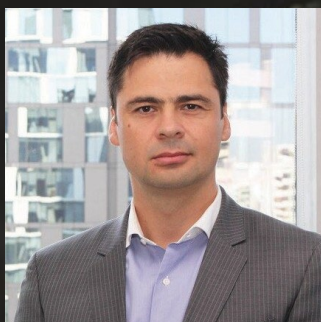
Figura 2:
Modelo de Gestión de la Cadena de Valor Sostenible.



CONTACTO:



Alejandra Bernal Lamonaca
Sustentabilidad | Innovación Social | Cadena de Valor Sostenible
Email: abernal@deloitte.com



Christian Durán
Socio Líder Risk Advisory & Sustentabilidad
Email: chrduran@deloitte.com



David Falcón
Sustentabilidad | ESG | Acción Climática
Email: dfalcon@deloitte.com

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Deloitte.

www.deloitte.com

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2022 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Las partes aceptan que COVID 19 constituye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúa. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con despidos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.