



Creación de Valor Compartido

4 / 2011

Un documento de divulgación de

ACCION RSE
Empresas por un Desarrollo Sustentable

Palabras de la Gerente General

La Responsabilidad Social Empresarial busca equilibrar las variables económicas, sociales y medioambientales en la estrategia de negocio de las empresas, como un requisito fundamental para alcanzar un desarrollo sustentable, que preserve los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respete la diversidad y promueva la reducción de las desigualdades sociales. Tarea nada fácil y en la cual confluyen una multiplicidad de factores y actores cuyo aporte es indispensable para lograr crear valor no solo para la empresa, sino también para el medio ambiente y la sociedad.

En este sentido, y considerando las nuevas formas de entender el negocio y el éxito empresarial, Michael Porter y Mark Kramer han presentado en enero de este año la teoría de valor compartido como una visión que involucra la creación de valor económico y social para las empresas y para las comunidades en las cuales se insertan.

Esta nueva mirada nos plantea que un negocio exitoso debe estar estrechamente ligado al progreso social, propiciando una transformación aún mayor del pensamiento **“business as usual”** (negocios como de costumbre). Es necesario aclarar que la creación de valor compartido no se trata de una redistribución del valor de las compañías, sino de una manera de integrar en el negocio los verdaderos factores que determinan el éxito en el largo plazo.

Para comprender e interiorizarse sobre la teoría de Porter y Kramer, Acción RSE ha desarrollado este cuarto documento de divulgación sobre la creación de valor compartido. Aquí encontrará tres casos nacionales exitosos al respecto, además de dos casos internacionales reconocidos a nivel mundial. Adicionalmente, se incorpora una contextualización inicial basada estrictamente en el artículo **“Creating Shared Value” de Harvard Business Review**, que pretende ser un punto de partida y reflexión para diversas empresas en esta nueva forma de entender la responsabilidad social empresarial.



María Eugenia Wagner
Gerente General



¿Qué es RSE?

Acción RSE define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor.

Por su parte, la recientemente publicada ISO 26.000, la define como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- esté integrada en toda la organización
- y se lleve a la práctica en sus relaciones”

La RSE debe estar estrechamente conectada al core business de la compañía e integrar las expectativas de los grupos de interés, para que pueda agregar valor económico, social y ambiental tanto al negocio, como a la sociedad en la cual se inserta. De esta manera, la empresa asegura su éxito y sustentabilidad, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de la comunidad, en el entendido de que no existen compañías exitosas en sociedades fracasadas.

El objetivo de la gestión responsable, es que cada actividad realizada por la compañía genere el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de crecimiento y desarrollo para todos.

Cada empresa genera impactos sociales y ambientales, tanto positivos como negativos, jugando un rol en el marco del desarrollo sustentable. No existe una receta única de RSE, sino que el modelo, las estrategias y las acciones deben ser adecuadas al contexto de cada empresa.

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

“El valor compartido solo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre las partes.”

Michael Porter y Mark Kramer, autores teoría de Creación de Valor Compartido

Definición y contexto

En su artículo “Creating Shared Value”¹, Michael Porter y Mark Kramer plantean que últimamente los negocios están siendo vistos como la principal causa de los problemas sociales, ambientales y económicos, lo que ha provocado una disminución nunca antes vista en sus niveles de legitimidad. Esta falta de confianza en las empresas habría llevado a los políticos a liderar una serie de cambios legislativos que afectan la competitividad y minan el crecimiento económico.

En ese contexto, una gran parte del sector privado continuaría considerando la creación de valor como un asunto de escasa importancia, enfocándose en maximizar el desempeño financiero de corto plazo, e ignorando los verdaderos factores que determinan el éxito en el largo plazo, aseguran.

La solución recaería en el principio de valor compartido, que implica la creación de valor económico y social en las comunidades donde las empresas se insertan. El negocio, afirman, debe reconectar el éxito empresarial con el progreso social, y así impulsar una transformación aún mayor del pensamiento tradicional, lo cual conduciría a un aumento sustancial de los niveles de innovación y a un incremento sistémico de la productividad en la economía global.

Porter & Kramer definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera.” Concepto que parte de la base que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.

Para lograr este círculo virtuoso empresa-sociedad, se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma, advierten.

Adicionalmente, es fundamental:

- Demostrar un comportamiento responsable, garantizando el cumplimiento y la sustentabilidad del proceso productivo.
- Entregar valor a los proveedores y trabajadores que componen el negocio, además de fortalecer las relaciones con la sociedad civil.
- Examinar los canales de participación junto a la sociedad y realizar inversiones a largo plazo que beneficien tanto a las comunidades como a los accionistas de la compañía.
- Preservar el medio ambiente como base del negocio en décadas venideras. Es necesario entender que el futuro de cada empresa está estrechamente unido al futuro del planeta.

¹Porter, M. & Kramer, M., January-February 2011, Creating Shared Value, Harvard Business Review.

IDEAS PRINCIPALES DE LA TEORÍA

1. El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre progreso económico y social, y tiene el potencial de impulsar una nueva forma de entender el crecimiento global.
2. Un importante número de compañías como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart se han embarcado en iniciativas asociadas a la creación de valor. Sin embargo, el entendimiento de esta nueva forma de hacer negocios está recién comenzando.
3. Las 3 claves para la creación de valor compartido son:
 - Reinención de productos y mercados
 - Redefinición de la productividad en la cadena de valor
 - Desarrollo de clusters donde se inserta la empresa
4. Cada compañía debe evaluar sus decisiones y oportunidades desde la lógica de la creación de valor; lo que redundará en círculos virtuosos de innovación y crecimiento para las empresas, además de mayores beneficios para la sociedad.

Las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas, definen los mercados y el daño generado puede crear costos significativos para las empresas.²

En su artículo, Porter & Kramer dicen que en la visión neoclásica, la inclusión de variables sociales impone restricciones costosas a las empresas, lo que puede afectar significativamente las utilidades percibidas en un periodo y sector determinado. Adicionalmente, la existencia de externalidades obliga a los gobiernos a imponer regulaciones como una manera de internalizar dichas fallas en la cadena operacional de las empresas, lo que incide directamente en su estructura de costos.

Se define externalidad como aquella situación donde los costos o beneficios de producción y/o consumo de algún bien o servicio no son reflejados en el precio de mercado de los mismos, lo que genera distorsiones económicas entre la asignación privada y aquella socialmente óptima.

La creación de valor compartido reconoce las necesidades de la sociedad y que el daño hacia la misma puede crear costos significativos para las empresas en materia energética y/o manejo de materias primas. Es por ello que las compañías deben innovar en tecnologías en su cadena de valor y crear nuevas formas para gestionar su negocio que aumenten sus niveles de productividad, logrando penetrar en una mayor cantidad de mercados y diferenciarse de su competencia.

Ahora bien, la creación de valor compartido no debe entenderse como una redistribución del valor de las compañías. Su objetivo central es expandir el alcance del valor económico y social a todos los grupos de interés relevantes. En términos prácticos, se trata de una mirada de creación de valor con foco en el crecimiento y desarrollo de clusters donde la empresa se inserta, lo que le permite aumentar sus niveles de eficiencia, productividad, y sustentabilidad de la cadena productiva. La inversión inicial y tiempos de implementación pueden ser significativos, pero el retorno económico y los beneficios estratégicos serán más amplios para todos los actores involucrados.

² Porter, M. & Kramer, M., January-February 2011, Creating Shared Value, Harvard Business Review pág. 5

El proceso de creación de valor compartido es un círculo virtuoso, es decir, al aumentar el valor en un área determinada se incrementan las oportunidades en las restantes, afirman los autores.³

I. Reinención de productos y mercados

*El punto de partida en la creación de valor es que las empresas identifiquen las necesidades de la sociedad, así como los beneficios y efectos negativos que pueden generar sus productos y servicios.*⁴

Una sociedad altamente exigente como la actual, tiene necesidades de diversa índole en relación a salud, vivienda, alimentación, protección social, seguridad financiera y menor daño medioambiental. En ese marco, es fundamental que las empresas se pregunten si sus productos son realmente buenos para estos consumidores.

En las economías desarrolladas, explican Porter & Kramer, la demanda por productos y servicios que integran las necesidades sociales está aumentando rápidamente. Por ejemplo, Fargo ha desarrollado una línea de productos que fomenta el ahorro de los consumidores a través de la utilización de créditos y el correspondiente pago de las deudas adquiridas, mientras Intel e IBM están elaborando formas más eficientes de inteligencia digital que reducen el uso energético en su utilización.

Además, hay beneficios sociales sustantivos derivados de proveer productos apropiados a consumidores de escasos recursos, además de utilidades económicas para las firmas que emprenden dicho camino. En India, Thomson Reuters ha desarrollado un servicio mensual para agricultores que ganan en promedio US\$2000 al año. Por una cuota trimestral de US\$5, provee información asociada al precio de los cultivos y asesorías especializadas en la materia. El servicio ha logrado un alcance de 2 millones de agricultores, incrementando los ingresos de más del 60% de ellos, llegando incluso a triplicar las ganancias individuales en algunos casos.

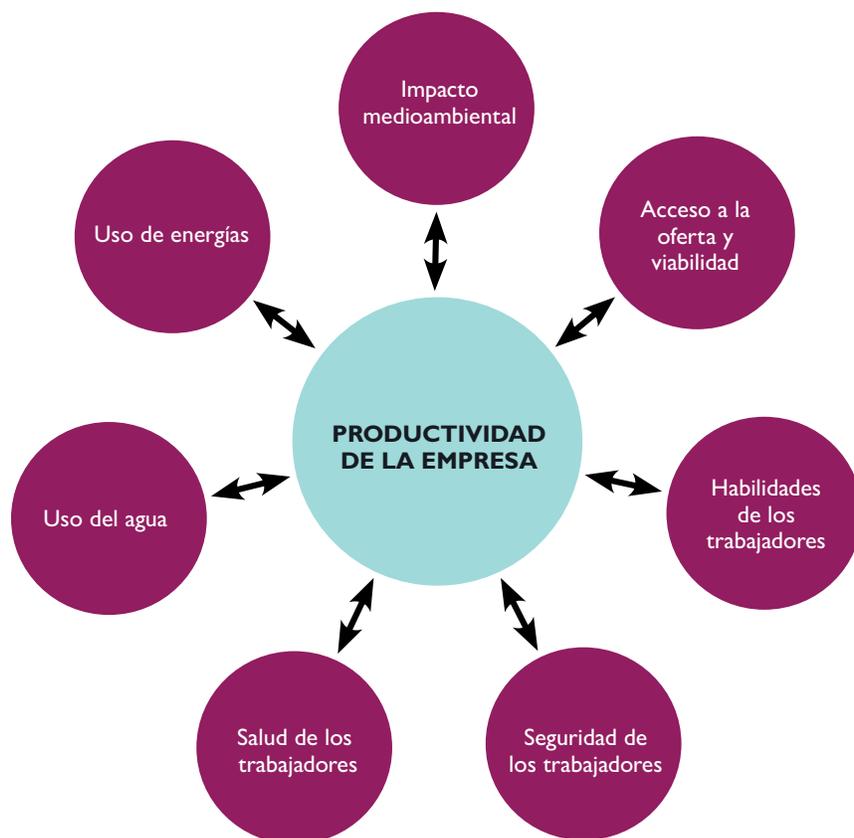
En suma, el punto de partida en la creación de valor es que las compañías identifiquen las necesidades de la sociedad, así como los beneficios y efectos negativos que pueden generar sus productos y servicios. Hay que tener en cuenta que las necesidades varían permanentemente con la evolución tecnológica, el desarrollo económico y los cambios en las preferencias sociales. Identificar estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a redefinir los productos y servicios entregados por las empresas, permitiendo la creación de grandes oportunidades de diferenciación y reposición en los mercados existentes.

³Porter, M. & Kramer, M., January-February 2011, Creating Shared Value, Harvard Business Review pág. 7

⁴Porter, M. & Kramer, M., January-February 2011, Creating Shared Value, Harvard Business Review pág. 8

La conexión entre las ventajas competitivas y los asuntos sociales

Existen numerosas formas en que integrar las variables sociales puede reportar beneficios productivos a las empresas. El siguiente gráfico refleja algunas áreas donde la conexión es más clara:



2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor

*La creación de sinergias se incrementa cuando las empresas integran variables sociales en su cadena de valor e innovan en cada etapa del proceso.*⁵

Un gran número de variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de una empresa, como la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales y los principios de justicia e igualdad en el espacio de trabajo. Es precisamente ahí donde surgen las oportunidades de crear valor compartido, debido a que las problemáticas sociales conllevan costos económicos a la cadena de valor: el exceso de packaging y los gases de efecto invernadero no tienen solo un impacto medioambiental, sino que el negocio también se ve afectado. Walmart, por ejemplo, implementó una política de reducción de packaging y rediseñó sus rutas de transporte, lo que le permitió ahorrar alrededor de US\$200 millones por conceptos de eficiencia. Además, la eliminación del uso de plásticos en sus locales comerciales le ha generado ahorros millonarios por menor disposición en rellenos sanitarios.

Porter & Kramer señalan que las tendencias actuales revelan que la conexión entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor que lo pensado tradicionalmente, y que la creación de sinergias se incrementa cuando las empresas integran variables sociales en su cadena de valor e innovan en cada etapa del proceso. No obstante, el número de compañías que ha integrado esta nueva lógica empresarial es aún escaso, existiendo altos beneficios productivos que no han sido explotados.

A continuación se presentan las áreas descritas en el artículo en las cuales existen grandes oportunidades de creación de valor compartido en la cadena de valor:

a. **Uso de energías y logística:** La volatilidad en los precios de la energía y las grandes oportunidades para la eficiencia energética, además de la generación de emisiones de gases de efecto invernadero, ha llevado a incrementar los niveles de eficiencia a través de mejoras tecnológicas, reciclaje y cogeneración, como formas de crear valor compartido. A su vez, los sistemas logísticos están siendo rediseñados para reducir las distancias de envío y mejorar las rutas de transporte.

b. **Uso de recursos:** El avance tecnológico sumado a una mayor preocupación medioambiental están creando nuevos desafíos en áreas como el manejo hídrico, la reutilización de materias primas y el packaging. Una mayor eficiencia en el uso de los recursos puede permear la cadena de valor en su totalidad y expandirse a los proveedores y canales relacionados.

c. **Obtención:** El enfoque tradicional se ha traducido en ejercer el máximo poder de negociación sobre los proveedores de tal manera de obtener los precios más bajos. Asimismo, las empresas han aumentado progresivamente la utilización de outsourcing en locaciones donde los salarios son más bajos relativamente. No obstante, algunas compañías han comenzado a comprender que dicho proceso no es sostenible, ya que deprime la calidad del servicio entregado en forma significativa. En ese contexto, elevar el acceso a insumos y tecnologías, además de fortalecer la entrega de financiamiento, se transforma en un canal de productividad para la empresa y sus proveedores.

d. **Distribución:** Las empresas han comenzado a reevaluar sus prácticas de distribución desde una perspectiva que integra su cadena de valor. iTunes, Kindle y Google Scholar han

⁵Porter, M. & Kramer, M., January-February 2011, Creating Shared Value, Harvard Business Review pág. 9

demostrado que los nuevos modelos de distribución pueden reducir significativamente el uso de papel y plásticos. Además, las micro finanzas han creado un nuevo modelo de costo-eficiencia en la distribución de servicios financieros en la pequeña y mediana empresa.

e. **Productividad de los empleados:** La mantención de sueldos y gratificaciones deprimidas ha comenzado a dar paso a un mayor entendimiento de los efectos positivos que producen sobre la productividad de la empresa, salarios dignos, altos niveles de seguridad laboral y permanentes programas de capacitación. Johnson & Johnson implementó programas de salud para que sus trabajadores dejaran de fumar, lo que le significó ahorros en salud que ascendieron a US\$250 millones.

f. **Locación:** El enfoque tradicional plantea que la ubicación de la empresa no tiene mayor relevancia, ya que la logística no necesita de gastos adicionales, los flujos de información son rápidos y los mercados son globales. De acuerdo a ello, la locación óptima es la que presenta menores costos, sin considerar el impacto operacional sobre las comunidades donde la empresa se inserta. Sin embargo, varias compañías, como Walmart, han aumentado sus fuentes de producción de productos alimenticios desde comunidades locales cercanas a sus almacenes comerciales, produciendo importantes ahorros en transporte que compensan los menores precios en locaciones más económicas. Finalmente, los competidores internacionales más fuertes son aquellos que pueden establecerse de forma sostenible en las comunidades que impactan.

3. Desarrollo de clusters donde la empresa se inserta

Un cluster es un grupo de empresas y asociaciones interconectadas, que tienen ventajas comparativas a partir de su localización geográfica, desarrollan actividades industriales asociadas y obtienen beneficios a partir de sus características comunes y complementarias.⁶

El éxito empresarial está fuertemente conectado con el entorno que rodea a los negocios, y la productividad e innovación está influenciada por el desarrollo de clusters productivos, señalan Porter & Kramer.

Los clusters no incluyen únicamente empresas sino también instituciones como establecimientos académicos, asociaciones comerciales y organizaciones relacionadas con la cadena productiva. Su desarrollo es frecuente en regiones en crecimiento y exitosas, desempeñando un rol determinante en términos de producción, innovación y competitividad de la misma, aseguran.

Es así como la existencia de ineficiencias en el entorno empresarial también crea costos internos para las compañías: Una deficiente educación pública impone costos en productividad y la necesidad de desembolsar mayores gastos en capacitaciones; una pobre infraestructura en el transporte eleva los costos de logística; y la discriminación de género y/o racial disminuye la productividad de los trabajadores en el lugar de trabajo, por nombrar algunos ejemplos.

Un aspecto clave en la construcción y desarrollo de estos clusters es la formación de mercados abiertos y transparentes. La existencia de mercados monopólicos y sistemas de precios poco transparentes, junto a la entrega de bajas retribuciones a los proveedores, son variables que afectan dramáticamente los niveles de productividad de la empresa. Es por ello que es necesario promover mercados justos e integrados, con alianzas estratégicas, para asegurar proveedores confiables y eficientes. De esta manera, los ingresos económicos se incrementan sustancialmente al igual que el poder adquisitivo de los consumidores, asegura la teoría.

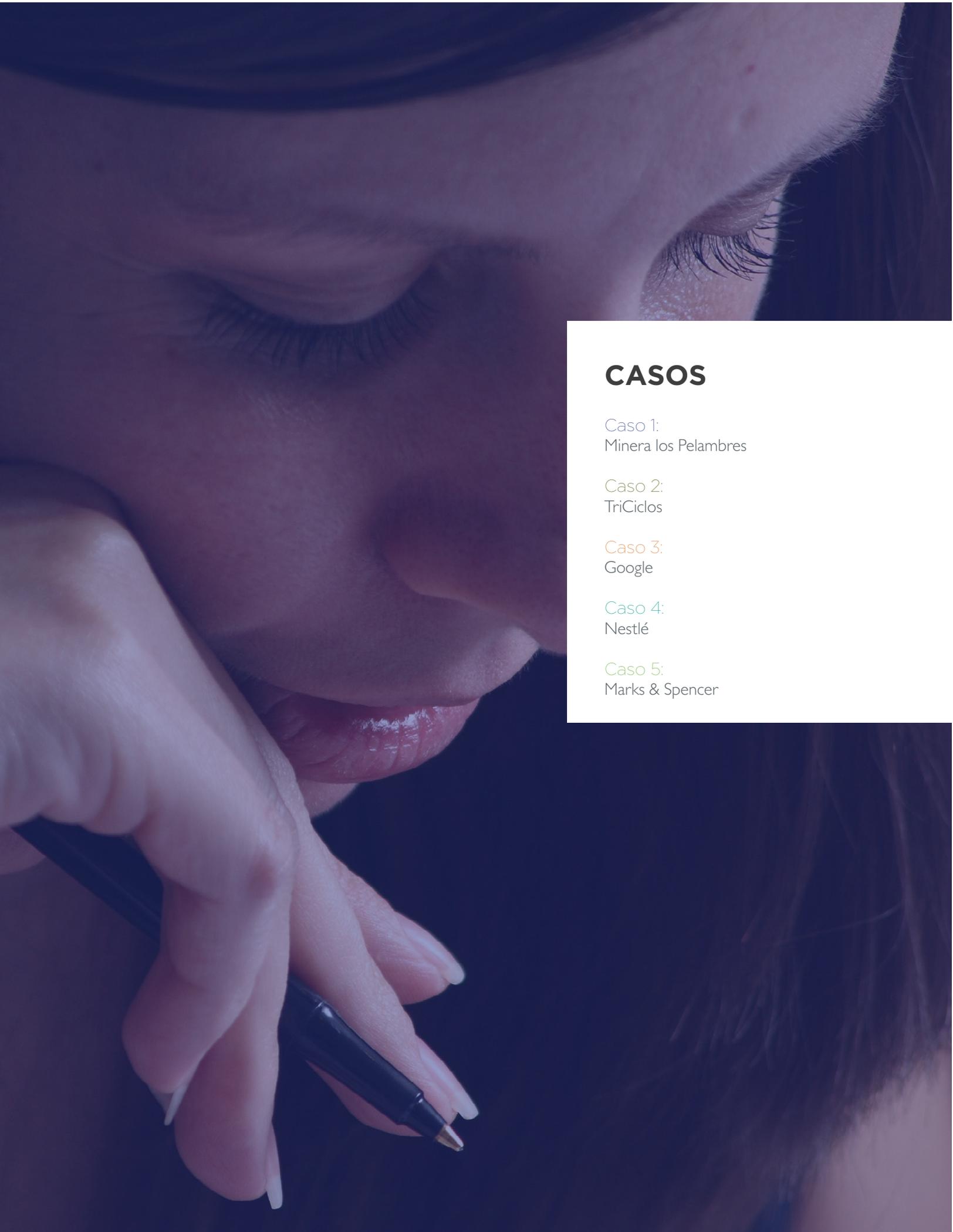
⁶Información extraída de www.innovación.cl

Cuando las empresas construyen clusters en sus locaciones claves, su crecimiento produce un efecto multiplicador: Se crean nuevos puestos de trabajo, nuevas firmas y la demanda puede crecer de forma sostenida, generando éxito empresarial y comunitario. Para fortalecer su desarrollo, las compañías necesitan identificar brechas e ineficiencias en las comunidades donde operan, en áreas relevantes como sus canales de logística y distribución, proveedores, programas de capacitación y la organización del mercado significativo para su negocio.

El desafío es enfocarse en las debilidades que restringen la productividad y el desarrollo de las empresas. Para esto, es primordial distinguir aquellas áreas donde existen ventajas comparativas y fortalecer aquellas en las que hay oportunidades de creación de valor compartido.

Acción RSE entiende la creación de valor compartido como una forma de implementar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en cualquier compañía. Comprender su alcance y significado es fundamental en la gestión responsable del negocio, ya que permite enfocar las iniciativas de manera tal que creen el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo las posibilidades de crecimiento y desarrollo para todos.

En este contexto, creemos fundamental acercar esta mirada a las empresas nacionales, algunas de las cuales ya están integrando el concepto a su estrategia de negocios. No obstante, aún existe un amplio camino en la consecución de un verdadero desarrollo sustentable, donde el éxito de la empresa y el de la sociedad se refuercen mutuamente.

A close-up, artistic photograph of a woman's face, focusing on her eyes and hand. She is holding a black pen in her hand, which is resting near her chin. The lighting is soft and focused, creating a contemplative mood. The background is dark, making the subject stand out.

CASOS

Caso 1:
Minera los Pelambres

Caso 2:
TriCiclos

Caso 3:
Google

Caso 4:
Nestlé

Caso 5:
Marks & Spencer

Caso 1: Minera Los Pelambres



“El Valor Compartido es entendido como aquel capaz de generar beneficios tangibles para todos los componentes del sistema, integrando las dimensiones económica, social y ambiental, y teniendo claro que estas dimensiones no tienen la misma valoración para cada uno de los grupos de interés.”

Ignacio Cruz, Gerente General Minera Los Pelambres

La empresa

Ubicada a más de 3.600 metros sobre el nivel del mar en plena Cordillera de los Andes, Minera Los Pelambres es uno de los diez yacimientos cupríferos más grandes del mundo y el cuarto a nivel nacional. En la actualidad, sus reservas alcanzan los 2.210 millones de toneladas y su producción durante 2010 alcanzó las 384.600 toneladas de cobre fino y 8.800 toneladas

de concentrado de molibdeno. Más de 5.000 personas trabajan en la compañía, de las cuales 723 son trabajadores propios y el resto son colaboradores de empresas contratistas. Durante 2010, las ventas de Minera Los Pelambres alcanzaron US\$ 3.285.764 millones.

Su estrategia

Minera Los Pelambres entiende que es un actor más en un sistema integrado por todos los grupos de interés que se relacionan con la empresa, lo cual significa asumir una visión sistémica y enfocada en el largo plazo que permita gestionar con éxito la relación con todos sus stakeholders. Esto implica conocer sus intereses e inquietudes, y centrar la generación de beneficio mutuo en el corazón del quehacer de la compañía, explica Ignacio Cruz, su Gerente General.

En ese marco, la empresa implementó un nuevo modelo de negocios que va más allá de la generación de Valor Económico Agregado (EVA). "El corazón de este nuevo modelo es la creación de valor adicional -en el sentido más amplio de la palabra-, para la operación y todos quienes pertenecen al sistema de grupos de interés del cual forma parte la empresa. Apunta a construir relaciones de confianza duraderas con todos los actores involucrados en el éxito de la operación, y tiene como objetivo construir alianzas estratégicas que mejoren continuamente la productividad de todos los quehaceres de la compañía", afirma Cruz.

Este modelo le ha permitido a Minera Los Pelambres situarse como una de las empresas con menores costos y generar

un EVA que ascendió a más de US\$ 1.400 millones en el año 2010.

Para lograrlo, explica el gerente, ha sido primordial la capacidad mostrada por la empresa de ir mejorando continuamente sus niveles de productividad, tarea en la cual han participado activamente los trabajadores de la compañía, así como las empresas colaboradoras y su personal.

No obstante, la organización ha decidido establecer una nueva función objetivo que integra la lógica de la Creación de Valor Compartido (CVC) para todo el sistema y sus grupos de interés. Minera Los Pelambres entiende la Creación de Valor Compartido como aquella capaz de generar beneficios tangibles para todos los componentes del sistema, integrando las dimensiones económica, social y ambiental, y teniendo claro que estas dimensiones no tienen la misma valoración para cada uno de los grupos de interés.

Esta mirada se ha plasmado en nuevas prioridades estratégicas que guían los quehaceres de la compañía y que son asumidas por cada uno de sus trabajadores y profesionales, bajo el entendido de que son ellos los que permiten que la empresa, y el sistema del cual forma parte, crezcan y se desarrollen en el largo plazo.



Doris Valencia y Angélica Tapia, jóvenes de la localidad de Colliguay capacitadas por la empresa colaboradora Sodexo.

Por lo tanto, dentro de los objetivos principales de la compañía se encuentran:

- Asegurar la excelencia operacional y desarrollar relaciones de confianza y mutuo beneficio con los grupos de interés.
- Fortalecer las relaciones con los grupos de interés y consolidar las bases para fortalecer el sistema que estos forman y del que Minera Los Pelambres es parte.
- Asegurar que este crecimiento se traduzca en beneficio para todos los actores que lo componen, lo cual requiere que las personas perciban el valor que han contribuido a generar.

A partir de estos objetivos de creación de valor, Minera Los Pelambres ha avanzado en una serie de cambios significativos:

1. Integración de una nueva estructura organizacional, más simple, ágil y acorde con los nuevos desafíos. Al igual que un nuevo gobierno corporativo más transversal y sinérgico, para contar con una mejor toma de decisiones.
2. Incorporación de nuevos valores y formas de relacionarse con los grupos de interés, en sintonía con la nueva estrategia, por parte de los trabajadores y profesionales de la compañía.
3. Adopción de un manual que define los estándares y conductas esperables a la hora de relacionarse con los grupos de interés.
4. Puesta en marcha de un sistema de gestión por desempeño, un ciclo de desarrollo del talento, compensaciones y otros beneficios, que buscan hacer de los trabajadores y profesionales de Minera Los Pelambres los primeros aliados en el cumplimiento de la estrategia.

Iniciativas que crean Valor Compartido

I. Plan de cierre tranque Los Quillayes

Minera Los Pelambres y la comunidad lograron implementar un programa de cierre participativo del tranque de relaves Los Quillayes, a partir del modelo de relacionamiento basado en la confianza y el beneficio mutuo con las comunidades vecinas de la minera, afirma Ignacio Cruz. En ese contexto, ejecutivos de la compañía y miembros de las comunidades del Valle Alto de la comuna de Salamanca trabajaron

de forma coordinada en el establecimiento de acuerdos y alianzas respecto del plan de cierre del tranque. Para dicha instancia, se creó la "Mesa de Cierre del Tranque Los Quillayes", donde se definieron y acordaron soluciones prácticas y beneficiosas para ambas partes en cuestión.

En la revisión del plan de cierre, previamente aprobado por la autoridad y las comunidades, uno de los principales compromisos fue la implementación de un



Vivero de la Cooperativa de Desarrollo Sustentable, Cuncumén.

innovador programa de fitoestabilización para este depósito de relaves, que consiste en cubrir sus 400 hectáreas con una gruesa capa de tierra vegetal para cultivar especies de flora endémica, generando suelo fértil y permitiendo el correcto asentamiento del terreno, además de evitar la generación de material particulado producto de la erosión eólica.

“La iniciativa nace producto de desencuentros entre la empresa y las comunidades. En ese sentido, la Comisión Regional del Medio Ambiente fue fundamental en la etapa inicial, ya que nos permitió generar un primer acercamiento y la implementación de mesas de trabajo junto a la compañía”, revela Jacobo Aguilera, Director Cooperativa del Cierre de Tranque Los Quillayes.

“Anteriormente, la empresa no estaba preocupada de las comunidades cercanas. Con el tiempo, junto con maximizar sus objetivos económicos, se hizo latente la necesidad de asegurar un crecimiento sustentable en las comunidades y del entorno”, puntualiza Aguilera.

El diálogo e involucramiento social sentó las bases para la conformación de 16 mesas de trabajo a lo largo de toda la provincia, seis de las cuales involucran directamente a las localidades cercanas al tranque (Cuncumén, Tranquilla, Chillipín y Batuco), alcanzando hasta la fecha acuerdos significativos en favor del cierre de este depósito minero.

La ejecución de todas las actividades tendrá una duración estimada de 10 años, a lo que se deben agregar tres años de monitoreo, en el cual se evaluará el éxito del programa de fitoestabilización.

Además, el trabajo desarrollado hasta la fecha tiene como respaldo técnico el “Plan de Cierre Faena Minera Los Pelambres”, presentado por la empresa ante la autoridad sectorial en enero de 2009, y que cuenta con la aprobación del Servicio Nacional de Geología y Minería, Sernageomin.

Paralelamente, existen otros proyectos de gran escala para asegurar la calidad y la cantidad de las aguas de riego para las localidades vecinas. Estas iniciativas involucran inversiones considerables que reflejan de forma significativa que Minera Los Pelambres se ha comprometido con el desarrollo óptimo de las comunidades donde impacta, asegura Aguilera.

El modelo de relacionamiento de la compañía se presenta como un caso de éxito ya que permite alcanzar el cierre seguro y sustentable del tranque en conjunto con las comunidades e involucrar a los habitantes de Cuncumén y otras localidades cercanas para que trabajen en labores de siembra, riego y cultivo de las especies que se utilizarán para reforestar la superficie del tranque, declaran en la empresa.

2. Empresas colaboradoras: socios en la agregación de valor

“El modelo de generación de valor económico agregado permitió crear un modo de relacionamiento con las empresas colaboradoras pionero para la gran minería chilena. Así, las compañías contratistas, sus trabajadores y profesionales se convirtieron en aliados clave en el éxito de Pelambres”, manifiesta Ignacio Cruz.

En este sentido, el papel de las empresas



colaboradoras es estratégico por su participación en los esfuerzos por mejorar la gestión y el desempeño de la compañía. Algunas de ellas han suscrito contratos de beneficio mutuo denominados Profit Driven Cooperation Contracts, mediante los cuales perciben mejores ingresos adicionales en la medida en que cumplen con indicadores que reflejan su aporte al logro de los objetivos de negocios de Minera Los Pelambres.

Así, las empresas colaboradoras participan de los esfuerzos por maximizar el uso de sus equipos y de los servicios que brindan, aportando significativamente a mejorar la productividad de la minera.

“En el presente año modificamos el modelo de negocios con Los Pelambres hacia uno pionero de costo por tonelada, que se alinea con el plan anual de la minera. El servicio de mantenimiento y reparación de los equipos es el mismo, pero la forma de pago se modifica. Así, se crea un esquema de premio y castigo, ya que si logras una mejor disponibilidad y confiabilidad de los equipos, y por ende mayor tonelaje, se obtiene una mayor retribución económica por el servicio prestado”, explica Jaime Soto, Gerente General de P&H MinePro Services.

“El modelo de contrato es positivo ya que te permite olvidar asuntos que desvían tu

negocio principal como cotizaciones, estado de pagos y la reparación estructural de los equipos. La totalidad de la parte operativa está incluida en el contrato, haciendo que tu objetivo principal sea operar con la mayor eficiencia posible”, aclara Soto.

Adicionalmente, destaca el contrato suscrito con Komatsu, empresa que en lugar de vender sus camiones pesados a Los Pelambres, se los arrienda. Esta es una situación única en la industria, en la que ambas partes se ven mutuamente beneficiadas, ya que el productor final recibe un mejor pago mientras más mineral son capaces de transportar sus vehículos sin presentar fallas.

A su vez, empresas contratistas como el fabricante de neumáticos Michelin, se benefician en la medida que sus insumos sufran la menor cantidad de desperfectos posibles. O bien, empresas como FFE Minerals, la cual gestiona el mantenimiento de ciertas plantas de procesos de Pelambres, recibe beneficios adicionales a medida que las instalaciones sean sometidas a la menor cantidad de instancias de mantenimiento.

“La complementariedad entre Minera Los Pelambres y las compañías colaboradoras ha sido fruto de un importante proceso de aprendizaje, en el cual ha primado la voluntad de entendimiento y de buscar beneficio mutuo”, asegura Ignacio Cruz.



Aprendizajes

- En el cierre del tranque la empresa tuvo un conflicto con parte de la comunidad de Cuncumén y Tranquilla producto de un accidente operacional (el agua utilizada en la producción, en vez de llegar al tranque de relaves, se fue al río Choapa). El incidente produjo una situación compleja con estas localidades, lo cual derivó en sesiones de la Corema con participación de personas de la comunidad. "Nos sentamos a conversar y cambiamos la manera de hacer las cosas. Empezamos a establecer una relación con toda nuestra disposición a escuchar de forma empática, a tratar de entender de verdad cuáles eran sus problemas, entender por qué un evento como ese, que no tenía graves consecuencias en el medio ambiente, provocó reacciones tan virulentas de parte de la comunidad", expresó Cruz.
- En términos simples, la minera logró entender el mensaje de la comunidad, que ya no quería más computadores para la escuela, ni que la pintaran de nuevo, o que refaccionaran la posta, o que sembraran pasto en la cancha de fútbol. "A nosotros nos interesan tres puntos fundamentales: El agua, el polvo y el cierre del Tranque Quillayes. Queremos saber cómo vamos a vivir con ese tranque de relaves al lado nuestro. Mientras no tengamos resuelto esos tres puntos, no queremos hablar de nada más", señalaron en su momento los representantes comunitarios.
- Este episodio gatilló que la empresa cambiara su forma de relacionarse con sus grupos de interés, especialmente con la comunidad. Hoy, Los Pelambres tiene cuatro mesas de trabajo con la gente de Cuncumén. Después de un año de conversaciones firmaron un convenio de colaboración y, a partir de eso, se constituyó una mesa que está tomando las decisiones respecto al cierre del tranque, compuesta por 4 personas de la comunidad y 3 de la compañía.



Mesa Social de la localidad de Tranquilla.

Desafíos

- El trabajo asociativo, confianza, cooperación y la reciprocidad junto a las comunidades son factores clave en cualquier estrategia de Creación de Valor Compartido. En este sentido, el desarrollo de nuevas capacidades y el fortalecimiento de los lazos que unen a personas y comunidades son desafíos permanentes a la hora de abordar desafíos como el planteado.
- Cualquier iniciativa de Valor Compartido – ya sea nacional, regional o local– es una solución de compromiso entre diferentes actores, visiones e intereses no siempre alineados. De ahí la importancia de seguir mejorando en los siguientes aspectos:
 - Contar con un desarrollo institucional adecuado
 - Invertir tiempo y otros recursos en una visión de futuro que sirva al propósito de ordenar y movilizar a los distintos actores.
 - Precisar roles y responsabilidades del gobierno, empresas, sociedad civil, universidades y centros de investigación.
 - Contar con sistemas crebles y participativos de monitoreo, evaluación y cuenta pública.
 - Implementar sistemas de innovación continuos en la forma de operar y seleccionar a las personas idóneas en este desafío.



Patricio Brito y familia: colaborador de la empresa contratista Pullman Bus y vecino de la localidad de Cuncumén.

Caso 2: TriCiclos

otros metales
conservas



“No sigas un sendero que ya exista. Haz una huella donde no lo haya”.

Joaquín Arnolds, socio fundador de TriCiclos

La empresa

TriCiclos nace el año 2009 para propiciar un cambio cultural hacia la sustentabilidad a través de la creación de soluciones que fortalezcan buenos hábitos en materia social y ambiental. Para conseguir este propósito, la empresa ha gestionado la implementación de 4 Puntos Limpios, donde se reciclan más de veinte materiales distintos en diversas zonas de Santiago: Santa Elena de Ecurbe, y Homecenter Sodimac Parque Arauco, La Reina y Peñalolén.

Paralelamente, ha comenzado a realizar consultorías especializadas sobre gestión sustentable, asesorando a empresas desde el nivel directivo hasta las áreas

operacionales en diferentes temas, como medición de huella de carbono, diseño de productos, energía fotovoltaica, innovación social, eventos sustentables, marketing verde y consumo responsable.

Finalmente, TriCiclos ofrece una amplia gama de productos amigables con el medio ambiente, destacando soluciones de eficiencia energética, energía solar, energía eólica y complementos que permiten lograr un reciclaje completo.

En la actualidad, la empresa cuenta con 35 trabajadores, alcanzando ventas que ascienden a los 20 millones pesos mensuales.

Estrategia

TriCiclos asegura que en América Latina el reciclaje es una actividad muy valorada pero llena de cuestionamientos e ineficiencias que impiden su correcto desarrollo. Específicamente, los programas de recolección de residuos no facilitan el reciclaje efectivo por parte de los ciudadanos, quienes ven perdidos sus esfuerzos por separar los materiales cuando son tratados como basura y mezclados en los camiones recolectores.

A raíz de este diagnóstico, la empresa ofrece herramientas para la acción: va directamente de la mano del consumidor al molino del procesador, promoviendo que todos los actores de la cadena se cuestionen su rol y cambien positivamente. “Los ciudadanos que nos visitan son personas motivadas con el reciclaje, pero que no encuentran opciones para llevarlo a cabo. TriCiclos ofrece una solución que los retroalimenta con datos, certezas, educación y que los invita a generar menos residuos de forma responsable”, dice Rodolfo Poblete, su gerente de Operaciones.

Este año, lograron consolidar un modelo de negocios flexible, que les ha permitido adaptarse desde trabajos particulares a alianzas gubernamentales, para lo cual ha sido fundamental desarrollar contenedores

Para TriCiclos, la creación de valor compartido es la capacidad de la empresa de relacionarse con sus stakeholders y buscar aquellas iniciativas o instancias que permitan desarrollar lo mejor de cada uno. Las relaciones de TriCiclos con otras organizaciones han permitido aprovechar sus capacidades al máximo y entregar soluciones que apuntan a un verdadero cambio cultural en pos de una sociedad más próspera. “Cuando se dan acciones de creación de valor compartido se aprecian lo mejor de las personas y de las empresas”, afirma el ejecutivo.

En ese contexto, la necesidad de gestionar un sistema de reciclaje más técnico e ingenieril, reforzado por mejor infraestructura y mayor educación ambiental, fue fundamental en la oferta de valor TriCiclos:

de reciclaje según las necesidades específicas de cada interesado, y realizar trabajos colaborativos para la implementación y ejecución de los mismos.

Han asesorado empresas desde el nivel directivo hasta las áreas operacionales, dictado clases desde el nivel preescolar hasta escuelas de negocios internacionales, realizado levantamientos culturales y cuantitativos de residuos, ayudado en sistemas de medición de huella de carbono, diseño de productos, energía fotovoltaica, innovación social, eventos sustentables, marketing verde y consumo responsable.

En ese marco, TriCiclos intenta mejorar la gestión de su negocio a través de una mayor cobertura del sistema de reciclaje.

“Dentro de la filosofía de la empresa, nuestro enemigo principal es la bolsa de basura negra. El 60% de los materiales que uno genera son reciclables y si uno pudiese hacer un compostaje de lo orgánico, estaríamos reduciendo aproximadamente un 90% de los residuos generados. Con esa cifra podemos amortizar un monto significativo de los presupuestos municipales para el manejo de residuos, permitiendo que puedan invertirse en otras áreas relevantes como educación, nutrición y cultura”, asegura Poblete.

1. Puntos Limpios: Se efectúa un reciclaje separado de más de 20 materiales, con especificación rotulada del material. La atención al público se realiza mediante dos operadores, previamente capacitados sobre reciclaje y materiales reciclados. Además, la compañía certifica la cadena de reciclaje y recuperación de los desechos, otorgando a sus clientes un informe de eco-equivalencia del material reciclado.

2. Mini módulos: Módulos para reciclaje separado de 3 a 6 materiales, todos especificados y rotulados según lo que se va a reciclar. Poseen un diseño particular para Instituciones, colegios, empresas o universidades, según corresponda.

3. Compostaje: Con el propósito de reciclar la mayor parte de los residuos generados, TriCiclos ofrece dos sistemas de compostaje que permiten reciclar en un

Iniciativas que crean valor compartido

alto porcentaje los residuos orgánicos. Para establecer alianzas, TriCiclos firma una serie de acuerdos y convenios con el cliente para entregarle la herramienta específica que necesita, según un diagnóstico previo. Este consiste en dos estudios particulares: la caracterización de los materiales generados en el lugar y una medición de la sensibilidad y capacidad de los trabajadores para reciclar, los que determinan las mejores herramientas a implementar y los niveles de capacitación necesarios para los trabajadores.

Una vez instalado el punto limpio, TriCiclos funciona como un gestor logístico, ya que existen desechos que tienen un valor mínimo en el mercado, lo que impide su reciclaje. Por ello, la empresa utiliza los materiales con buen valor comercial para solventar las operaciones de aquellos que no lo tienen, creando un proyecto que se autofinancia completamente. Asimismo, buscan posicionarse como un operador que enseña los beneficios del consumo responsable.

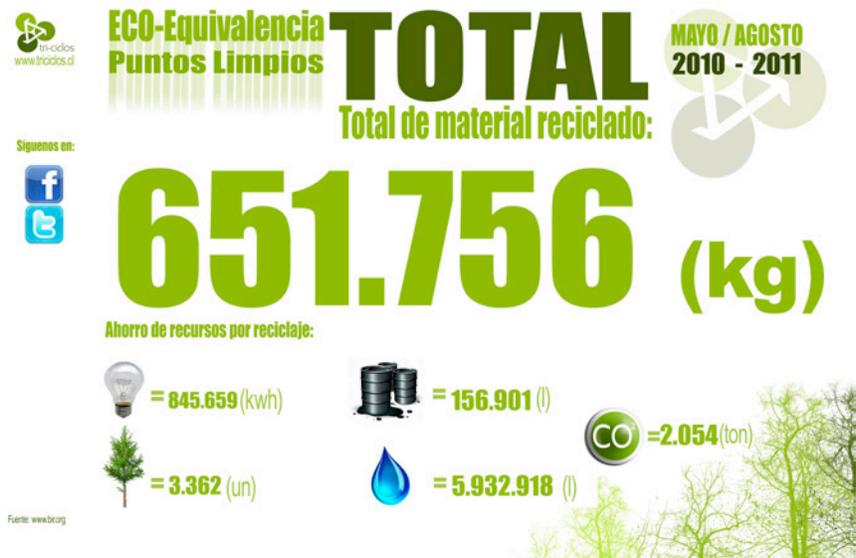
TriCiclos también administra el retiro de los materiales y los dirige a centros de tratamientos certificados y seleccionados

por la misma empresa, asegurando la eficiencia y el mejor precio de compra posible para autofinanciar el proceso.

En términos de alianzas empresariales, intentan desarrollar proyectos asociativos que involucren la cadena productiva de las empresas y les permitan adentrarse en sus operaciones. "Una cosa es reciclar y otra es ser eficiente con tus proyectos en materia de huella de carbono y eficiencia energética en toda la cadena de valor. Gracias a eso, podemos determinar puntos críticos de mejora para las empresas, lo que les ha permitido disminuir sus mermas significativamente", explica Rodolfo Poblete.

De este modo, TriCiclos se transforma en una empresa regeneradora que permite aminorar el impacto de otras empresas, convirtiendo la basura en materia prima, y transformando los desafíos sociales y culturales en ciclos virtuosos. Apuntamos a ser un catalizador positivo para la sociedad, asegura.

En términos de resultados, el número de visitas mensuales a los puntos limpios ha aumentado de 300 a 7000 en tan solo 2 años de operaciones.



Creación de valor junto a Homecenter Sodimac

En esta senda de creación de valor, la alianza con Sodimac ha sido vital en el desarrollo e implementación del negocio de TriCiclos. “Sodimac creyó en las habilidades de los fundadores de TriCiclos para implementar un modelo de negocios sólido basado en el manejo de residuos, convirtiéndose en un socio fundamental dentro del proyecto, ya que sus principios de sostenibilidad se alinean en gran parte con los nuestros. Nunca nos hemos involucrado como cliente o proveedor, sino como socios colaboradores, donde el respeto y admiración sobresalen ante todo”, declara el gerente de Operaciones.

En palabras de Juan Carlos Corvalán, gerente de Asuntos Legales y RSE de Homecenter Sodimac: Como empresa que trabaja para ser socialmente responsable, queremos reducir al máximo el impacto medioambiental que genera la operación de nuestras tiendas. Para ello no sólo estamos diseñando construcciones más sustentables y certificadas, como nuestro Homecenter de Copiapó, que hacen un uso eficiente de la energía, sino que además implementamos este programa para reducir, reutilizar y reciclar los residuos

que generan trabajadores y clientes. Es por ello que en 2010 empezamos la implementación de los primeros Puntos Limpios junto a TriCiclos con el objetivo de acercarse a la meta de cero residuos en las tiendas y, a la vez, brindar un espacio donde los hogares puedan también eliminar sus desechos.

“Ha sido un gran trabajo junto al equipo de TriCiclos, en el cual hemos ido aprendiendo y proyectando la iniciativa. Es un proceso bien impresionante por el ritmo de crecimiento constante y el interés que vemos en la gente por el cuidado del medio ambiente. A través de estos Puntos Limpios tenemos la posibilidad de ir acercando el reciclaje de verdad a las personas”, comenta Corvalán.

Por su parte, Poblete puntualiza que la herramienta entregada por Sodimac ha sido un gran aporte en el trabajo junto a las comunidades, ya que “la compañía entregó una forma de colaboración muy importante dentro de su proyecto de diferenciación y de creación de valor compartido. Los usuarios de Puntos Limpios están muy satisfechos y agradecidos con lo hecho por la empresa, porque les permite ser verdaderos agentes de cambio en términos de cuidado medioambiental.”



Aprendizajes

Rodolfo Poblete, resume los aprendizajes en los siguientes puntos:

- Lo más difícil es la generación de confianzas. Por ende, siempre hemos intentado estar alineados con la transparencia y la trazabilidad de todos nuestros procesos. Este concepto, por simple que parezca, era algo que no estaba integrado ni desarrollado en las cadenas de reciclaje.
- Integrar la persistencia y la perseverancia en la filosofía de trabajo, ejecutando los proyectos de forma transparente y confiable, es un proceso de aprendizaje continuo.
- Este tipo de proyecto tiene que ser desarrollado por personas que

son constantes. El camino es difícil y complejo, ya que el cambio cultural debe ser de gran magnitud. Cambiar el mundo suena utópico, pero creo que hasta el momento lo hemos logrado.

- Más que errores, hemos enfrentado dificultades externas a la compañía. Las mayores debilidades se asocian a no generar el cambio deseado y a que las personas o las empresas no entiendan lo que queremos hacer.
- Los errores internos se producen constantemente, ya que somos una empresa con capacidad limitada. Sin embargo, las mayores amenazas se encuentran en la sociedad misma.

Desafíos

- Cambiar el mundo. Para ello, es necesario trabajar de forma continua, perfeccionando los procesos y entregando capacidades a los clientes de modo que entiendan y traspasen la filosofía de TriCiclos al resto. "Si logramos influir en las personas y empresas, seremos capaces de implementar medidas más ambiciosas en términos de manejo de residuos y consumo responsable", expresa Poblete.
- Consolidar los proyectos de regionalización en Tierra Amarilla, Calama, Coronel y Temuco de forma simultánea. Esto permitirá evaluar la operativa y logística de los procesos, además de ser un desafío enorme para los trabajadores de TriCiclos.
- Internacionalizar la empresa, implementando un punto limpio en

Bogotá y otro en Sao Paulo. No obstante, es primordial que el modelo y proyecto original de TriCiclos se mantenga inalterado.

- Seguir involucrados en programas gubernamentales, ya que abre las puertas a una mayor cantidad de personas, incrementando el impacto de las iniciativas de la empresa.
- Los consumidores están incorporando mayores niveles de conciencia ambiental en sus decisiones, lo que induce un cambio fundamental en el ciclo operacional de las empresas. A partir de eso, pretendemos ser un verdadero nexo entre las comunidades y las empresas en la creación de valor compartido.

Caso 3: Google



La empresa

Google es un motor de búsqueda que conecta a millones de usuarios alrededor del mundo con información diaria y de fácil acceso. Fundada en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, Google ha crecido de forma sostenida a través del tiempo, permitiendo la búsqueda en una gran cantidad de idiomas, además de incluir varias formas de publicidad y aplicaciones web para realizar todo tipo de tareas. Es por ello que la

compañía se ha convertido en la mayor plataforma web de los mercados mundiales. Su oficina principal se ubica en Silicon Valley (California, Estados Unidos), pero se ha extendido rápidamente por América, Europa y Asia. En la actualidad, cuenta con más de 20.000 trabajadores en sus diversas locaciones, y sus ingresos durante el 2009 ascendieron a US\$23.651 millones.

Estrategia

Desde el primer momento, Google ha trabajado para desarrollar tecnologías capaces de mejorar la forma existente de hacer negocios. Además de ser el eje central de la empresa, sus programas han contribuido también al crecimiento de la actividad empresarial y al aumento del éxito de empresarios y editores de todo el mundo, según sus palabras. El éxito de Google se basa en que las herramientas creadas les resultan útiles a los usuarios, proveedores y socios de las compañías. Además, su esencia es proporcionar información útil y relevante a los millones de usuarios de todo el mundo que confían en que la búsqueda de Google les permita encontrar las respuestas que buscan.

“El motor de búsqueda perfecto debería entender exactamente lo que quieres decir y ofrecerte exactamente lo que necesitas. Cuando se creó Google, los usuarios se llevaban una grata sorpresa al ver que, al introducir una consulta, encontraban el resultado que querían. Google tuvo éxito precisamente porque permitía encontrar una mejor y más rápida respuesta en relación a otros motores de búsqueda de la época”, explica Larry Page, cofundador de Google, en el sitio web corporativo de la empresa¹.

En términos de su programa de sustentabilidad, los objetivos incluyen un manejo responsable del agua y un compromiso con ser neutral en sus emisiones de carbono. Para lograrlo, la compañía ha puesto en marcha una cartera de iniciativas que incluyen altas inversiones en empresas de energías renovables, lo que le ha permitido mejorar progresivamente la reputación de su marca y la gestión de

riesgos en cada una de sus instalaciones.

Además, Google plantea que la entrega de información rápida, confiable y de fácil acceso para los ciudadanos, proveedores de servicios y políticos, es fundamental en la creación de iniciativas de valor compartido que mejoren la calidad y alcance de los servicios públicos y privados. En ese contexto, aseguran, una mejor información puede ayudar a los gobiernos a gastar sus recursos de forma más eficiente y empoderar a la sociedad civil para exigir mejores servicios o desarrollar soluciones que les permitan satisfacer sus propias necesidades.

Por lo tanto, consideran indispensable establecer alianzas entre actores públicos y privados para mejorar la entrega del servicio. Según fuentes corporativas², el éxito de Google depende de la presencia de un liderazgo fuerte y efectivo en todos los niveles de la compañía: Estamos comprometidos a invertir en una nueva manera de entender el negocio que asegure la sustentabilidad de todos nuestros actos. Pero la tecnología ha evolucionado mucho desde entonces y la web ha cambiado. Aunque reconocemos que la búsqueda nunca dejará de ser un problema, seguimos desafiando los límites de la tecnología existente para proporcionar un servicio rápido, preciso y fácil de utilizar que esté disponible para cualquier persona que busque información, tanto si accede desde un computador en Boston como si lo hace a través de un teléfono desde Bangkok. Además, hemos puesto en práctica lo que hemos aprendido del proceso de búsqueda para superar aún más retos.

Cultura Google

La creación de una cultura organizacional amigable y cercana con sus trabajadores es prioritaria, según lo señala la compañía. Por ejemplo, a la hora de la comida, casi todos los empleados se reúnen en la cafetería de la oficina y buscan cualquier mesa que tenga un sitio libre para sentarse a comer y a disfrutar de conversaciones con miembros de otros equipos. Su

compromiso con la innovación se basa en que todo el mundo se sienta con la libertad de compartir opiniones e ideas. Cada empleado de Google desempeña varias funciones y todos ellos aportan su grano de arena, destacan.

Adicionalmente, el desarrollo de equipos de trabajo multidisciplinarios es considerado de alta relevancia al momento de cumplir

¹<http://www.google.cl/intl/es/about/corporate/company/tenthings.html>

²<http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html>

con las metas y objetivos de forma eficiente, además de elevar progresivamente los niveles de productividad en toda la cadena de valor. Es así como incluyen todo tipo de perfiles en las contrataciones y buscan un equilibrio entre la capacidad y la experiencia. Cuentan con oficinas en todo el globo y los empleados se comunican en multitud de

idiomas, desde el turco hasta el telugu. El resultado es un equipo que representa a los usuarios de todo el mundo a los que Google ofrece sus servicios. Cuando no están trabajando, los empleados de Google se dedican a diferentes actividades, desde hacer ciclismo de montaña y parapente hasta catar vinos, señala la compañía.



Acerca de sus oficinas

La oficina principal de Google, denominada Googleplex, se encuentra situada en Mountain View, California (EE.UU). No obstante, la gran mayoría de sus dependencias alrededor del mundo suelen compartir características similares:

- Expresiones de cultura local que reflejen la personalidad y la ubicación de cada oficina, desde un mural en Buenos Aires hasta telecabinas en Zúrich.
- Bicicletas para desplazarse de forma ecológica, además de la existencia de diversos elementos recreacionales como salas de masaje, cafés orgánicos

y espacios de encuentro comunes para todos los trabajadores.

- Utilización de cubículos por sobre oficinas de carácter personal. De esta manera se impulsa el trabajo en equipo de forma constante.
- Mesas de billar e instalaciones deportivas de todo tipo, además de contar con sesiones de yoga, baile y canto para el personal.
- Asociaciones internas de trabajadores para todo tipo de aficiones como la meditación, cine o la cata de vinos.



Iniciativas que crean valor compartido

Google Green: Better web. Better for the environment.

En Google aseveran trabajar arduamente para minimizar el impacto ambiental de sus servicios. De hecho, sus servidores utilizan menos energía por usuario que dejar una luz encendida durante 3 horas. Si se agrega la energía renovable utilizada y las compensaciones de carbono, su huella ecológica es prácticamente cero. No obstante, continúan buscando nuevas formas de reducir aún más sus impactos en el medio ambiente.

A continuación se presentan una serie de medidas impulsadas por Google en el marco de su estrategia de creación de valor compartido y sustentabilidad:

I. Centros de datos más eficientes:

Los centros de datos utilizan sólo el 50% de la energía del promedio internacional, lo que le permite a Google ahorrar millones de dólares en costos de energía, además de reducir su impacto sobre el medio ambiente. Según estudios técnicos, la compañía utiliza menos del 0,01% de la energía mundial.

Google dirige numerosos centros de datos de gran tamaño, pero también mantiene varios centros de menor magnitud, denominados Puntos de Referencia (POP). Mediante simples prácticas y modificaciones en su composición, han logrado grandes ahorros al año: cambiando equipos obsoletos por nuevos en uno de sus POP para optimizar el flujo de aire y reducir el uso del aire acondicionado, además de invertir en cortinas plásticas, extensiones de retorno de aire y un nuevo controlador de aire acondicionado, lograron ahorrar US\$67.000 en un año, con un costo asociado total de US\$50.000. Además, dicho cambio se produjo sin ningún tiempo de inactividad operacional.

Fuente y más información en

http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com/en/us/corporate/datacenter/dc-best-practices-google.pdf

³Power Purchase Agreements o contratos de suministro de energía son acuerdos que formalizan los compromisos y obligaciones entre una parte que producirá y venderá la energía renovable y otra que la comprará.

2. Utilización de energías renovables:

Google compra su electricidad directamente desde fuentes de energía renovables cercanas a sus centros de operaciones, mediante el establecimiento de contratos de suministro de energía limpia llamados Power Purchase Agreement³ (PPA). De esta manera, los propietarios agrícolas reciben compensaciones competitivas que les permiten financiar la red energética, tanto para sus necesidades como para las de la compañía.

La empresa también se ha comprometido a reducir su huella de carbono a cero, para lo cual ha desarrollado un enfoque de múltiples frentes. La eficiencia energética y el uso de carbon offset son áreas relevantes dentro de este plan, al igual que la compra y uso de electricidad renovable y libre de carbono para sus centros de datos.

Al iniciar este desafío energético, Google se planteó las siguientes preguntas, que pueden ser útiles para otros que quieran comenzar la misma empresa:

- ¿Qué tipos de fuentes de energía son las más adecuadas y dónde están?
- ¿Cómo obtenemos esa electricidad para utilizarla en nuestras instalaciones?
- ¿Cómo podemos hacer una adquisición costo-eficiente y aprovecharla para protegernos de los altos precios energéticos del futuro?
- ¿Cómo maximizamos el impacto de nuestras compras de energía verde en nuestras emisiones globales y de carbono?

Google estableció una forma específica de abordar dicho escenario en forma asociativa: Eligen proyectos de energía renovable que se encuentran en la misma red eléctrica que sus centros de datos, de tal manera de poder aprovechar de alguna manera la electricidad producida en sus instalaciones. Incluso si no pueden legal o físicamente transferir la energía producida por una fuente renovable a sus centros de datos, el hecho de estar en la misma red eléctrica les asegura estar contribuyendo a aumentar lo verde en la red en la que operan, a través de los PPA. Por ejemplo,

con su primer PPA con NextEra se comprometieron a comprar 114 MW por 20 años desde un proyecto en Ames, Iowa, que “usan” para suministrar energía a sus instalaciones en Council Bluffs, en el mismo estado.

Fuente y más información en
http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com/en/us/green/pdfs/renewable-energy.pdf



3. Oficinas amigables con el medio ambiente:

Gran parte de las iniciativas han sido recomendaciones de los mismos usuarios de Google, entre las que destacan la utilización de paneles solares y programas de transporte ecológicos para los trabajadores, que han permitido reducir 100.000 tons.⁴ de CO₂ al año.

La creación de ambientes laborales más saludables y productivos para los trabajadores de Google ha sido una prioridad alrededor del mundo. Para lograrlo, ha sido fundamental considerar las construcciones como sistemas vivos diseñados con luz natural y aire limpio, dejando fuera químicos nocivos para la salud, y usando los recursos naturales de

forma más eficiente, destaca la empresa. Una manera de desarrollar nuevas tecnologías ha sido mediante el uso de sistemas fotovoltaicos de gran escala (1,6 MW) en sus oficinas de Mountain View, California. A partir de eso, numerosas empresas han replicado y mejorado la utilización de paneles solares de mayor magnitud en sus oficinas, aumentando la investigación y desarrollo de ese tipo de tecnología.

Fuentes y más información en
<http://www.google.com/green/operations/sustainable-buildings.html>
<http://www.google.com/green/innovations/renewables.html>

⁴ Carbon offset es una reducción de las emisiones de dióxido de carbono o gases de efecto invernadero como compensación por las emisiones producidas en otro lugar.



4. Emisiones de carbono:

Para reducir su impacto sobre el cambio climático, Google ha invertido en proyectos externos a su negocio como la reducción de emisiones provenientes de rellenos sanitarios cercanos a sus instalaciones, lo que le ha permitido reducir su impacto ambiental a niveles mínimos.

Adquirir carbon offsets ha significado invertir en proyectos medioambientales que no se relacionan directamente con su negocio. Sin embargo, cuando Google adquiere una compensación, está confiando

en que la investigación, colaboración, estándares y debida diligencia es suficiente garantía para asegurarles que están obteniendo una compensación de calidad que proporcionará un beneficio global de largo plazo.

Fuente y más información en

http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com/es//green/pdfs/google-carbon-offsets.pdf

5. Energías limpias y renovables para las comunidades:

A la fecha, los proyectos de energía renovable impulsados por Google implican una capacidad de generación de 1,7 GW de poder y electricidad equivalente a la consumida por más de 350.000 hogares.

Google Green expone que su inversión en un futuro con energía limpia tiene relación con hacer funcionar sus instalaciones lo más eficientemente posible, probando nuevas tecnologías verdes y comprometiéndose a contratos de suministro de energía limpia

(PPA) de largo plazo, que están haciendo más verde la red eléctrica actual. También significa invertir en proyectos de energía limpia innovadores y a gran escala que puedan ser poderosas fuentes energéticas en el futuro. De hecho, varios proyectos en los que han invertido están ya generando no solo energía limpia, sino también rendimientos financieros saludables.

Fuente y más información

<http://www.google.com/green/collaborations/investments.html>



Inversión en proyectos solares residenciales

En Junio del presente año se anunció la creación de un fondo de US\$280 millones, respaldado por Google, para financiar proyectos de energía solar residencial en Estados Unidos. El fondo es la primera colaboración entre la compañía y SolarCity, una de las mayores empresas de diseño, financiamiento e instalación de energía solar en el mundo entero, a la vez que el aporte representa la mayor inversión hecha por Google en materia de energías renovables.

Lyndon Rive, CEO de SolarCity, sostiene que Google está enviando una señal a todas las compañías en América: "Las 200 empresas más grandes en Estados Unidos cuentan con más de US\$ 1 trillón en sus balances financieros. En ese contexto, la inversión en proyectos de energía solar genera retornos para los inversionistas, ahorros para los beneficiarios residenciales, mayor cantidad de empleo local y protege al medio ambiente de las fuentes de contaminación existentes. Si otras compañías replican lo hecho por Google, se podrá reducir drásticamente nuestra dependencia de las fuentes de energía contaminantes."

El fondo involucra opciones de Solar Lease y Power Purchase Agreement (PPA) para los clientes que deseen instalar paneles solares en sus hogares, pero no quieren financiar la inversión inicial para adquirir los sistemas.

SolarCity está en Arizona, California, Colorado, Columbia, Maryland, Massachusetts, Nueva York, Nueva Jersey, Pensilvania y Texas, con alrededor de 15.000 proyectos solares funcionando en la actualidad. Más de 12.000 de esos clientes han elegido las opciones de financiamiento de SolarCity, mientras los 3.000 restantes han adquirido sus sistemas.

Google ha hecho una serie de inversiones en energías renovables que hacen sentido con su forma de hacer negocios y ayudan a crear un rango de soluciones hacia un mayor uso de energía limpia en el futuro. "Gracias a la alianza con SolarCity, estamos muy expectantes por hacer nuestra primera inversión en proyectos residenciales, que le permitirá usar energía limpia a los consumidores a través del país, al igual que a los trabajadores de Google", expresa Rick Needham, director of Green Business Operations de Google, en un comunicado de prensa de la organización.

Benjamin Cook, vicepresidente de SolarCity, agrega que "mientras los consumidores entiendan las consecuencias de sus elecciones energéticas, la demanda por la generación de energías limpias se incrementará progresivamente. La alianza con Google nos permitirá proveer de energía solar a miles de residentes y bajar los costos en los que incurrir en términos de electricidad."

A la fecha, Google ha invertido más de US\$680 millones en una amplia gama de energías renovables, convirtiéndolo en el primer inversionista en energía solar residencial a nivel mundial.

Fuente y más información

[http://www.solarcity.com/pressreleases/92/Google-Partners-with-SolarCity-to-Create-\\$280-Million-Fund-for-Residential-Solar-Projects--Nation%E2%80%99s-Largest-to-Date.aspx](http://www.solarcity.com/pressreleases/92/Google-Partners-with-SolarCity-to-Create-$280-Million-Fund-for-Residential-Solar-Projects--Nation%E2%80%99s-Largest-to-Date.aspx)

6. Programas de ahorro para los usuarios:

La huella de carbono anual de un usuario de Gmail puede ser 80 veces más pequeña comparada con otros programas de correo electrónico.

Google asegura que el uso de su correo electrónico es más eficiente que otros que mantienen su hosting en servidores locales de oficina o de uso doméstico. Lo anterior porque Gmail es administrado mediante la informática en nube o clouding computing, lo que permite distribuir los

recursos de manera más eficiente entre los usuarios. Sus servicios basados en este modelo han sido diseñados ingenierilmente para funcionar en software y hardware de alta calidad, además de estar alojados en servidores cuyos centros de datos son lo más eficiente posible energéticamente.

Más información en

http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com/es//green/pdfs/google-green-computing.pdf

Más información

www.google.com

<http://googleblog.blogspot.com/search/label/green>

<http://www.google.com/green/the-big-picture.html#/>

Caso 4: Nestlé



“La creación de valor compartido es nuestra forma de abordar la Responsabilidad Social Empresarial, como parte inherente de los principios corporativos de la compañía y de su estrategia comercial.”

Paulina Bravo, gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Nestlé

La empresa

Nestlé es la empresa líder de la industria de productos alimenticios del país. A nivel mundial, las operaciones industriales de Nestlé están presentes en 81 países y la comercialización de sus productos se extiende a 140 naciones.

En Chile, cuenta con 7 fábricas y 10 centros

de distribución, donde se desempeñan más de 6000 trabajadores. Durante el año 2010, las ventas ascendieron a US\$1.300 millones. Adicionalmente, la producción de Nestlé representa cerca de un 0,6% del Producto Interno Bruto y de un 50% de las exportaciones de lácteos a nivel nacional.

Estrategia

“Creemos firmemente que para que una compañía tenga éxito a largo plazo, debe crear valor no sólo para la empresa, sino también para la sociedad. Es por eso que desde sus inicios Nestlé se ha propuesto como gran desafío aportar al desarrollo de los países en los que está presente”, asegura Paulina Bravo, gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad.

Nestlé fue una empresa pionera en establecer el concepto de valor compartido en su estrategia de responsabilidad social empresarial: “La creación de valor compartido es nuestra forma de abordar la RSE, como parte inherente de los principios corporativos de la compañía y de su estrategia comercial. Tenemos la convicción de que la empresa será exitosa en la medida que la sociedad en la que está inserta también lo sea. Es así que incorporar esta concepción en su quehacer no solo favorecerá su desempeño, sino el desarrollo de la comunidad en su conjunto, garantizando finalmente la continuidad del negocio en el largo plazo”, explica Bravo.

Es así que Nestlé entiende la creación de valor compartido como una filosofía de hacer empresa en la que la generación de valor para la compañía y para su entorno es una prioridad. De este modo se genera un mutuo beneficio tanto para la sociedad como para la empresa, manteniendo su competitividad en el largo plazo. Por un

lado la compañía contribuye al progreso de las comunidades y estas, por su parte, colaboran en el mejoramiento y éxito corporativo.

Adicionalmente, el compromiso de Nestlé es gestionar el impacto de sus actividades en todas las fases de su proceso de producción. Esto se traduce, principalmente, en entregar una mejor nutrición a las personas y aportar significativamente al desarrollo económico y social, como parte esencial de su negocio.

“Este rol implica ir más allá del beneficio para el consumidor: Supone aportar valor a los empleados, agricultores y proveedores y a todos los sectores de la sociedad con quienes se vincula, además de actuar responsablemente con el medio ambiente”, puntualiza Paulina Bravo.

Las 3 áreas claves definidas por Nestlé para focalizar sus esfuerzos con la comunidad, dado su impacto sobre el desarrollo, son: nutrición, agua y desarrollo rural.

1. Nutrición: Al ser la principal área de desarrollo de la compañía, cuenta con diferentes centros de investigación y estudios que le permiten aumentar sus niveles de productividad de forma sostenida.

2. Agua: El uso responsable y eficiente del agua se ha convertido en un tema fundamental para la seguridad alimentaria y el futuro de los negocios de Nestlé.



3. Desarrollo rural: Mejoras productivas en este ámbito beneficiarán la calidad de las materias primas y serán un estímulo económico para la compañía y las comunidades donde está inserta.

La gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad narra que desde sus inicios -y antes que naciera el concepto de valor compartido-, Nestlé trabajó poniendo el foco en el trabajo conjunto con sus stakeholders y las sociedades en las que estaba presente. En concreto, la idea surgió tras un estudio solicitado a la consultora internacional FSG, dirigida por Mark Kramer y Michael Porter, que buscó definir el aporte real de Nestlé al desarrollo de la región latinoamericana y ver de qué manera éste se relacionaba con la estrategia comercial de la compañía. La investigación arrojó que Nestlé efectivamente realizaba su quehacer bajo el concepto de creación de valor compartido.

Paralelamente, y siguiendo una política de reducción de huella ambiental, la compañía ha implementado indicadores a cumplir año

a año en reducciones de consumo de agua y energía para cada una de sus fábricas.

Con la certificación ISO de la operación de todas las fábricas de la región Austral América, la gestión ambiental de Nestlé ha logrado un reconocimiento significativo al validar internacionalmente su idoneidad y estándares en el Sistema de Gestión Ambiental (SGA).

En ese entendido, en Chile ha trabajado en la mejora continua de los indicadores medioambientales de sus fábricas (Maipú, Macul, Graneros, San Fernando, Los Ángeles, Llanquihue y Osorno), las cuales han alcanzado sustanciales reducciones en cada uno de los parámetros relacionados con su huella ambiental. De hecho, en los últimos 10 años la compañía ha logrado una disminución de 27% en el consumo de energía y de un 65 % en el uso de agua, ambas por tonelada de producto. En tanto, su producción a nivel país ha experimentado un aumento de más del 28%.

**EQUIVALENCIAS AHORRO INDICADORES MEDIO AMBIENTE
PERIODO 2009 - 2010**

REGIÓN AUSTRAL AMÉRICA (Chile, Argentina, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay)	AHORRO %	AHORRO TOTAL	UNIDAD	EQUIVALENCIA
AGUA	12,0%	502.552	m3	Abastecimiento diario del 50% del consumo doméstico de la Región Metropolitana, considerando 150 lts/día por persona.
ENERGIA	4,7%	16.958.613	kwh	Abastecimiento domiciliario anual de 25.000 habitantes equivalente a la ciudad de Graneros, considerando un consumo por casa de 5 personas de 3.390 Kw / año.
CO2	9,1%	12.635	Ton	Emisión anual de Co2 de 5.600 vehiculos, considerando un uso de 15.000 Km al año.

NESTLE CHILE	AHORRO %	AHORRO TOTAL	UNIDAD	EQUIVALENCIA
AGUA	10,3%	312.023	m3	Consumo de agua de ducha semanal de 350.000 habitantes equivalente a la ciudad de Temuco.
ENERGIA	4,4%	14.260.030	kwh	Consumo de energía eléctrica anual de 72.000 televisores, considerando 8 horas de uso diario.
CO2	9,5%	11.497	Ton	Plantar 10.500 árboles (nogales), los que absorberán las emisiones de CO2 en un periodo de crecimiento de 20 años.

Iniciativas que crean valor compartido

Programa global para el Desarrollo de Proveedores de Leche

Según cuenta Paulina Bravo, la relación de Nestlé con sus proveedores de leche data de muchas décadas y se ha dado en un espíritu de colaboración y trabajo conjunto para una mejor calidad y producción de leche.

El Programa Global para el Desarrollo de Proveedores de Leche Nestlé tiene como principal objetivo garantizar el suministro de leche de alta calidad y promover el aumento de la producción de la misma. Los proyectos que forman parte del Programa han beneficiado a 1.200 productores de Los Ángeles, Osorno y Llanquihue, donde están las fábricas lácteas de Nestlé. Entre las principales iniciativas implementadas destacan:

- Manual de Garantía de Calidad de Leche Fresca.
- Programa de Desarrollo de Proveedores, gracias al cual más de 600 productores de leche han recibido capacitación y asistencia técnica en temas de contabilidad y eficiencia productiva.

- Puesta en marcha de una iniciativa para prevenir la contaminación del recurso hídrico y fomentar su cuidado y preservación.
- Cinco productores de leche de Nestlé han sido certificados y autorizados para exportar este producto a la Unión Europea, cantidad que seguirá aumentando en el tiempo en el afán de crear valor para sus proveedores.
- Lecherías sustentables.
- Tanto los productores de leche como las autoridades gubernamentales han reconocido los beneficios de este programa global y el liderazgo de Nestlé para promover altos estándares en la producción de leche.

Lecherías Sustentables

En el contexto del Programa de Proveedores de Leche, Nestlé consideró fundamental desarrollar iniciativas que permitieran mejorar su cadena de proveedores de leche de forma asociativa en el área medioambiental, comenta Fernando Santibáñez, Doctor en Ciencias



Agronómicas y asesor de Nestlé en el programa Lecherías Sustentables.

La principal actividad de la iniciativa es la elaboración del Protocolo de Sustentabilidad, que consiste en una invitación cursada a todos los productores de leche que se relacionan con Nestlé a producir leche ambientalmente sustentable y que entregue garantías al consumidor final.

“Trabajamos varios meses en la creación del protocolo para que contuviera información relevante que permitiera desarrollar acciones sustentables con el objetivo de establecer una alianza entre proveedores y empresa, para hacer de la lechería una actividad sostenible y resistente a cualquier examen en materia ambiental”, detalla Santibáñez.

Para esto, se generó una metodología de evaluación basada en los siguientes ejes de acción:

- Protección ambiental
- Lechería baja en carbono
- Servicios ambientales
- Bienestar animal
- Protección de la salud humana

Cada uno de estos ítems es auditado por empresas externas, las que asignan una puntuación de acuerdo a criterios debidamente informados y analizados por expertos. Las evaluaciones permiten acceder a un sistema de incentivos para los productores, directamente relacionados con el precio de la leche.

En una primera etapa, los proveedores miraron con cierta incredulidad y sorpresa el programa diseñado, pero se dieron cuenta que había un trabajo serio y que Nestlé estaba dispuesto a entregar recursos para ello, lo que aumentó su atractivo, relata Santibáñez.

Además, precisa que “cuando se les explicó que quien cumpliera el protocolo percibiría un beneficio adicional en el pago por litro de leche y que ese cumplimiento era de

fácil implementación, ya que no involucraba grandes inversiones sino más bien un rediseño de lo existente, los productores le encontraron verdadero sentido a la ejecución del proceso.”

Previo al funcionamiento del programa fue necesario realizar un plan piloto en 40 predios, que permitieron a los proveedores conocer las posibilidades de mejora de su producción y a la empresa, visualizar el apoyo que necesitaban los productores. Una vez realizada, los resultados arrojaron un 70% de cumplimiento del total de los estándares exigidos. “A partir de ese momento, los productores entendieron que era necesario trabajar en el porcentaje restante para acceder a un mayor beneficio económico por litro de leche producido”, agrega el asesor de la iniciativa.

Adicionalmente, “Lecherías Sustentables” capacita y asesora a los proveedores a través de un panel de expertos compuesto por colaboradores de Nestlé y asesores externos con expertise en diferentes materias medioambientales, agropecuarias y lácteas, entre otras.

Resultados

- Novecientos de los 1.200 productores de Nestlé ya son parte de esta iniciativa. Una cifra digna de destacar dado el carácter voluntario del programa. La última auditoría realizada arrojó que existe en promedio un 80% de cumplimiento.
- Entre los beneficios directos, se encuentran un mejor precio al productor por litro de leche y la realización de asesorías y capacitación sin costo para el mismo.
- Entre los beneficios indirectos, resaltan la mayor competitividad de los productos en mercados internos y externos, así como la potenciación y fortalecimiento de la industria lechera nacional.

Aprendizajes

- El proceso de la evaluación ha permitido entender que no se requieren cambios estructurales para una producción sustentable de leche, sino sólo conocimiento.
- Asimismo, el trabajo conjunto ha permitido perfeccionar el protocolo de acuerdo a las distintas experiencias manifestadas por los propios productores. Cabe mencionar la disposición y apertura de los agricultores a iniciativas que van un paso más allá de la norma.
- Finalmente, es destacable el valor que los agricultores otorgan a la sustentabilidad, decidiendo incluso invertir a costo propio con la expectativa de ser calificado como "productor sustentable".

Desafíos

- En el corto plazo Nestlé se ha propuesto estar sobre el 80% de cumplimiento de las evaluaciones e incorporar a la totalidad de los productores, es decir 300 más de los que hoy participan.
- Además, la idea es incorporar acciones educativas enfocadas en:
 1. Capacitar a niños de educación básica de las escuelas de las zonas lecheras respecto del cuidado del medioambiente en la cadena productora de leche.
 2. Capacitar de forma online al personal de plantas lecheras de Nestlé.



Caso 5: Marks & Spencer



“Creo fuertemente que un negocio sustentable es un buen negocio. Es ahí donde el Plan A es fundamental, ya que permite asegurar el futuro de la compañía, accionistas, proveedores y trabajadores.”

Robert Swannel, Chairman de Marks & Spencer

La empresa

Marks & Spencer (M&S) es una de las cadenas líderes de retail en el Reino Unido con más de 21 millones de clientes semanales. Dentro de su oferta, destaca la comercialización de ropa, productos para el hogar y alimenticios, en sus más de 600 tiendas a lo largo del país. Cuenta con más

de 2.000 proveedores a nivel mundial y más de 75.000 trabajadores en Reino Unido y el extranjero. Durante el 2011, sus ventas alcanzaron los €9,7 billones de euros y sus utilidades (después de impuestos) ascendieron a €714.3 millones de euros.

Estrategia

En enero del año 2007, M&S creó el "Plan A" que estableció cien compromisos en materia de sustentabilidad a ser alcanzados el año 2015. Posteriormente, el Plan fue ampliado a 180 compromisos para el mismo período de tiempo, como una forma de aumentar su efectividad y de convertir a la compañía en el retail más grande y sostenible del mundo.

A través del programa, la compañía busca trabajar con sus clientes y proveedores en la lucha contra el cambio climático, reducir el impacto de sus residuos, utilizar las materias primas de forma eficiente, comerciar de forma transparente, y ayudar a los consumidores a llevar estilos de vida más saludables.

Marc Bolland, Chief Executive Officer, afirma en el sitio web corporativo¹, que la sustentabilidad es clave en la estrategia de M&S: "Estamos haciendo esto porque es lo que se espera de nosotros. Lo llamamos el Plan A ya que es la única forma de hacer negocios, además de permitirnos estar por delante del resto en un mundo que cambia rápidamente."

De los 180 compromisos, la empresa ha logrado responder con éxito a 95, mientras que 77 están en marcha, uno en su etapa inicial (relacionado a biodiesel) y siete aún en espera. A pesar de esto, los beneficios del Plan ya ascienden a más de €70 millones de euros, producto de una combinación de

ahorros por eficiencia y nuevos negocios sustentables.

La compañía declara que el fortalecimiento del Plan A ha significado una serie de cambios relevantes a nivel ejecutivo, tales como el considerable aumento del involucramiento de la junta directiva a través de reuniones bimensuales que aseguraran un rol activo de cada uno de los miembros en la definición de la estrategia del programa.

Las etapas más relevantes en la implementación del Plan A, han sido:

- Integrando el Plan A

La dirección del Plan considera fundamental integrar a la cadena de valor de la compañía en su totalidad. Por ende, fue necesario administrar de forma coordinada las distintas actividades de M&S: Productos alimenticios, mercancía general, retail, finanzas, construcción y logística.

- Administrando el riesgo

El Plan implica la realización de un perfil de riesgo cada seis meses, a cargo de la junta directiva. Las variables sociales y ambientales, los riesgos éticos y el cambio climático son administrados de forma separada, sin embargo, son todos considerados factores relevantes que pueden aumentar el riesgo del negocio y la viabilidad de la cadena de valor.



¹Información extraída de http://plana.marksandspencer.com/media/pdf/how_we-do_business_report_2011.pdf

Iniciativas que crean valor compartido

Estándares sociales, ambientales y éticos certificados internacionalmente

Al igual que la gran mayoría de los minoristas, M&S utiliza sistemas desarrollados de forma interna para administrar los factores sociales y ambientales en una industria altamente

cambiante. Esto incluye un manejo sobre las capacitaciones a su personal, salud y seguridad dentro de la compañía, sumado a un óptimo desempeño ambiental en términos operacionales.

Plan A. Doing the right thing (Haciendo lo correcto)

1. Integrar a los consumidores en el Plan A

“Nuestros mayores impactos sobre el medio ambiente y la sociedad provienen de los productos que vendemos y de la forma que son usados, por lo mismo, queremos integrar a nuestros consumidores a vivir de forma más sustentable, formando parte del Plan A.” (M&S)

Dentro de los objetivos generales del proyecto, destacan:

- Todos los productos de M&S deben tener al menos una característica del Plan A para el año 2020. Además, será necesario

impulsar la identificación y compra de esos productos por parte de los consumidores.

- Será vital comprender que los clientes intentan contribuir en la resolución de problemáticas sociales y/o ambientales.

- Propiciar una vida más sustentable para los consumidores.

A partir de lo anterior, M&S intenta promover las cualidades de su Plan en todos sus productos. Esto incluye la utilización del concepto de comercio justo², madera y pesca sustentable, eficiencia energética y el uso de materiales reciclados en su cadena productiva. Ejemplo de esto es el lanzamiento de Indigo Green, su primera línea de ropa carbono neutral hecha con telas sustentables.



2. Hacer del Plan A la forma de hacer negocios

“La sustentabilidad se convertirá en nuestro negocio solo si integramos el Plan A en nuestras actividades y procesos diarios,

incluyendo la forma en que participan nuestros trabajadores, como construimos nuestras tiendas, la manera como trabajamos con nuestros proveedores y el modo como desarrollamos nuevos productos.” (M&S)

²El comercio justo es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo), que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

En esta iniciativa se acentúan entre los objetivos generales:

- Involucrar a los trabajadores en el Plan A.
- Integrar el Plan en los sistemas y procesos de la compañía.
- Involucrar a los socios en el Plan.
- Crear una cultura de innovación y sustentabilidad.

Dentro del último punto, destaca el lanzamiento de un fondo de innovación que tiene por objeto apoyar un amplio número de proyectos creados por los trabajadores

de la compañía, incluyendo nuevas formas de reducir el desecho de los alimentos, la creación de un mayor número de telas sustentables y la mejora en la eficiencia energética e hídrica de la empresa.

Además, M&S trabaja directamente con los proveedores para desarrollar estándares de sustentabilidad en los alimentos y las fábricas de ropa. De esta manera, la implementación de benchmarks similares permite aumentar la eficiencia en toda la cadena de valor.



3. Cambio Climático

El calentamiento global está incrementado progresivamente, debido en gran parte a los gases de efecto invernadero producidos por la actividad humana. Es un problema global en el que estamos involucrados.

Dentro de los objetivos generales, destacan:

- Ayudar a los consumidores a disminuir su huella de carbono
- Reducir las emisiones de carbono de las operaciones en un 35% y conseguir ser carbono neutral.
- Colaborar a que los proveedores reduzcan progresivamente su huella de carbono

Para reducir su huella de carbono de sus productos, la compañía implementó diversos proyectos asociados a la producción de chocolate, alternativas de agua embotellada y lácteos saludables,

además de iniciativas de compostaje que pudiesen generar energía proveniente de los desechos agrícolas. Adicionalmente, han comenzado a evaluar y mejorar la eficiencia de productos eléctricos, usando los estándares provenientes de programas como Energy Star, The Energy Saving Trust y EU Ecolabel, entre otros.

En comparación al período 2006/2007, hemos mejorado la eficiencia energética en nuestras tiendas en un 23% y en los almacenes en un 24%, además de incrementar la eficiencia de los combustibles de nuestras flotas de entrega en un 20%.

En términos totales, nuestras emisiones de carbono se han reducido en 13% del periodo señalado, lo que corresponde a 90000 toneladas de CO₂. Señala Richard Gillies, Director del Plan A de Marks & Spencer

4. Residuos

Los residuos del Reino Unido alcanzan los 300 millones de toneladas cada año, provenientes de la construcción y la industria mayoritariamente. El packaging involucra alrededor de 10 millones de toneladas, de los cuales 7 son reciclados. Si los desechos no son reciclados, una gran parte terminada en rellenos sanitarios donde su descomposición tarda una gran cantidad de años.

Dentro de los objetivos generales, destacan:

- Crear alianzas para incentivar la reutilización y reciclaje por parte de los consumidores en los productos y packaging
- Prohibir el envío de desechos a rellenos

sanitarios, además de reducir los desechos operacionales en un 25% y los desechos de construcción en 50%

- Colaborar para que los proveedores reduzcan sus desechos, desincentivando el uso de rellenos sanitarios.

Destaca, además, el desarrollo de un método de medición del carbono del packaging. La reducción de los desechos y la minimización de los rellenos es una parte importante del trabajo que hacemos junto a los proveedores en la elaboración de nuevos estándares de sustentabilidad para las fábricas de alimentos, productores y agricultores. Cuenta Gillies.



5. Recursos naturales

Sobre el manejo de recursos naturales, 90% de los peces silvestres y 76% de la madera utilizada se encuentran certificados por estándares de sustentabilidad. A su vez, hemos hecho progresos basados en fuentes sustentables de aceite de palma, carne enlatada y cuero.

Dentro de los objetivos generales, destacan:

- Asegurar el uso eficiente de los recursos naturales en la cadena operativa
- Reducir el impacto sobre los recursos naturales utilizados en la producción de bienes

Hemos participado en los diálogos sobre acuicultura del World Wild Fund (WWF). Esto ha permitido el desarrollo de estándares globales de sustentabilidad asociadas a la gran mayoría de especies

que comercializamos. En la actualidad, los proyectos están avanzados y podrán ser implementados a partir del próximo año. Después de su publicación, tenemos la intención de trabajar con nuestros proveedores para la implementación de sus elementos en su cadena operativa. Aseguran desde la compañía

6. Socio justo

Nuestra fortaleza tiene directa relación con las comunidades donde comercializamos, por lo mismo, nos hace sentido ser un socio justo, pagando precios adecuados a los proveedores, apoyando las comunidades locales y asegurando buenas condiciones de trabajo para todos los involucrados a nuestra cadena de valor.

Dentro de los objetivos generales, destaca:

- Asegurar la fuerza de trabajo y el beneficio de las comunidades en la cadena de valor

M&S ha ampliado su Ethical Model Factory programme a sus proveedores, agregando 3 plantas a India adicionales a las 12 que existen actualmente en Bangladesh. En ese marco, la compañía ha capacitado a más de 37.000 trabajadores sobre temas laborales, de salud y seguridad. A su vez, han extendido su programa para incluir la industria láctea de Reino Unido, barcos pesqueros, crianza de salmones, así como las plantaciones de vainilla en Madagascar y el sector agrícola de Turquía. Adicionalmente, la compañía ha doblado el número de fuentes regionales de productos alimenticios comercializados en los últimos 5 años.

7. Salud y Bienestar

La salud y el bienestar personal están fuertemente conectados al estilo de vida que cada uno lleva. Existe evidencia convincente de que muchas personas que

viven en naciones desarrolladas son menos activas de lo que deberían ser. Según las tendencias actuales, 60% de la población de Reino Unido puede ser obesa para el 2050. Dentro de los objetivos generales, destacan:

- Nutrición y salud como bases de la oferta de productos

- Ayudar a facilitar el cambio de comportamiento a través de un etiquetado nutricional claro y transparente

- Impulsar un mayor nivel de actividad en los consumidores y empleados

Nuevas gamas de productos han contribuido a la salud y el bienestar de nuestros clientes, incluyendo la producción de snacks saludables y alternativas a la carne de soya. Paralelamente, hemos incorporado programas de seguridad y salud en nuestro Plan A que permite financiar proyectos de evaluación de salud para todos los contratistas asociados al sector de la construcción, además de facilitarles acceso web a páginas relacionadas. Afirman desde la empresa.

Más Información

<http://plana.marksandspencer.com/>

http://corporate.marksandspencer.com/aboutus/student_info