

Mesa de temáticas.  
Fundación SERES  
junio-septiembre 2015

## STAKEHOLDERS CLAVE Y CADENA DE VALOR

**se**res  
fundación sociedad  
y empresa responsable

# Introducción

El pasado 11 de Junio de 2015 Fundación SERES organizó una mesa temática enfocada en “stakeholders y cadena de Valor” en la Sede de Atlantic Cooper que contó con la participación de:

- **Acciona.** Ana Benavente, Gerente de Sostenibilidad.
- **Calidad Pascual.** Francisco Hevia, Director Responsabilidad Corporativa y Comunicación.
- **Grupo Cortefiel.** Ana Fombella, Responsable RSC.
- **Santalucía Seguros.** David Hernández, Responsable Comunicación y RSC. Paloma Serrano, Responsable PRL y RSC.
- **Atlantic Copper.** Heliodoro Mariscal, Director General RRHH y Auditoría Interna. Antonio de la Vega, Director RSE.
- **Osborne.** Juan Alegría, Director Nuevos Negocios.
- **Enagás.** Carlos Ruiz Alonso, Jefe de Proyecto de RSC. Elena Blanco, Dirección de Organización y RSC.

El objetivo de la reunión era facilitar que empresas de diferentes características pudieran compartir conocimiento y encontrar puntos en común en las claves del diálogo con los grupos de interés, sus retos y sus beneficios.

Para favorecer el diálogo entre los asistentes se plantearon dos preguntas:

1. ¿Cuáles son los stakeholders clave en los puntos principales de la cadena de valor de tu compañía?
2. ¿Cuáles son los principales retos que tu compañía ha tenido que abordar en tu cadena de valor (derechos humanos, seguridad, diversidad cultural, países emergentes, proveedores, tecnología...)?

Por otro lado, sobre esta temática se celebró, el 29 de septiembre de 2015, una segunda mesa de trabajo en la que participaron:

- **Chep España.** Matías Gath, Senior Manager Strategic Programs, Executives.
- **Grupo Siro.** Carmen Cobián, Directora de Relaciones Institucionales.
- **Accenture.** Almudena Rodríguez Beloso, Corporate Responsibility & Environment Director.
- **Ebro Foods.** Ana Antequera, Directora Comunicación y RSC. Emmanuel Duffaut, CSR & Sustainability Manager Rice Division.

Al igual que en junio, y con el fin de promover la discusión entre los participantes, se plantearon dos preguntas:

1. ¿Qué papel pueden jugar los stakeholders para aportar soluciones eficientes y de valor compartido y así optimizar dicha cadena de valor?
2. ¿Cuáles son las soluciones innovadoras que tu compañía aplica en la cadena de valor que involucran a sus stakeholders?

A continuación, presentamos las conclusiones agregadas que hemos extraído de cada una de las respuestas que las compañías participantes aportaron.



# Grupos de Interés más relevantes

*Los Stakeholders o Grupos de Interés se definen como todos aquellos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).*

Por ello, resulta crucial para cualquier compañía, en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social, la diferenciación de los mismos. Algo que tienen muy claro los participantes de esta mesa.

El grupo al que las compañías dedican un mayor esfuerzo es claramente “proveedores” como manifestaban **Enagás, Cortefiel, Calidad Pascual o Grupo Cortefiel**.

Por otro lado para **Osborne** sus stakeholders clave son los empleados, a los que pretende integrar en su nueva estructura organizativa.

Para **Calidad Pascual**, los principales grupos de interés son sus accionistas en términos de hacia donde tenemos que ir, consumidores y agricultores y ganaderos. Uno de sus principales retos es equilibrar la cadena de suministro desde la perspectiva de éstos. “Las principales barreras que nos encontramos están en los sectores de hostelería y alimentario (ganadero/agricultor) debido a la crisis y a la poca profesionalización del sector”, nos transmitía Francisco Hevia Director de Responsabilidad Corporativa y Comunicación de la compañía.

En esta misma línea se pronunciaba **Grupo Siro**, el cual se encuentra abordando el reto de contribuir a desarrollar una Cadena Agroalimentaria Sostenible en España. Siendo uno de los principales consumidores de harinas y sémolas de este país la compañía ha lanzado el proyecto Siro Agro, con el fin de obtener conocimiento y compartirlo con los agricultores con los que se relaciona, y así producir el trigo adecuado a sus necesidades y crear

un modelo sostenible de producción, transformación y transporte, cerca de las fábricas del Grupo, que aúne los intereses agrícola e industrial.

Como consecuencia de la apertura Internacional que **Enagás** ha ido introduciendo en su negocio en estos últimos años, se encontraron que es clave gestionar los grupos de interés es un entorno local, contratando personal local para gestionar de manera más eficiente la relación con los proveedores.

Los proveedores son también un stakeholder clave para **Grupo Cortefiel**, tanto desde el punto de vista del impacto en la compañía, como desde el punto de vista reputacional. Los proveedores textiles a nivel mundial de Cortefiel operan en 30 países diferentes, lo cual genera una situación de reto ¿cómo responder a este reto? Ana Fombella, Responsable de Comunicación y RSC del Grupo, nos lo explicaba: “tenemos una oficina en Hong Kong que gestiona el área asiática y una oficina en Madrid que gestiona los países mediterráneos de Europa. Además tenemos una oficina específica en India que gestiona los proveedores”. “Cortefiel realiza una homologación de proveedores, realizada por un departamento independiente a las oficinas comerciales, que tiene un foco de calidad, producto y producción, con una estructura globalizada. Cada cadena comercial tiene autonomía en la gestión departamental.”

Además el Grupo Cortefiel señala la importancia del grupo de franquiciados debido a la estructura industrial de su grupo.

En **Santalucía**, uno de nuestros retos es crear un “Embajador de la Marca”. “Nuestra idea es generar redes de conocimiento mutuo entre los proveedores de nuestra empresa y los empleados de la sede central, para apoyar a las personas que cumplen los roles de empleados, clientes y ciudadanos.”

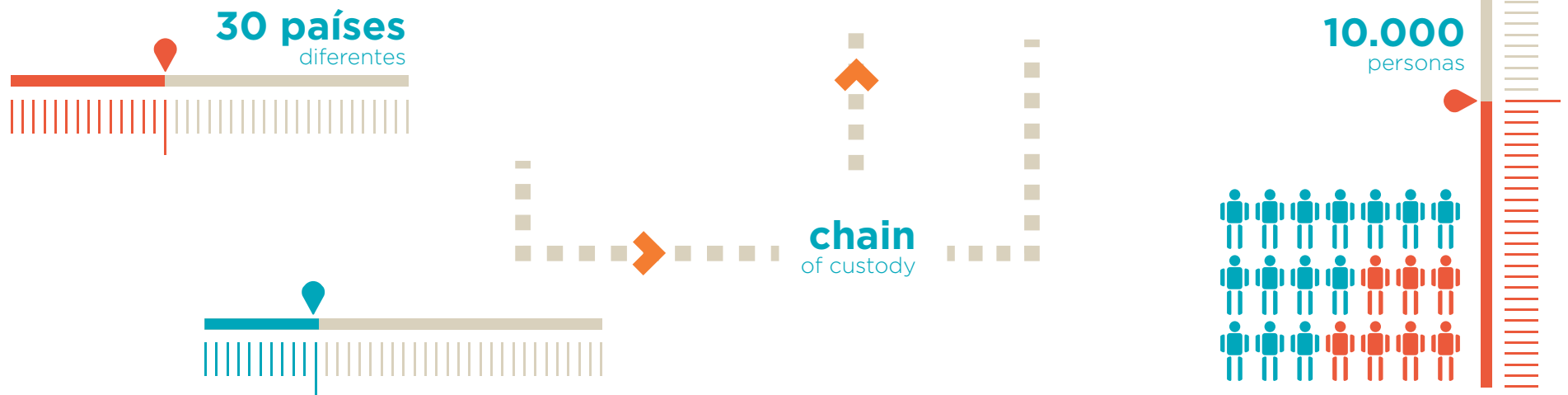
# Grupos de Interés más relevantes

En **Atlantic Copper** identifican a los grupos de interés por etapas debido a la similitud de su empresa con una fábrica. En la primera etapa se encuentran con el grupo de materiales y servicios, en la segunda los empleados y la final con la administración, la sociedad y los medios de comunicación.

**Chep España** por su parte, trabaja siguiendo las líneas maestras de su matriz en Estados Unidos, enfocando la atención hacia diferentes stakeholders siendo uno de ellos en su línea social, los **grupos sociales vulnerables**. La compañía se mueve en los parámetros eficiencia - responsabilidad para generar el ecosistema que se adapte a la cultura local y que le permita desarrollar su negocio a la vez que genera valor social. Otro de sus stakeholders clave son los proveedores con quienes desarrolla una política ligada a la “chain of custody” -cadena de custodia- para una cadena de valor responsable. Por lo que respecta a sus clientes, la compañía desarrolla su negocio trabajando en colaboración con ellos para fomentar la responsabilidad y eficiencia atendiendo a las necesidades particulares de

cada uno de ellos. Un ejemplo de ello es la planificación conjunta con sus clientes que en cierto modo están participando en la mejora constante de la cadena de valor.

**Accenture** ha desarrollado un plan de acción con todos sus stakeholders: clientes, accionistas, proveedores, empleados -casi 10.000 personas-, colectivos vulnerables... A la hora de definir los grupos de interés clave se presta atención a las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, no sólo cómo contribuyen a los resultados de negocio, sino lo que ellos esperan de una empresa como Accenture. Aplica soluciones adaptadas a cada uno de los grupos de relación. Para ello implementa soluciones para los clientes como: aumento de la eficiencia, optimización de procesos, análisis de inversiones, gestión de procesos de cobro, etc. Para los empleados, se buscan objetivos de responsabilidad compartida adaptados a sus necesidades específicas como: formación, participación en proyectos punteros, gestión de bases de datos, etc.



# Retos de la cadena de valor

## 1. Deslocalización de la cadena de Valor

Con el inicio de la deslocalización en los años 90 se produce un cambio cultural acentuando la importancia de las relaciones con grupos de interés globalizados (proveedores, intermediarios, clientes) que se ubican principalmente en los países en desarrollo.

En **Santalucía**, David Hernandez y Paloma Serrano nos explican que su cadena de valor comienza en la sede central, donde son 500 empleados y llega hasta el cliente final que contrata uno de sus servicios. “Debido al gran número de vendedores que existen, uno de los retos que se proponen afrontar es “mejorar la vinculación entre los empleados, clientes y ciudadanos con el negocio”.

Por su parte, **Enagás**, compañía de transporte de gas natural, comenzó desde hace cuatro años el negocio y la inversión y apertura internacional, donde se produjo un cambio de prioridades y necesidades para la empresa. “Para lograr ser competitivos en el entorno en el que operábamos, debíamos ir de la mano de empresas “partner”, por lo que nos encontramos con nuevos grupos de interés a raíz de la internacionalización: los nuevos socios de negocio. Estos nos aportan un componente local, con el contacto con el país y los agentes sociales.” Nos contaban Carlos Ruiz Alonso y Elena Blanco.

Desde que **Grupo Cortefiel** se lanza a la búsqueda de proveedores internacionales en otros mercados, se produce un cambio cultural que hace que se ponga el acento en las relaciones con los proveedores que se ubican principalmente en los países en desarrollo. Es en este momento que surge la necesidad de que toda la cadena de valor se desarrolle de manera sostenible y garantizando adecuadamente el cumplimiento de las normas y los derechos humanos. Como solución, “Grupo Cortefiel lanzó un proceso

de homologación de proveedores que se lleva a cabo por un departamento que es global e independiente de las oficinas comerciales, cuya acción se centra en la calidad, el producto y la producción” conforme nos explica Ana Fombella, responsable de RSC en la compañía.

## 2. Aumento de la eficiencia en la relación con los agentes locales

Como consecuencia de la orientación internacional que muchas empresas están llevando a cabo, es necesario plantearse la posibilidad de internacionalizar las funciones de su cadena de valor. Debemos elegir si desplazamos la realización de una actividad determinada a los mercados a los que se exporta o si se coordina de manera más eficiente desde la sede central.

Parece que las compañías presentes en esta mesa lo tenían claro, es necesario la cooperación con los agentes locales, de esta manera ganamos todos. El involucramiento de proveedores de ámbito local puede resolver cuestiones y aportar nuevas perspectivas para el desarrollo de la actividad de nuestro negocio.

Entre los principales retos de **Acciona**, líder en la promoción y gestión de infraestructuras y energías renovables, se encuentra el trabajo con las comunidades locales, donde han desarrollado una metodología de gestión para medir el impacto social en dichos entornos. “Medimos todos los posibles impactos que puedan tener nuestros proyectos en las comunidades en las que operamos, pero también con la idea de involucrarles” manifestaba Ana Benavente.

**Enagás**, desde el momento en el que decidieron internacionalizarse, han tenido muy en cuenta la sociedad en la que operan para ir de la mano de los

# Retos de la cadena de valor

nuevos socios. Estos les aportan un componente local, con el contacto con el país y los agentes sociales. "Como principales stakeholders en el proceso de internacionalización, nos encontramos que es clave gestionar los grupos de interés es un entorno local, contratando personal local para gestionar de manera más eficiente la relación con los proveedores y agentes locales".

**Ebro Foods** cuenta con una cadena de valor globalizada. Ello supone que los retos a los que se enfrenta son también globales, al operar en países como India, Paquistán, Camboya, etc. Uno de estos retos es la necesidad de supervisar los DDHH, riesgos laborales, seguridad e higiene en el trabajo, no sólo en cuanto a proveedores y productores, sino especialmente en los casos de subcontratación de sus suministradores. Otro de los retos es la adecuada formación y profesionalización de los agricultores que Ebro Foods está llevando a cabo para mejorar la calidad de vida de sus proveedores lo que contribuye además a la mayor calidad de los productos. La compañía forma parte de iniciativas globales como la Sustainable Agriculture Initiative Platform integrando junto a otras 4 compañías la mesa de trabajo sobre arroz.

## 3. Sistemas de gestión y control en la cadena de valor

Como resultado de las características inciertas de los entornos y para responder a las necesidades de planificar, gestionar y flexibilizar las actuaciones de los individuos los sistemas de control han tomado mayor relevancia en los últimos años.

Existen diferentes métodos de llevar a cabo este control. **Atlantic Copper** ha desarrollado un comité de homologación con un equipo multidisciplinar que gestionan los proveedores a diferentes niveles.

Uno de los retos que afrontó el **Grupo Cortefiel**, ha sido establecer

mecanismos de control de compradores y proveedores, mediante auditorías, a nivel internacional. Sin embargo exponen la importancia de tener en cuenta la realidad socio cultural de cada país, y las dimensiones legislativas que rigen cada uno. "Uno de los focos en los que hemos tenido especial cuidado es la atención al salario digno, condiciones laborales y DDHH."

Y es en materia de DDHH en la que **Acciona** tiene claras las líneas rojas a marcar en los países en los que operan, que no siempre cumplen los requisitos mínimos deseables.

Por último, **Osborne**, reputada empresa centenaria de alimentación y bebidas, que prevé reenfocar su actividad social. Hasta el momento, Osborne viene realizando múltiples colaboraciones en áreas diversas; la futura Fundación Osborne canalizará toda la actividad social de la compañía y se concentrará en el área de la formación y el emprendimiento, con especial foco en sus áreas de influencia y zonas de producción.

## 4. Innovación como valor agregado

*Como J.A. Schumpeter define, "la innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario".*

Estas son algunas ideas innovadoras que las empresas participantes están llevando a cabo en sus empresas.

**Accenture** está desarrollando la línea de innovación en torno a tecnología. La innovación es el "core" de desarrollo de negocio. La compañía es líder en temas tecnológicos y quiere seguir liderando la transformación digital involucrando a todos los actores clave en el desarrollo digital. Uno de los

# Retos de la cadena de valor

temas que está trabajando con mayor profundidad es la ciberseguridad y la minimización de riesgos potenciales en el campo tecnológico, sobre todo en lo que respecta en protección de la privacidad, información confidencial, derecho a la intimidad y la propia imagen. Este esfuerzo la compañía lo aplica internamente protegiendo con especial cuidado las bases de datos de sus clientes.

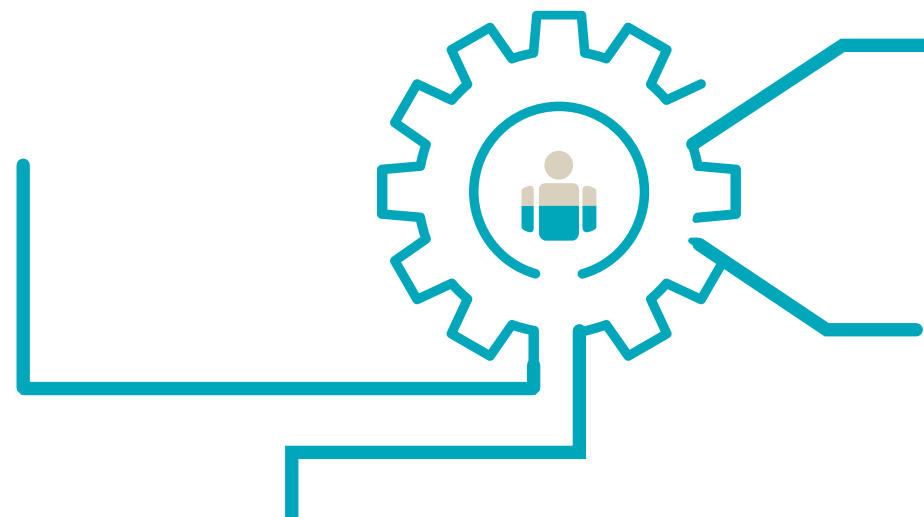
Además de lo anterior, la empresa está implementando ideas innovadoras en un entorno de crisis lo que le ha permitido seguir obteniendo buenos resultados financieros durante la crisis, como por ejemplo la entrega de software de optimización de la gestión económico-financiera sin coste inicial para el cliente, pasando a percibirse a posteriori un porcentaje de los rendimientos generados gracias a la herramienta.

La aplicación de las nuevas tecnologías se integra facilitando la telepresencia para reuniones internacionales y el trabajo on line para los empleados, lo que reduce costes de desplazamiento y permite una mayor calidad de vida para los empleados. Finalmente, la compañía está totalmente abierta a recibir iniciativas innovadoras de los empleados para promover el Intraemprendimiento. En los proyectos innovadores que resultan más relevantes para la compañía se pone a disposición del empleado que ha creado la iniciativa un equipo y un presupuesto ad hoc para que la lleve a cabo.

Matías Gath de **Chep España** nos cuenta que la compañía aplica el modelo de economía circular. Esta consiste en un modelo de negocio 100% sostenible en el que se restan ineficiencias de la cadena de valor. Uno de sus proyectos actuales es el que desarrolla junto con Banco de Alimentos en la “Gran Recogida”. En él participa en la recolección, transporte, planificación logística y almacenamiento entre otras cosas. También aporta maquinaria, formación sobre logística, distribución y seguridad a las personas que

trabajan en el Banco de Alimentos. Se trata de un proyecto innovador que permite fidelizar y captar clientes, así como vincular al personal de la compañía reforzando su motivación y sentimiento de pertenencia a través de esta labor.

Por su parte **Ebro Foods** ha crecido en innovación no sólo por propia iniciativa, sino también por inspiración de sus clientes a través del “learning process” empresarial que han lanzado en Sevilla. Esta misma idea se aplica a los proyectos de la compañía en países en desarrollo en India, Tailandia y también Italia. Ebro cuenta con 4 centros de I+D+i en todo el mundo donde se investiga sobre nuevas tecnologías aplicadas al desarrollo de nuevos productos que les hagan claramente diferenciados frente a la competencia. Ello permite la universalización del modelo de negocio y crear un amplio portfolio de productos en alto valor añadido en torno al arroz y la pasta, lo que constituye un gran logro al tratarse de un producto básico que de partida suele considerarse no diferenciado. A través de una avanzada política de I+D+i Ebro está logrando productos “no copiables” a escala mundial. Además de la diversificación de producto, la compañía se está centrando en gran medida en el lanzamiento de productos saludables lo que es un mercado de gran relevancia en la actualidad.



# Conclusión


Como balance de todo lo anterior, cabe señalar que resulta fundamental conocer **los puntos clave de la cadena de valor** de cada compañía y los **grupos de interés clave en cada uno de ellos.**

**Los stakeholders resultan fundamentales para dar respuesta a los retos crecientes y aportar soluciones innovadoras,** ya que podemos –y debemos – trabajar con ellos para alcanzar respuestas a las necesidades de las empresas multinacionales en un mundo global.

Al mismo tiempo, ello permite que las compañías generen soluciones innovadoras de negocio que además están generando valor para la sociedad, para sus actores internos y externos. Ello nos permitirá crear **cadena de valor compartido** sociedad y empresa alcanzando una nueva forma de planificar y hacer negocio responsable.







Mesa de temáticas.  
Fundación SERES  
junio-septiembre 2015

## STAKEHOLDERS CLAVE Y CADENA DE VALOR

**se**res  
fundación sociedad  
y empresa responsable