

Sesión 2

La cadena de valor sostenible: adquisiciones y colaboración con proveedores

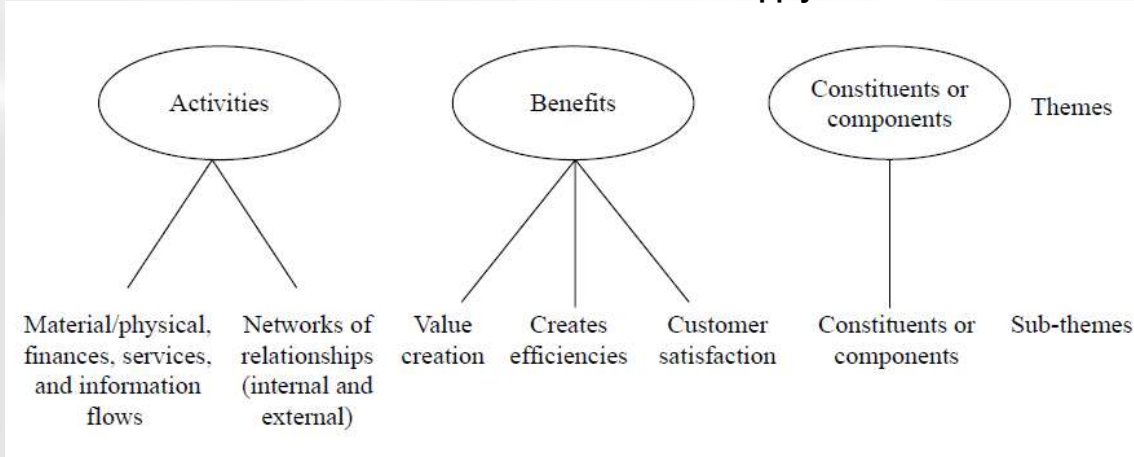


ESCUELA
DE NEGOCIOS

La Cadena de Valor Sostenible: Adquisiciones y Colaboración con Proveedores

- Cómo las organizaciones extienden sus objetivos de sostenibilidad hasta sus proveedores
- Construyendo una cadena de suministros resiliente y responsable

Central elements in the definition of Supply Chain



The management of a network of relationships within a company and between interdependent organizations and business units that consists of materials suppliers, purchasing, production locations, logistics, marketing, and related systems that facilitate the forward and reverse flow of materials, services, finances and information from the original producer to the final consumer with the benefit of adding value, maximizing profitability through efficiencies, and achieving consumer satisfaction (p. 706)

Adapted from: Developing a consensus definition of SCM - a qualitative study (Stock & Boyer, 2009)

High Performance Supply Chains

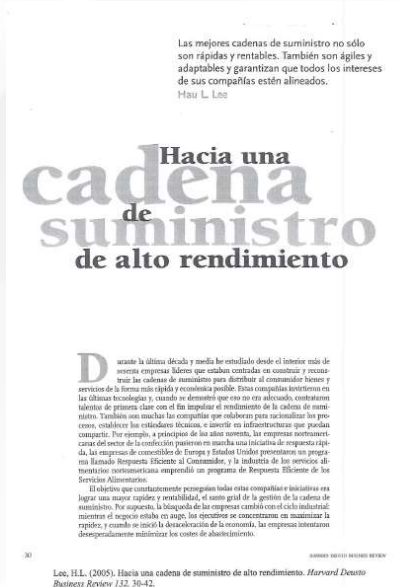
Traditional approach:

- Speed
- Efficiency

Necessary approach:

- **Agility** → respond to changes in supply and demand
- **Adaptability** to variations in market structure
- **Alignment** → of all members of the SC

How do we generate these features?



How to achieve “Triple A” Supply Chains?

In teams, establish a list of actions to achieve each of the “A”s

Agility

Objectives:

Respond to short-term changes in demand or supply quickly; handle external disruptions smoothly.

Methods:

- Promote flow of information with suppliers and customers.
- Develop collaborative relationships with suppliers.
- Design for postponement.
- Build inventory buffers by maintaining a stockpile of inexpensive but key components.
- Have a dependable logistics system or partner.
- Draw up contingency plans and develop crisis management teams.

Alignment

Objective:

Create incentives for better performance.

Methods:

- Exchange information and knowledge freely with vendors and customers.
- Lay down roles, tasks, and responsibilities clearly for suppliers and customers.
- Equitably share risks, costs, and gains of improvement initiatives.

Adaptability

Objectives:

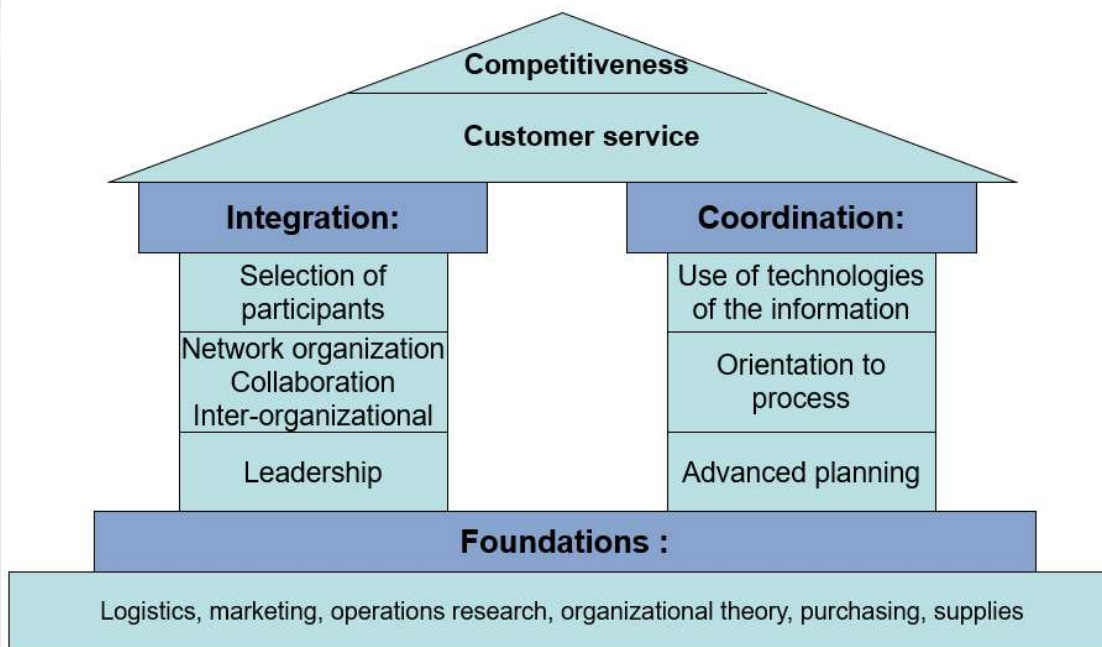
Adjust supply chain's design to meet structural shifts in markets; modify supply network to strategies, products, and technologies.

Methods:

- Monitor economies all over the world to spot new supply bases and markets.
- Use intermediaries to develop fresh suppliers and logistics infrastructure.
- Evaluate needs of ultimate consumers—not just immediate customers.
- Create flexible product designs.
- Determine where companies' products stand in terms of technology cycles and product life cycles.

Taken from: Lee, H.L. (2004). The Triple-A Supply Chain. Harvard Business Review

Supply Chain Management



Discutamos la lectura

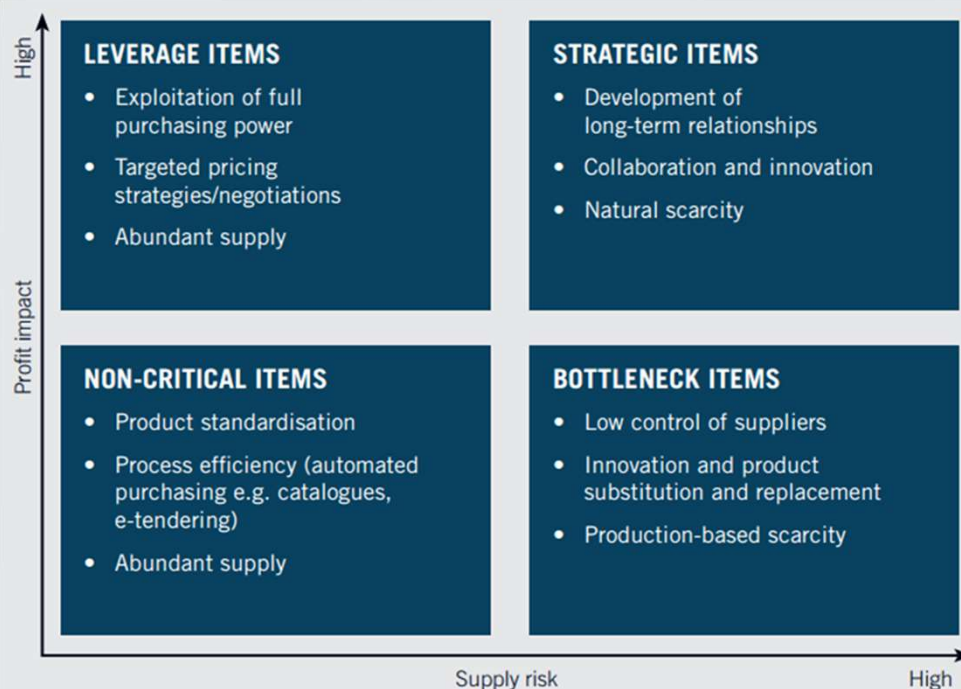
A new CPO playbook: Balancing resilience, innovation, and value creation - McKinsey



- Para **afrentar la volatilidad del mercado**, los directores de compras deben adoptar un nuevo enfoque centrado en la transformación digital, la resiliencia de la cadena de suministro y la **colaboración innovadora con los proveedores**.
- Las **herramientas digitales y de IA**, incluyendo la planificación avanzada de escenarios como los "gemelos digitales de gastos" y una mayor transparencia de los datos, son esenciales para que los directores de compras logren **rapidez, profundidad de análisis y ajustes estratégicos proactivos**.

Abastecimiento estratégico

Kraljic's Matrix



¿Qué pasa con los proveedores con mucho poder?



Idea in Brief

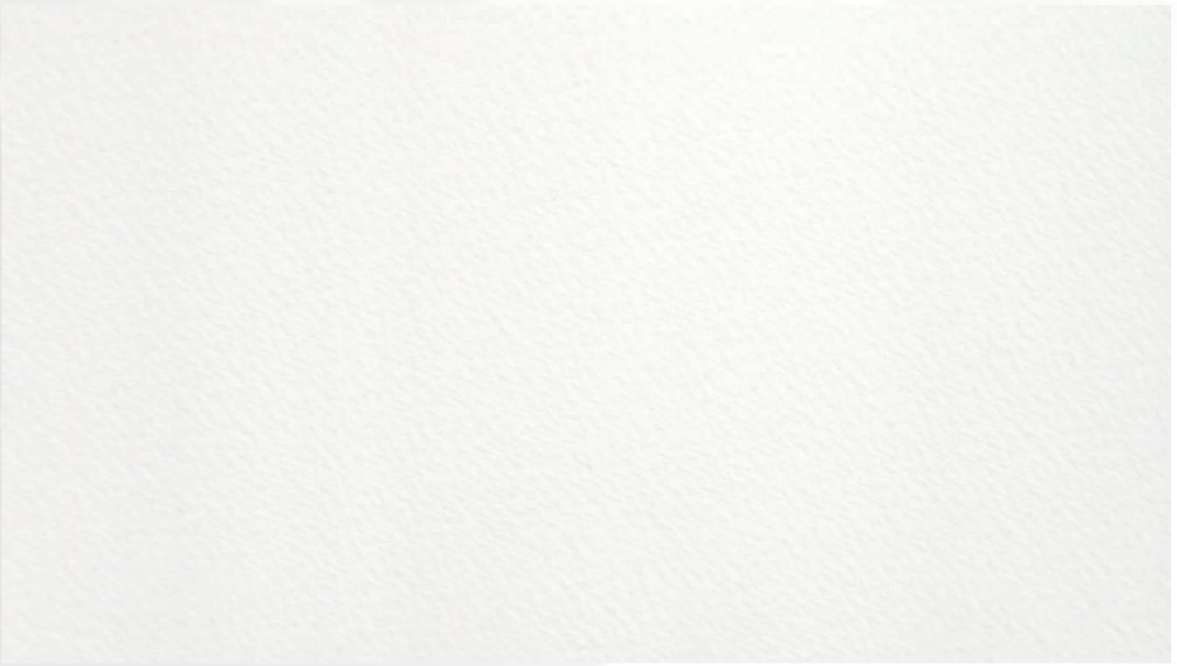
THE PROBLEM
The balance of power in an industry can dramatically shift from buyers to suppliers.

THE CHALLENGE
Companies that have gotten into a weak position with suppliers need to strategically redefine the relationship, tackling the problem as an enterprisewide challenge.

LEVEL OF RISK LOW ↓ HIGH	BRING NEW VALUE TO THE SUPPLIER	CAN WE HELP THE SUPPLIER ENTER NEW MARKETS OR INDUSTRIES? CAN WE HELP IT REDUCE ITS BUSINESS RISK?
	CHANGE HOW WE BUY	CAN WE GAIN LEVERAGE BY CONSOLIDATING ORDERS OR BY BUNDLING OR UNBUNDLING PRODUCT OR SERVICE PACKAGES? DO WE REALLY NEED EVERYTHING WE'RE BUYING?
	CREATE A NEW SUPPLIER	ARE THERE POTENTIAL ENTRANTS IN ADJACENT MARKETS? CAN WE VERTICALLY INTEGRATE TO BECOME OUR OWN SUPPLIER?
	PLAY HARBALL	CAN WE AFFORD TO WITHHOLD OR CANCEL ORDERS? DO WE HAVE GROUNDS FOR LITIGATION?

Taken from: Paraniakass Puma, Tevelson, & Belz (2015)- How to negotiate with powerful suppliers. Harvard Business Review

La Cadena de Valor Sostenible



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=cpYhgqPRiww>

Discutamos la lectura

Cadena de Valor Sostenible - Deloitte

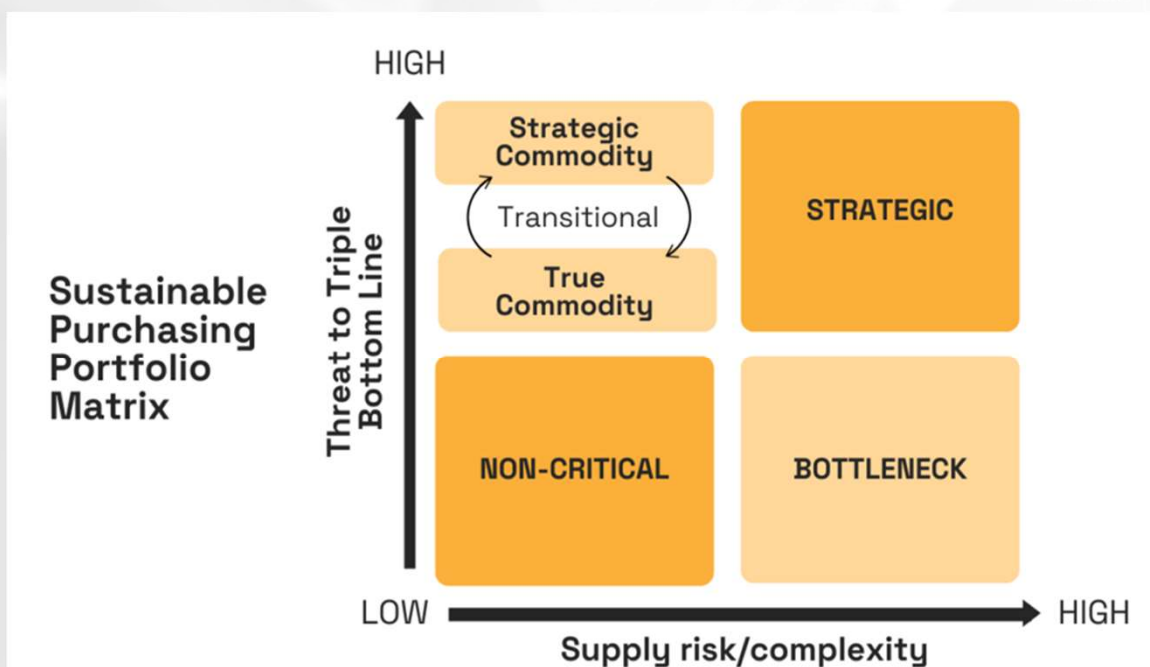
- **Las empresas se enfrentan a una presión creciente** por parte de las partes interesadas, los reguladores y las tendencias del mercado, lo que hace que la integración de los factores ESG en las estrategias de la cadena de valor sea crucial para **mitigar riesgos y aprovechar las oportunidades relacionadas con la sostenibilidad**.
- Las principales tendencias globales, como el cambio climático, el auge de las inversiones sostenibles, los efectos disruptivos de eventos como la COVID-19 y la evolución de las demandas de los consumidores, exigen **una estrategia proactiva e integrada de cadena de valor sostenible** para garantizar la resiliencia empresarial a largo plazo y la ventaja competitiva.



Investigación | 20 abr 2022

Cadena de Valor Sostenible

Abastecimiento sostenible estratégico



Compras sostenibles



ESCUELA
DE NEGOCIOS

¿Qué es una compra sostenible?

"Una compra responsable es aquella en la cual la empresa considera tanto la necesidad que requiere satisfacer al comprar y su presupuesto, como requisitos ambientales y sociales relacionados con el ciclo de vida del producto/ servicio (también conocida como una compra sustentable). Se puede dividir, además, en compras sociales y compras verdes." (CEGESTI, 2010)



- Apoyo a Pymes.
- Apoyo a una economía social.
- Promoción de oportunidades equitativas.
- Inclusión de aspectos sostenibles.
- Respeto a los derechos humanos.
- Fomento de trabajo decente.
- Inclusión de personas con discapacidad.

- **Utilización** de materiales de bajo impacto.
- **Reducción** en la cantidad de materiales utilizados por el proveedor (por ejemplo embalaje).
- **Reducción** del impacto durante el uso.
- **Fácil** de reciclar.

Compras sostenibles - ISO 20400

actionsustainability

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=fXJz2UVHb8Q>

Discutamos la lectura

Integrating ESG into supply chain operations - KPMG

- La integración de los criterios ESG se ha convertido en una estrategia corporativa fundamental, donde los líderes de la cadena de suministro desempeñan un papel crucial en la **creación de valor y la gestión de la reputación de la marca** mediante operaciones sostenibles.
- Los líderes de la cadena de suministro se enfrentan a importantes desafíos para abordar las complejas emisiones de Alcance 3 en redes de proveedores de múltiples niveles y **garantizar el cumplimiento de un conjunto de regulaciones ESG internacionales** en constante evolución.

Integrating ESG into supply chain operations

ESG requirements are putting new demands on supply chain leaders, but also creating opportunities for better business performance.

Share   



Abastecimiento Sostenible - Caso*



*Este caso fue creado con la ayuda de ChatGPT con fines educativos. La información no refleja la situación actual de ninguna compañía

NovaWear es una marca europea de moda rápida que busca mantener su competitividad a la vez que mejora la sostenibilidad de su cadena de suministro. La empresa adquiere diferentes materiales y componentes textiles, cada uno con distintos niveles de impacto comercial y riesgo de suministro. El departamento de compras debe segmentar estos insumos para diseñar mejores estrategias de abastecimiento que equilibren costo, disponibilidad y sostenibilidad.

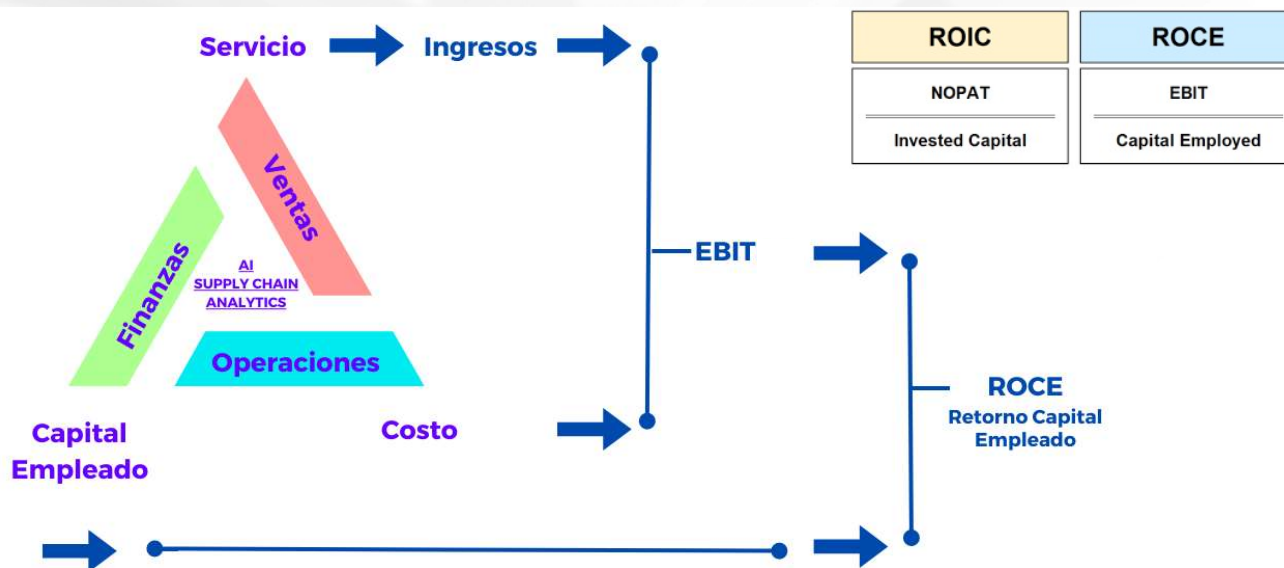
Utilizando la **Matriz de Sostenibilidad de Kraljic**, clasifique cada uno de los 10 artículos de NovaWear según su impacto en el Triple Bottom Line (de bajo a alto) y su riesgo de suministro (de bajo a alto).

Explique brevemente por qué se clasificó cada artículo en esa posición.

Recomiende una estrategia de abastecimiento sostenible para cada categoría (por ejemplo, colaboración, consolidación, rediseño, etc.).

Principales artículos: Algodón convencional, algodón orgánico (GOTS), poliéster virgen, poliéster reciclado (rPET), botones de plástico, botones de corozo, tintes químicos, tintes ecológicos a base de agua, bolsas de plástico, embalaje reciclado.

¿Cuáles deben ser los principales drivers de decisión en la cadena de suministro?



¿Cuáles deben ser las preocupaciones ambientales/sociales en la cadena de suministro?

Ambientales



Sociales



Ideas fuerza

- La cadena de valor provee numerosas oportunidades tanto para ahorrar costos e iniciativas estratégicas
- El abastecimiento sostenible no solo requiere considerar el impacto en las ganancias, pero en el *triple bottom line*
- La Matriz de Kraljic es una excelente herramienta para desarrollar una estrategia de abastecimiento sostenible, apalancada en marcos como el ISO 20400



Interview with Sandro, CEO of
Magnus & Co

• Available

