



Valor Compartido en Chile

Incrementando la Competitividad del Sector Privado
Resolviendo Problemas Sociales

PRÓLOGO POR MICHAEL E. PORTER



Sobre la Shared Value Initiative

La Shared Value Initiative es una comunidad global de líderes que encuentran oportunidades de negocio en los retos sociales. La Iniciativa conecta profesionales en busca de las formas más eficaces para aplicar valor compartido. Operada por FSG, con el apoyo de una red de socios estratégicos, la iniciativa da forma a este campo emergente a través de intercambios de igual a igual, inteligencia de mercado, estrategia e implementación de proyectos de valor compartido y promoción del concepto.

Obtenga más información y participe en la comunidad en sharedvalue.org.



Sobre FSG

FSG es una agencia de consultoría sin fines de lucro especializada en estrategia, evaluación e investigación. Nuestros equipos globales trabajan en todos los sectores mediante la asociación con empresas, fundaciones, sistemas escolares, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos en todas las regiones del mundo. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas y organizaciones a lograr un mayor cambio social. Trabajando con muchas de las principales empresas, organizaciones sin fines de lucro y fundaciones filantrópicas del mundo, FSG ha completado más de 600 proyectos de consultoría en todo el mundo, producido docenas de informes de investigación, publicado artículos influyentes en *Harvard Business Review* y *Stanford Social Innovation Review*, y ha sido destacado en *The New York Times*, *Wall Street Journal*, *The Economist*, *Financial Times*, *Business Week*, *Fast Company*, *Forbes* y en *National Public Radio*.

Para obtener más información visítenos en www.fsg.org.

Índice

Prólogo por Michael E. Porter.	4
1. Chile, un Futuro de Oportunidades en Juego	6
2. Valor Compartido: Impulsando una Mayor Prosperidad Fortaleciendo al Mismo Tiempo la Competitividad Empresarial	9
3. Valor Compartido en Acción.	12
3.1 – Aumentando la Competitividad de las MiPymes	15
3.2 – Cerrando las Brechas de Habilidades	21
3.3 – Promoviendo Estilos de Vida Saludables para Disminuir la Obesidad	29
4. Actuar es un Imperativo, no una Opción.	38
Anexo A – Pasos a Seguir en la Progresión hacia el Valor Compartido	43
Anexo B – El Rol del Gobierno en la Creación de Valor Compartido	52
Anexo C – Casos Adicionales	58
Anexo D – Lista de Entrevistados.	65
Anexo E – Propósito, Alcance y Metodología	70
Fuentes de las Citas	71
Notas Finales	72
Reconocimientos	78

Prólogo

Por Michael E. Porter

Profesor Bishop William Lawrence, Harvard Business School

Co-fundador, FSG

El rápido crecimiento económico y social de Chile en las últimas tres décadas es ampliamente admirado. Según la medición del PIB per cápita, actualmente Chile es el país más rico de Latinoamérica, registrando un impresionante ascenso en comparación con el 9° lugar que ocupó en el ranking regional de 1990. Los indicadores sociales han mejorado en casi todos los aspectos, en muchos casos sustancialmente. Una gran parte de este progreso proviene del impresionante crecimiento del sector privado chileno. En 2012, las empresas chilenas representaron casi un 12% de las 500 empresas más importantes en términos de ingresos en Latinoamérica,¹ a pesar de que el país representa menos de un 3% de la población de la región.² El desempleo ha disminuido y los ingresos han aumentado.

No obstante, aún persisten importantes desafíos sociales. Chile es uno de los países más desiguales del mundo en términos de ingresos, y muchos chilenos sufren la falta de acceso a educación, salud y oportunidades económicas. En los años recientes, episodios periódicos de conflictos sociales han sido destacados en los titulares. Y, a pesar del éxito de las empresas en impulsar el desempeño económico del país, la desconfianza hacia el sector privado es alta. Existe una presión creciente por parte de la sociedad y del gobierno para que las empresas del país jueguen un papel más destacado en el bienestar de los chilenos.

Valor compartido ofrece una oportunidad para que las compañías hagan este aporte sin tener que sacrificar su posición competitiva. De hecho, cuando las empresas crean valor compartido, mejoran resultados sociales fortaleciendo simultáneamente su competitividad. Ello se debe a que el éxito de las empresas está vinculado inexorablemente al bienestar económico y social de las comunidades en las cuales operan. Por ejemplo, las grandes empresas enfrentarían una disminución en su competitividad si sus proveedores padecen de una gestión y un acceso a financiamiento inadecuados, algo común en Chile. Las empresas aseguradoras de salud que ignoren el vínculo directo entre mejorar la salud de sus clientes y su competitividad en el largo plazo, estarán perdiendo la oportunidad de reducir sus costos y ampliar su base de clientes a través del diseño de nuevos productos y la modificación de sus prácticas internas para incentivar estilos de vida más saludables. Las empresas que abordan problemas sociales pueden aprovechar oportunidades significativas para generar nuevos productos e ingresos.

Las empresas interesadas en la creación de valor compartido, encontrarán en el Índice de Progreso Social (IPS) una herramienta objetiva y poderosa para informar a las prioridades de un país y establecer un lenguaje y prioridades comunes entre el sector privado, público y la sociedad civil. El índice abarca múltiples dimensiones del progreso social, desde las necesidades humanas básicas hasta los fundamentos del bienestar y los factores que promueven las oportunidades para los ciudadanos. Cuando se vincula adecuadamente a los objetivos centrales del negocio de una empresa, el IPS puede ayudar a identificar oportunidades de valor compartido. En Chile, por ejemplo, el IPS destaca la obesidad como un problema en el que Chile tiene peores resultados que otros países con niveles similares de desarrollo económico. Como se analiza en este estudio, algunas empresas chilenas están empezando a desarrollar estrategias de valor compartido vinculadas a la obesidad. Muchas oportunidades similares existen.

En esencia, valor compartido es una estrategia de negocio. A diferencia de la sustentabilidad, la filantropía empresarial y la responsabilidad social empresarial, valor compartido aborda las necesidades sociales con modelos de negocio de forma rentable. Esto lo hace escalable y sustentable para que el impacto positivo que tengan los negocios en la sociedad no sea incremental, sino transformativo. Sin embargo, la creación de valor compartido requiere que el sector privado piense de un modo distinto sobre cómo identificar y concretar oportunidades de valor compartido, modificar sus prácticas internas y cultivar relaciones entre los sectores y con sus competidores.

Este estudio ofrece consejos prácticos para las empresas—no sólo sobre *qué* es el valor compartido sino también sobre *cómo* crearlo. Destaca varias de las principales oportunidades para la creación de valor compartido en Chile, y proporciona ejemplos reales en el país y otras partes del mundo. El estudio se basa en el artículo original *“Creando valor compartido”* que Mark Kramer y yo escribimos en la revista *Harvard Business Review* y lo contextualiza en el entorno chileno.

El rol de las empresas en la sociedad es tema de debate nacional en Chile. Valor compartido necesita ser una parte importante de dicha conversación. Si el debate cambiara desde la redistribución hacia la creación de valor social, Chile prosperaría en todo el sentido de la palabra.

1. Chile, un Futuro de Oportunidades en Juego

En las últimas décadas, Chile ha experimentado un crecimiento económico, social e institucional rápido y sostenido. No obstante, aún persisten desafíos cruciales en términos de desigualdad social, falta de oportunidades, desconfianza y malestar social. El sector privado chileno se encuentra en un punto de inflexión en cuanto a su relación con la sociedad. El sector empresarial ha contribuido y se ha beneficiado del crecimiento y desarrollo logrados en las últimas décadas, pero los desafíos sociales que aún persisten representan importantes limitaciones al crecimiento sostenido del sector privado. Los altos niveles de desconfianza respecto al rol de las empresas en la sociedad reflejan la creencia generalizada de que las actividades lucrativas no son más que una demostración de la codicia corporativa. Es frecuente que el sector privado chileno mantenga una relación antagónica con el gobierno y la sociedad civil; situación que probablemente empeore a menos que las empresas encuentren formas auténticas de vincular sus negocios con los esfuerzos por resolver los problemas sociales de Chile. Por otro lado, si el gobierno y la sociedad civil concluyen que el sector privado no tiene ningún aporte que hacer a la estrategia de desarrollo social y económico del país, Chile desperdiciará un importante motor para crear una prosperidad compartida. La buena noticia es que no es necesario que exista un *trade-off* entre la competitividad del sector privado y una mayor prosperidad para todos los chilenos. Valor compartido, un concepto explicado en los artículos escritos por los profesores de Harvard Michael Porter y Mark Kramer publicados por *Harvard Business Review*,³ sugiere un enfoque para que las empresas aumenten su competitividad y rentabilidad ayudando a resolver los problemas sociales. El sector público y la sociedad civil pueden aumentar el impacto social del valor compartido asociándose de forma meditada con el sector privado.

En las últimas tres décadas, el crecimiento del sector privado chileno ha ido acompañado de un importante avance social. En 2012, el PIB per cápita de Chile fue el más alto entre las 17 principales economías latinoamericanas, habiendo crecido desde menos de US\$5.000 en 1990, cuando Chile se ubicó 9° en la región hasta los más de US\$21.000.⁴ Las empresas en Chile han prosperado, atrayendo la inversión extranjera y convirtiéndose en líderes regionales e importantes actores globales. La tasa nacional de pobreza ha disminuido sostenidamente de un 45% en 1987 al 14% en 2011.⁵ Otras mediciones sociales, incluyendo indicadores de nivel educativo y de salud como la mortalidad infantil y la expectativa de vida, también han mejorado. En algunas mediciones, como el acceso a agua potable y servicios sanitarios, los niveles chilenos se encuentran a la par con aquellos de las economías más avanzadas del mundo.⁶

“Solamente el 21% de los chilenos confía en el sector privado y meramente uno de cada diez chilenos confía en las grandes empresas.”

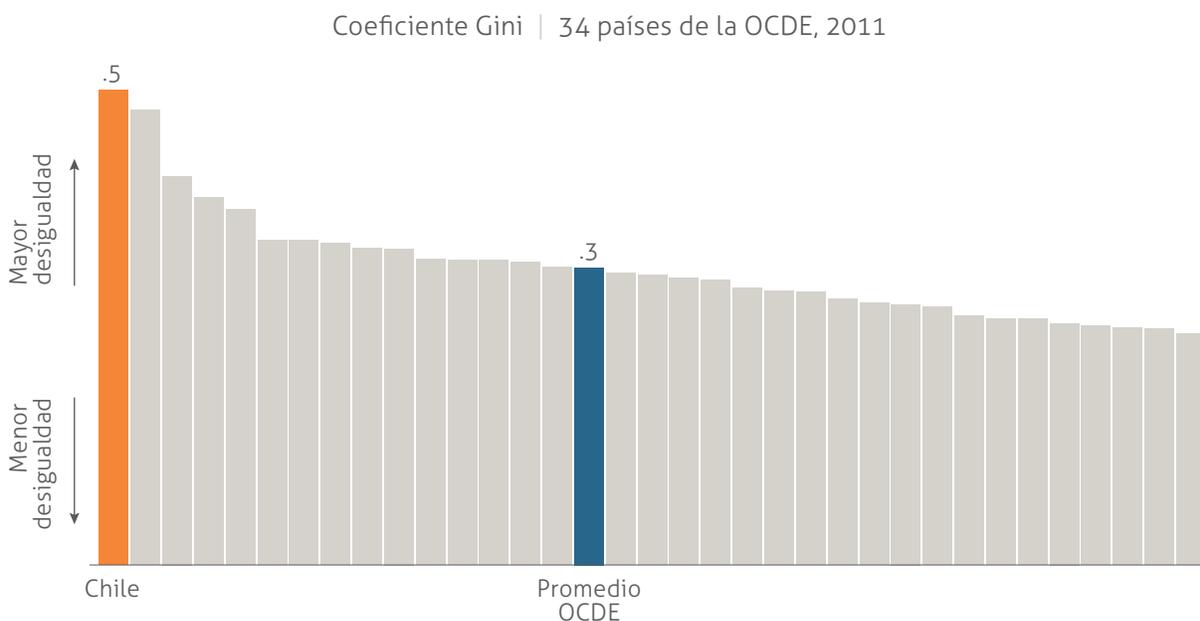
– ACCIÓN RSE, AGOSTO 2013^a

No obstante lo anterior, es claro que el crecimiento económico por sí mismo no resolverá todos los problemas sociales de Chile. A pesar de sus logros, Chile muestra el nivel de desigualdad más alto en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), registrando un coeficiente Gini de 0,5 en comparación con el promedio de 0,3 de la OCDE.⁷ Además, aunque los ingresos han aumentado sostenidamente en las últimas décadas, la Comisión para la Medición de la Pobreza señala que hasta un 45,3% de la población vive en situaciones de incertidumbre económica con mayor exposición cíclica a la pobreza por falta de ingresos y una exposición

crónica a la pobreza por falta de oportunidades.⁸ El descontento con la actual situación se manifiesta en movimientos sociales, tales como el movimiento estudiantil que exige educación pública de calidad, los paros de trabajadores, protestas contra nuevos proyectos de abastecimiento energético, y bajos niveles

de confianza. Sólo un 21% de los chilenos señala que confía en el sector privado y sólo uno de cada diez chilenos confía en las grandes empresas.⁹ Muchos chilenos consideran que el sector privado abusa de sus clientes, no cumple sus promesas relativas a los productos y servicios que ofrece y tiene un interés limitado en la prosperidad compartida.¹⁰ Este segmento de la población cree que los esfuerzos para fortalecer la competitividad del sector privado son fundamentalmente incompatibles con la satisfacción de las necesidades de la mayor parte de la población chilena.

FIGURA 1



Fuente: OECD, "Income Inequality Update: Rising Inequality: Youth and Poor Fall Further Behind," OECD Publishing, 2014.

Al mismo tiempo, los importantes desafíos sociales de Chile amenazan la competitividad del sector privado. Más de un 40% de los trabajadores chilenos entre los 15 y los 65 años son considerados "analfabetos funcionales" en comprensión de lectura, gráficos y habilidades cuantitativas,¹¹ lo que compromete drásticamente la capacidad del sector privado de crecer e innovar. Un abastecimiento energético irregular y poco fiable aumenta los costos y crea incertidumbre, limitando la capacidad de las empresas de competir en los mercados globales. Un acceso insuficiente a proveedores competitivos, de los que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes)¹² son una vasta mayoría, debilita la productividad, cantidad y capacidad de innovar de las grandes empresas. Este desafío se refleja en el hecho de que los ejecutivos de las empresas ubican a Chile en el 29° lugar tanto en calidad como en cantidad de proveedores de entre 34 países de la OCDE.¹³

Más aún, cuando el sector privado no es capaz de reconocer las oportunidades de negocios ocultas en los problemas sociales, tales como el mejoramiento de los indicadores de salud, ello representa una oportunidad perdida tanto para las empresas como para la sociedad. Chile tiene el 7° mayor índice de obesidad entre los países de la OCDE;¹⁴ un 65% de los chilenos están con sobrepeso o son obesos.¹⁵ Ello constituye no sólo una crisis emergente en la salud pública sino que además tiene implicaciones importantes para la competitividad del sector privado chileno en forma de menor productividad, costos más altos y mayores riesgos reputacionales y regulatorios.

Las circunstancias que Chile está enfrentando actualmente sugieren que el país necesita repensar el rol de los negocios en la sociedad. Tal como escribieron Porter y Kramer en el artículo “Creando Valor Compartido”, publicado en *Harvard Business Review* en 2011, a menudo el sector privado es visto como una fuente de una serie de problemas sociales, medioambientales y económicos y “se percibe que prospera a costa de la sociedad”.¹⁶ Sin embargo, “algunas de las mayores oportunidades de negocio para las empresas radican en resolver estos problemas”.¹⁷ Al buscar oportunidades para conectar el propósito de sus empresas con necesidades sociales específicas, los líderes de las empresas chilenas tienen la oportunidad de abordar algunos de los objetivos de desarrollo del país, aumentando simultáneamente su competitividad económica.

A menudo los gobiernos se ven a sí mismos como la respuesta a todos los problemas de la sociedad, y con frecuencia tratan de abordar los problemas sociales sin considerar de qué modo la participación del sector privado podría ayudar a incrementar el éxito de sus esfuerzos. Acostumbrados al hecho de que muchas compañías ignoran el vínculo entre sus negocios y los problemas sociales, los gobiernos tienden a centrar sus esfuerzos ya sea en solicitar a las empresas que los ayuden a financiar programas de gobierno mediante el pago de impuestos o regalías, o en imponer estrictas regulaciones. Este enfoque coercitivo significa que el gobierno no está aprovechando el poder que tienen las empresas para innovar y escalar sus esfuerzos.

El objetivo del presente estudio es alentar al sector público y privado chileno, y a los líderes de la sociedad civil, a buscar nuevas oportunidades de valor compartido y a profundizar en sus esfuerzos por construir un país más competitivo que ofrezca oportunidades y prosperidad para todos. El estudio destaca oportunidades de valor compartido y proporciona ejemplos concretos de desarrollo de MiPymes, de cierre de brechas de habilidades y de disminución de la obesidad. Éstas no son las únicas oportunidades de valor compartido disponibles para las empresas chilenas. Hay muchas más. Cada empresa debe encontrar las oportunidades de valor compartido más relevantes para su estrategia de negocio. Cuando lo hagan, se posicionarán para lograr el éxito y darán un importante paso para cerrar la brecha cada vez más grande que existe entre el sector privado y el resto de la población chilena.

2. Valor Compartido: Impulsando una Mayor Prosperidad Fortaleciendo al Mismo Tiempo la Competitividad Empresarial

¿Qué es el valor compartido?

Porter y Kramer introdujeron el concepto de creación de valor compartido en el artículo “Estrategia y Sociedad”, publicado por *Harvard Business Review (HBR)* en el año 2006. La idea se desarrolla aún más en el artículo “Creando Valor Compartido”, también publicado por *HBR* en el año 2011, donde el valor compartido se define como las “*políticas y prácticas operativas que aumentan la competitividad de una empresa mejorando simultáneamente las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que ésta opera*”.¹⁸ El aumento en la competitividad se refiere a los retornos reales para las empresas, como aumento de ingresos, disminución de los riesgos y menores costos; que son los objetivos de cualquier estrategia de negocio tradicional.

En el pasado, abordar los problemas sociales se consideraba incompatible con una mayor competitividad. No obstante, la experiencia de las empresas que están creando valor compartido muestra que es posible avanzar más allá de esta ecuación. Esto se debe a que el valor compartido no se centra en redistribuir el valor existente, sino en crear nuevo valor que sólo se puede generar abordando los problemas sociales. Esta es la esencia del valor compartido: “*Se trata fundamentalmente de la estrategia corporativa y de las decisiones que las empresas toman individualmente para obtener ganancias*”.¹⁹ Las compañías que sean capaces de identificar y concretar estas oportunidades desarrollarán una ventaja competitiva sobre sus pares en la industria.

EL VALOR COMPARTIDO PUEDE LOGRAR UN IMPACTO MAYOR QUE EL DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES CORPORATIVAS TRADICIONALES

Según Porter y Kramer, “*el valor compartido no es responsabilidad social [corporativa] [ni] filantropía . . . , sino una nueva forma de lograr el éxito económico. No está al margen de lo que las empresas hacen, sino que está en el centro*”.²⁰ La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) utiliza los activos clave de la empresa para intervenir en temas sociales o medioambientales y crear valor económico indirecto (por ejemplo, mitigar el riesgo reputacional, cultivar relaciones). Del mismo modo, la filantropía permite que una empresa satisfaga algunas expectativas de la comunidad generando al mismo tiempo una buena voluntad hacia la empresa. Ambos enfoques presentan limitaciones en la escala del impacto económico y social que pueden lograr dada su limitada conexión con la competitividad empresarial. Por el contrario, valor compartido forma parte integral de la rentabilidad y posición competitiva de una empresa.

Valor compartido también es diferente del cumplimiento de normativas y la gestión del impacto ambiental, donde las empresas mitigan el impacto social negativo. Aquí, el impacto social es limitado porque al mejorar los resultados sociales, aumenta el costo de hacer negocios. Mientras que el cumplimiento de normativas y la gestión del impacto ambiental por lo general son impulsados por consideraciones éticas, valor compartido no se trata de valores personales, sino más bien de concretar oportunidades de negocio no satisfechas que presentan los problemas sociales.

Al expandir su entendimiento tradicional del rol de los negocios en la sociedad para incluir las necesidades sociales ligadas a su competitividad, las empresas pueden generar nuevo valor económico y social. Alineando la RSE, la filantropía y otras inversiones de ese tipo con las estrategias de valor compartido, las empresas pueden maximizar el valor económico y social creado.

LAS EMPRESAS PUEDEN DESARROLLAR UNA VARIEDAD DE ESTRATEGIAS PARA CREAR VALOR COMPARTIDO

Las oportunidades para crear valor compartido se dan en tres niveles diferentes: reconcebir los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y facilitar el desarrollo de *clusters*. Los tres niveles de valor compartido están interrelacionados y, a menudo, crear valor en un área crea oportunidades en otras.²¹

- **Reconcebir productos y mercados:** Mejorar el acceso a los productos y servicios que satisfacen necesidades imperativas de la sociedad, creando de esta forma **nuevas oportunidades de mercado e ingresos**.

Ejemplo: En el año 2009, **GE** lanzó *Healthymagination*, un programa cuyo objetivo es desarrollar nuevos productos rentables que reduzcan los costos, aumenten la calidad y amplíen el acceso de las poblaciones marginales. A tres años del inicio del programa, GE ha desarrollado 53 productos de esas características. Uno de los productos de *Healthymagination* es la máquina para electrocardiogramas MAC, un dispositivo de diagnóstico cardíaco portátil y económico que ha extendido el acceso a un diagnóstico a áreas rurales en India, donde vive un 70% de la población y las enfermedades cardiovasculares son un problema en ascenso. GE pretende desarrollar más de 100 productos de *Healthymagination* para el 2015 que mejoren en un 15% sus metas de costos, calidad y acceso.²²

- **Redefinir la productividad en la cadena de valor:** Aumentar la productividad de la compañía ayudando a resolver problemas sociales y medioambientales que limitan la **calidad y eficiencia de sus operaciones**.

Ejemplo: **Walmart** está reduciendo los gastos de transporte al procurar obtener localmente los productos agrícolas para sus tiendas, además de capacitar y apoyar a los agricultores cercanos a los lugares donde están ubicadas las mismas. Con estas medidas, la empresa ha reducido los gastos de transporte, rebajando 100 millones de millas en las rutas de abastecimiento de los Estados Unidos y ahorrando US\$200 millones en gastos de combustible. En ese período, los proveedores agrícolas pequeños y medianos han experimentado un aumento de entre 10% y 15% en sus ingresos. Los clientes de Walmart tienen acceso a alimentos saludables y de bajo costo, se han reducido las emisiones de dióxido de carbono y la compañía pretende reducir el desperdicio de alimentos en un 15% en los mercados emergentes y un 10% en los Estados Unidos para el año 2015.²³

- **Facilitar el desarrollo de clusters locales:** Mejorar el **contexto operativo que afecta a los negocios**, tal como los factores regulatorios, acceso a mano de obra y la vitalidad de las industrias relacionadas, para generar crecimiento económico.

Ejemplo: En Costa de Marfil, país líder a nivel mundial en producción de cacao, **Mars Incorporated** está trabajando con pequeños propietarios para revertir un descenso de varias décadas en la productividad y calidad. El objetivo de esta medida es aumentar la producción de los agricultores de tres a cinco veces, a fin de producir suficiente cacao para satisfacer la creciente necesidad de abastecimiento de Mars y la sustentabilidad de su negocio, aumentando al mismo tiempo los estándares de vida en las comunidades productoras de cacao. Puesto que los desafíos que presenta el sector del cacao en Costa de Marfil son demasiado complejos como para ser abordados sólo por la compañía, Mars trabajó proactivamente con otros grupos de interés, incluido el gobierno de Costa de Marfil, el Banco Mundial, donantes bilaterales, proveedores comerciales, certificadores

y ONG. Desde el año 2010, Mars y sus asociados han promovido un paquete de productividad agrícola a través de varios Centros de Desarrollo del Cacao y fomentado una red de emprendedores rurales para hacer llegar el paquete a los agricultores locales de manera sustentable. El paquete de productividad incluye capacitación a los agricultores en temas como técnicas efectivas de producción de cacao y distribución de herramientas, materiales de plantación, protección para los cultivos y fertilizantes, lo que permitirá a los agricultores triplicar su producción.²⁴

UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA LOS NEGOCIOS Y LA SOCIEDAD

En un contexto en que la desconfianza hacia el sector privado está creciendo y las ganancias a menudo se asocian a la avaricia más que a un retorno legítimo por un duro trabajo, valor compartido representa una oportunidad para redefinir la, a veces tensa, relación entre los negocios y la sociedad. Las nociones tradicionales de ser buenos ciudadanos corporativos ya no son suficientes. Las empresas que trabajan para crear valor compartido pueden generar nuevos recursos y talentos para abordar los problemas más urgentes de la sociedad, aumentando al mismo tiempo su propia competitividad. Cuando las empresas alinean sus objetivos de negocios y sociales, pueden desarrollar soluciones escalables a desafíos sociales críticos y aumentar su legitimidad. Según Porter, *“la legitimidad de las compañías proviene de lo que éstas hacen en su negocio, no de lo que dicen que hacen al margen con sus inversiones sociales”*.²⁵ Tal vez lo más importante sea que pueden hacerlo aumentando al mismo tiempo su competitividad y rentabilidad, encontrando en ello una motivación permanente para profundizar su relación con las comunidades y la sociedad que las rodea.

3. Valor Compartido en Acción

Algunas empresas chilenas han comenzado a desarrollar estrategias de valor compartido. La siguiente sección describe tres de los principales desafíos que Chile debe abordar como país: **aumentar la competitividad de las MiPymes**, cerrar las **brechas de habilidades** que enfrentan las empresas chilenas y **promover estilos de vida saludables para disminuir la obesidad**. En esta sección se identifican oportunidades de valor compartido, se destacan ejemplos chilenos e internacionales, y se describe el cambio de paradigma que deben realizar las empresas para abordar estos desafíos a través de una perspectiva de valor compartido.

Estos tres desafíos son puntos centrales por varias razones: 1) los problemas en sí son serios y afectan a un gran número de chilenos; 2) la relación entre el problema social y la competitividad de la empresa es evidente y tiene especial relevancia para industrias chilenas clave; 3) estos representan el potencial para crear valor compartido en tres áreas sociales críticas: pobreza, educación y salud. No obstante la importancia y magnitud de estos ejemplos, existen muchas otras oportunidades de valor compartido que las empresas pueden y deben explorar, tales como la reducción de costos y el aumento de la sustentabilidad del abastecimiento energético, la promoción de la inclusión financiera responsable, la disminución de costos y la mejora de la calidad de la atención de salud, por nombrar sólo unos pocos ejemplos.

FIGURA 2

Oportunidades de Valor Compartido

Caso de negocio

Caso social

Oportunidades de valor compartido



ⁱ Un sistema de valor abarca todo lo requerido para que un producto o servicio llegue al consumidor final, desde el productor de la materia prima pasando por los intermediarios, la distribución, los clientes y los minoristas que venden los productos o servicios. Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

En cada una de las tres oportunidades seleccionadas, destacamos los ejemplos de casos chilenos y de otras partes del mundo. En el Anexo C se pueden encontrar casos adicionales para cada oportunidad. Hay tres razones para compartir estos ejemplos. Primero, éstos muestran cómo se ve valor compartido en la práctica. Segundo, los casos específicos de Chile muestran como varias empresas chilenas ya están comenzando a desarrollar estrategias de valor compartido. Finalmente, estos casos enfatizan que la creación de valor compartido se está convirtiendo en un elemento cada vez más necesario de la estrategia competitiva de las empresas en todo el mundo.

FIGURA 3

Cambios de Paradigmas



3.1 Aumentando la Competitividad de las MiPymes

El éxito de las MiPymes es crucial para la competitividad y la prosperidad social de Chile. Como proveedores, contratistas y empresas minoristas, las MiPymes juegan un rol esencial en los sistemas de valorⁱⁱ de muchas compañías. Estas afectan el costo, la calidad y confiabilidad del sistema de valor, pueden facilitar el acceso a nuevos recursos y mercados y ser fuentes importantes de innovación. También pueden ser una importante base de clientes.²⁶ Las MiPymes poseen un valor social inherente al generar la mayor parte de los empleos en la mayoría de las economías. Dada la posición de las MiPymes en el nexo de la creación de valor social y económico, existe una oportunidad de crear valor simultáneamente para las MiPymes, las grandes empresas y la sociedad.

En Chile, algunas empresas líderes, como BHP Billiton, Codelco y Bci, ya han comenzado a reconocer esta oportunidad. Están evolucionando desde las tradicionales relaciones de transacción con las MiPymes hacia alianzas colaborativas. Estas empresas están desarrollando una profunda comprensión de los desafíos que enfrentan las MiPymes. Se están asociando para innovar, generar ahorros de costos y mejorar la calidad y confiabilidad de sus sistemas de valor. Algunas incluso están creando nuevos mercados al ofrecer productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades de las MiPymes. Al aumentar la competitividad de las MiPymes mediante el desarrollo de estrategias de valor compartido, las empresas chilenas tienen la oportunidad de mejorar la calidad de vida de hasta un 85% de los trabajadores empleados en MiPymes chilenas.

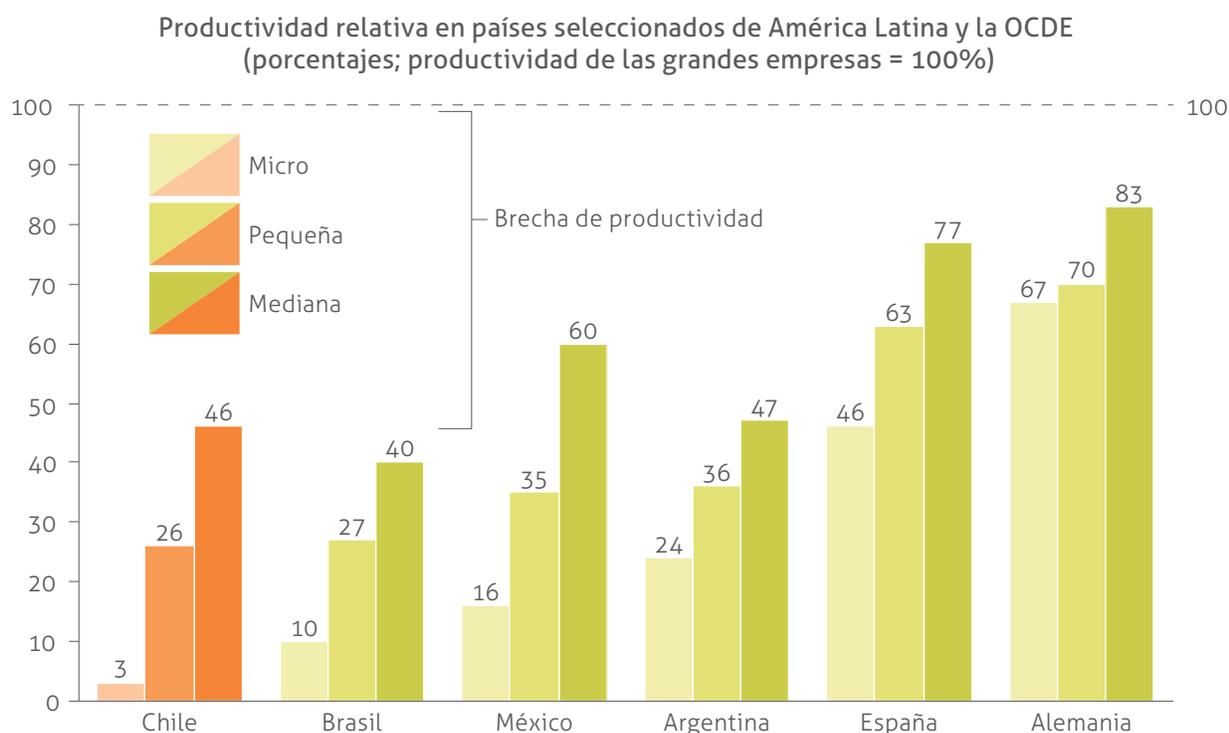
La competitividad de las MiPymes es esencial para el éxito a largo plazo de las grandes empresas chilenas

Existe la oportunidad de aumentar la competitividad de las grandes empresas y reanimar la economía nacional fortaleciendo a las MiPymes chilenas. En Chile, la brecha de productividad entre las pequeñas y medianas empresas y las grandes empresas es mayor que la brecha existente en Argentina y México, y mucho mayor que la de países como Alemania y España.²⁷ La productividad promedio entre las pequeñas y medianas empresas en Chile, por ejemplo, es menor que un tercio de la de las grandes empresas.²⁸ Del mismo modo, la baja capacidad de innovación—las pequeñas empresas tienen la mitad de la probabilidad de ser innovadoras que las grandes empresas²⁹—puede mermar la habilidad de las grandes compañías de trabajar con sus contrapartes más pequeñas para resolver desafíos del negocio y mejorar la eficiencia. Ejecutivos empresariales ubicaron a Chile en el 29° lugar en cuanto a calidad de proveedores, entre 34 países de la OCDE.³⁰ Más de un 87% de los líderes de empresas chilenasⁱⁱⁱ que contestaron a una encuesta de FSG sobre valor compartido, señaló que aumentar la competitividad de las MiPymes era un desafío o una oportunidad importante para su compañía. De estos encuestados, más de la mitad señaló que la falta de competitividad de las MiPymes dificultaba que sus propias empresas encontraran soluciones innovadoras a desafíos importantes, mientras que casi la mitad señaló que esto limitaba su productividad.³¹

ⁱⁱ Un sistema de valor engloba todo lo requerido para que un producto o servicio llegue al consumidor final, desde el productor de la materia prima pasando por los intermediarios, la distribución, los clientes y los distribuidores que venden los productos o servicios. Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

ⁱⁱⁱ Ver sección sobre Metodología en el Anexo.

FIGURA 4



Fuente: UN-ECLAC y la OECD, "Latin American Economic Outlook 2013: SME Policies for Structural Change," OECD/UN-ECLAC Publishing, 2012.

La competitividad de las MiPymes es esencial para impulsar una prosperidad generalizada

Empleando alrededor del 85% de toda la fuerza laboral chilena,³² y con una mayor probabilidad de emplear a trabajadores de bajos ingresos, menos educados, rurales y mujeres que las grandes empresas, las MiPymes pueden jugar un papel esencial en la reducción de la pobreza.³³ Sin embargo, los menores niveles de seguridad laboral debilitan este impacto. Por ejemplo, aunque más de un 96% de los empleados en grandes empresas disponen de un contrato escrito, esta cifra baja a un 68% cuando consideramos los trabajadores de empresas de 2 a 49 empleados.³⁴ Más inquietante aún, una pobre capacidad de gestión y un acceso limitado a capital y tecnología limitan la productividad de los trabajadores de las MiPymes, disminuyendo con ello el valor que los empleados pueden crear y, por consiguiente, la remuneración que éstos reciben.³⁵

El aumento de competitividad de las MiPymes está en el nexo de importantes desafíos sociales y empresariales en Chile

El sector privado, especialmente las grandes empresas, está bien posicionado para ayudar a las MiPymes a ser más competitivas. Estas compañías no sólo tienen el conocimiento, recursos y acceso a los mercados que necesitan las MiPymes, sino que además pueden aumentar su propia competitividad al trabajar conjuntamente con las MiPymes para reducir los costos, aumentar la productividad y la innovación, descubrir nuevas fuentes de ingresos y asegurar nuevos canales de abastecimiento y distribución.

Para generar este valor, las compañías líderes en Chile y el mundo están:

- 1. Incrementando la competitividad de las MiPymes en el sistema de valor**
- 2. Creando nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades no cubiertas de las MiPymes**

En ambos enfoques, empresas como BHP Billiton, Codelco y Bci están desarrollando un profundo conocimiento de los factores que limitan la competitividad de las MiPymes. Muchas están fomentando el desarrollo de un ecosistema en que las MiPymes puedan prosperar.

1. INCREMENTANDO LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL SISTEMA DE VALOR

Las empresas que trabajan para aumentar la competitividad de sus proveedores, contratistas y empresas minoristas que son MiPymes, reconocen el vínculo entre su propia competitividad y la competitividad de las MiPymes con las que trabajan. Estas empresas están desarrollando alianzas cada vez más profundas con las MiPymes para abordar desafíos conjuntamente.

Para generar un retorno de la inversión en la competitividad de las MiPymes, es necesario que las compañías identifiquen oportunidades específicas y determinen qué MiPymes los pueden ayudar mejor. Las empresas deberían establecer objetivos mutuos con sus socios de las MiPymes e incentivar la inversión compartida a fin de garantizar que todos estén comprometidos con lograr el éxito. El apoyo a las MiPymes debería ser flexible para adaptarse a los desafíos y resultados específicos definidos. Asimismo, deberían medirse indicadores relevantes que permitan verificar avances respecto a los objetivos establecidos. Las empresas también deben estar preparadas para adaptar las prácticas internas que dificultan el avance hacia estos objetivos, tales como los procesos de abastecimiento, estructuras de reporte, cultura, y creencias de la empresa.

Innovación en la cadena de abastecimiento: Programa de Proveedores de Clase Mundial de BHP Billiton y Codelco

Enfrentada al aumento de costos debido a la disminución de la ley de los minerales, una creciente escasez de agua, precios de la energía más elevados y otros desafíos, es necesario que la industria minera chilena innove para mantenerse competitiva a nivel mundial. Con frecuencia, las empresas mineras chilenas no consiguen encontrar proveedores locales que puedan satisfacer sus necesidades por lo que, en ocasiones, se ven obligadas trabajar con proveedores internacionales que no están familiarizados con los desafíos locales.³⁶ Es más, estos proveedores a menudo no están dispuestos a personalizar sus productos y servicios para Chile y los tiempos de respuesta pueden ser más lentos que los proveedores locales.³⁷

Para impulsar la existencia de proveedores locales competitivos, BHP Billiton y Codelco desarrollaron el Programa de Proveedores de Clase Mundial³⁸ con el fin de crear un *cluster* de 250 proveedores de clase mundial para el 2020. El programa tiene un doble enfoque. Primero, la empresa identifica y presenta un desafío operativo a los proveedores en lugar de simplemente requerir soluciones ya existentes y estandarizadas. Por ejemplo, para reducir la cantidad de polvo generada en sus operaciones, BHP Billiton pidió que le presentaran nuevos enfoques para mejorar la calidad del aire en lugar



de realizar una licitación basada en costos para una solución predefinida. Segundo, los proveedores pueden acceder a la asesoría de expertos que los apoyen en el proceso de innovación. Un elemento distintivo del programa de BHP Billiton-Codelco es “que la demanda por innovación está siendo articulada por un usuario que posee un sólido poder adquisitivo”, en contraposición a los programas públicos que se centran en la parte de oferta de la innovación. Esto asegura un mayor alineamiento con las necesidades del mercado y un uso más eficiente de los recursos.³⁹

“En lugar de un enfoque exclusivo en la reducción de costos, la industria minera tiene la oportunidad de crear valor a largo plazo mediante un aumento de la productividad e innovación en la cadena de abastecimiento.”

– MARÍA OLIVIA RECART,
VICEPRESIDENTA DE ASUNTOS
CORPORATIVOS, BHP BILLITON,
2014^b

Un elemento crítico del Programa de Proveedores de Clase Mundial radica en los cambios que BHP Billiton y Codelco han realizado a sus procesos internos, como los procesos de abastecimiento y contrataciones. “Para desarrollar a las empresas proveedoras en tu red de abastecimiento, también tienes que cambiar tus prácticas internas”, señala Osvaldo Urzúa, Gerente de Relaciones Institucionales de BHP Billiton, quien es responsable del programa.⁴⁰ Para maximizar el impacto del programa, BHP Billiton y Codelco priorizan la participación de empresas de otros sectores. Por ejemplo, 3M, un conglomerado multinacional reconocido por sus innovadores productos, está aportando su conocimiento para mejorar los procesos de innovación de los proveedores y abriendo su red para ayudar a la internacionalización de estos proveedores.⁴¹

A diciembre de 2012, el programa había incluido a 36 proveedores con un total de más de 5.000 empleados y US\$400 millones de ventas entre ellos. El programa también tenía un valor presente neto de aproximadamente US\$121 millones en forma de ahorros directos por costos de insumos, productos y servicios para BHP Billiton.⁴² Los proveedores que participaron en el programa desarrollaron nuevas oportunidades de generación de ingresos una mayor eficiencia e innovación, y obtuvieron un mayor acceso a financiamiento y mercados diversificados. Un empleado de un proveedor comenta la evidente transformación experimentada en su empresa: “Hace sólo unos años, éramos un sucio taller de mecánica diésel; ahora podríamos comer en el piso”.⁴³

2. CREANDO NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES NO CUBIERTAS DE LAS MIPYMES

Algunas compañías líderes en Chile y el mundo reconocen que pueden hacer crecer su negocio entregando nuevas soluciones a los desafíos que enfrentan las MiPymes.⁴⁴

Apoyar a los emprendedores desde que comienzan: Programa Nace de Bci⁴⁵

Bci fue fundado en 1937 por un grupo de inmigrantes que no tenían acceso al sistema financiero, con el claro objetivo de dar respuesta a las necesidades de los empresarios emergentes. En línea con su visión fundacional, Bci identificó una oportunidad de negocio y generación de valor social al proporcionar servicios financieros a emprendedores que no tienen historia en su negocio, y que por lo tanto, tenían un acceso muy reducido a la banca nacional.

Aprovechando esta oportunidad, Bci lanzó el programa *Nace* en 2006 como un modelo piloto para otorgar financiamiento a emprendedores que no contaban con acceso a fuentes tradicionales de crédito. El banco innovó al desarrollar nuevos productos, herramientas y modelos de negocio para así atender y apoyar a este nuevo segmento de su Banca Empresarios.

En paralelo, en 2006, se creó *Renace*, programa cuya finalidad fue apoyar la recuperación comercial de clientes y ex clientes emprendedores del banco que, a pesar de haber sufrido el cierre de sus negocios, siempre intentaron cumplir sus compromisos financieros.

A través de *Nace*, Bci descubrió que estas empresas enfrentan varios desafíos que van más allá del acceso al crédito. Por ejemplo, muchas Pymes enfrentan una deficiente capacidad de gestión, falta de tecnología y acceso limitado a los mercados. Para abordar estos desafíos, Bci comenzó a ofrecer acceso a sus redes, y se asoció con otras organizaciones para apoyar a los emprendedores en la planificación de los negocios y otras actividades no financieras.⁴⁶

Siete años después, Bci había entregado más de US\$160 millones en créditos a más de 7.500 emprendedores a través del programa *Nace*, y había transformado este programa en una nueva línea de negocios. Por medio de *Nace*, Bci desarrolló una ventaja competitiva al atender a clientes que requerían formas alternativas de evaluación crediticia, permitiéndole reducir así su riesgo en comparación con sus competidores. La tasa de morosidad de los receptores de estos préstamos era similar a la registrada en el negocio tradicional de Bci para Pymes, y durante su vigencia, el programa ha resultado ser una línea de negocios con una atractiva rentabilidad.

Además de generar mayor rentabilidad para Bci, *Nace* está ayudando a abordar un importante desafío que deben enfrentar las Pymes: un acceso limitado a financiamiento. El banco estima que más de dos terceras partes de los clientes de *Nace* no habrían tenido acceso a un

Las MiPymes pueden desarrollar soluciones de mercado a los problemas sociales

Las MiPymes no siempre tienen que depender de grandes empresas para crear valor compartido. Gracias a su mayor agilidad y cercanía a los problemas y comunidades, las MiPymes pueden abordar los problemas sociales que las empresas más grandes pasan por alto. En todo el mundo, las MiPymes han demostrado la capacidad de crear productos, servicios y modelos de negocios innovadores que abordan las necesidades sociales no cubiertas de manera sustentable y a escala.

Innovación del modelo de negocio y cambio de hábitos para aumentar el reciclaje: Triciclos⁴⁷

Chile generó 17 millones de toneladas de desechos sólidos en 2009, cifra que representa un aumento de un 42% respecto del año 2000. Una cantidad pequeña de estos desechos es reciclada por las municipalidades, organizaciones sin fines de lucro y empresas, así como también por personas que recolectan materiales que se pueden vender para obtener una ganancia. No obstante, en 2010, aunque un 90% de los desechos era reciclable, sólo se recicló un 10%.

Fundada en 2009, Triciclos es una empresa privada y certificada como Empresa B⁴⁸ que trabaja para reducir los desechos en Chile a través del reciclaje. Recicla todos los materiales reciclables, vendiendo aquellos que permiten generar una ganancia, y buscando oportunidades para establecer nuevos mercados para materiales que actualmente no se pueden reciclar de forma rentable. Esencialmente, el objetivo de Triciclos es aumentar las tasas de reciclaje y reducir el consumo cambiando el comportamiento de distintos actores en el ciclo de los desechos, incluidos los consumidores, empresas y recicladores independientes. Por ejemplo, Triciclos educa a los consumidores en sus puntos limpios para mejorar la clasificación de los materiales, lo que reduce los costos del procesamiento, y para desincentivar el uso de materiales no reciclables. El rentable modelo de Triciclos ofrece una infraestructura y un servicio eficiente y efectivo en lugares donde no existe un sistema de reciclaje oficial. Triciclos también ofrece una certificación a las empresas de gestión responsable de residuos.

En 2013, Triciclos había instalado 47 puntos limpios y había reciclado más de 2 millones de kilos de material, lo que equivale a más de 5 millones de kilowatts de electricidad, más de 20.000 mil árboles, unos 750.000 litros de petróleo, más de 3,5 millones de litros de agua y cerca de 9 toneladas de dióxido de carbono. La empresa

también está evaluando formas de medir los cambios en la conducta del consumidor influidos por sus esfuerzos educativos. En 2012, Triciclos acumuló US\$1,4 millones en ingresos, generando utilidades de un 8% de las ventas y un 30% de retorno de capital.

Nuevo modelo de negocio para ofrecer opciones de comidas sanas en los colegios: Revolution Foods⁴⁹

Estados Unidos enfrenta una crisis de nutrición y obesidad juvenil bien documentada, influida en buena medida por los alimentos no nutritivos que se sirven en los almuerzos de muchos colegios. Al conversar con profesores y directores de los establecimientos escolares, padres y estudiantes, los cofundadores de Revolution Foods descubrieron que los estudiantes preferían saltarse el almuerzo en lugar de comer opciones sanas pero 'poco apetitosas'. Revolution Foods, también certificada como una Empresa B, fue creada en 2006 para proporcionar una solución al desafío de los almuerzos escolares.

Crear un modelo de negocio sustentable requirió que Revolution Foods se asociara e innovara. La empresa trabajó con Whole Foods, una cadena nacional de supermercados, para entregar comidas frescas a los colegios locales. Para asegurarse de que las comidas sean populares, Revolution Foods incluye a jóvenes en el diseño de los menús y el proceso de degustación. Los estudiantes también reciben educación nutricional. Los materiales ubicados en los colegios buscan popularizar opciones de menús antes rehuidas. Par mantener los costos bajos, la empresa consolida las cocinas de los colegios en una sola ubicación regional y obtiene los alimentos al por mayor.

Desde el año 2009, los ingresos anuales de Revolution Foods aumentaron en casi un 600%, llegando a US\$70 millones en 2012.⁵⁰ Para el año 2013, la compañía estaba presente en 25 ciudades y empleaba a 1.000 personas.⁵¹ Revolution Foods sirve un millón de comidas saludables cada semana en unos 1.000 colegios de los Estados Unidos. A modo de ejemplo, en un colegio, la proporción de estudiantes que acepta comidas gratis aumentó de menos de la mitad a más de un 85% gracias a la introducción de las comidas de Revolution Foods, mientras que las visitas a la enfermería del colegio disminuyeron notoriamente y los profesores informaron mejores hábitos de estudio por parte de los estudiantes después del almuerzo.

crédito de no haber existido el programa. Además, se estima que se han creado alrededor de 15.000 nuevos empleos gracias al programa.

Actualmente, Bci se ha consolidado como un referente nacional en el financiamiento a emprendedores, mediante el otorgamiento de un plan de cuenta corriente, redes de apoyo y un financiamiento especial que considera capital de trabajo, leasing, factoring, créditos con garantías estatales y préstamos para comercio exterior. Además, está planeando ampliar su alcance a través de un particular enfoque de apoyo a los emprendedores que contratan a grupos discriminados, como personas de mayor edad y discapacitadas.

Las empresas que ignoran la competitividad de las MiPymes pierden un valor significativo en sus negocios

Las empresas que no consideran la importancia que las MiPymes tienen para su negocio podrían perder oportunidades para aumentar sus utilidades y reducir los costos. Las cadenas de abastecimiento y redes de distribución generadas por las MiPymes a menudo son la esencia de la competitividad de las empresas. Las empresas que aprovechan la oportunidad de ofrecer productos y servicios al segmento de las MiPymes son las que más se beneficiarán a medida que vaya creciendo el grupo de clientes.

3.2 Cerrando las Brechas de Habilidades

La brecha entre la oferta y la demanda de habilidades es un desafío clave para las empresas chilenas. Ésta genera costos y limita la productividad y la innovación. Al mismo tiempo, la falta de habilidades impide que un gran segmento de la población pueda participar en la creciente prosperidad del país. Estas brechas son una de las fuerzas que genera la persistente desigualdad que afecta a Chile.

Este cruce entre los negocios y los desafíos sociales representa una importante oportunidad inexplorada para que el sector privado cree valor compartido. Tradicionalmente las empresas han sido receptoras pasivas al final de la etapa educativa. Algunas empresas se han dado cuenta de que, al convertirse en participantes activos del diseño y puesta en práctica de los planes de educación, pueden abordar problemas clave de competitividad, creando al mismo tiempo oportunidades económicas para los chilenos con opciones limitadas. Incluso las compañías que no enfrentan graves problemas de falta de habilidades tienen la oportunidad de fortalecer su posición competitiva mediante la inversión estratégica en su fuerza laboral y la de su sistema de valor más amplio.

Las brechas de habilidades limitan la competitividad de Chile y sus compañías

La productividad de los trabajadores depende de muchas cosas que van desde sus habilidades básicas (por ejemplo, matemáticas y lenguaje básicos) hasta habilidades técnicas más avanzadas (ver sección denominada “La evidencia muestra que las brechas de habilidades en Chile son variadas y generalizadas”). Cada aumento de un punto porcentual en habilidades básicas de lenguaje ha sido asociado con un incremento de un 2,5% en la productividad laboral del país.⁵² En Chile, la baja productividad es un desafío mayor, cayendo en 9 de 11 sectores clave entre 2009 y 2012 en relación con los Estados Unidos.⁵³ Muchos chilenos carecen incluso de las habilidades más básicas. Más de un 40% de los trabajadores chilenos entre 15 y 65 años son clasificados como ‘analfabetos funcionales’ en comprensión de lectura, gráficos y habilidades cuantitativas.⁵⁴ Según la OCDE, países con este nivel de carencias de habilidades críticas “ya no pueden seguir compitiendo en una sociedad global basada cada vez más en el conocimiento”.⁵⁵

En Chile, las empresas están sintiendo los efectos de las brechas de habilidades. Un 42% de las empresas grandes y medianas reportan problemas para encontrar el personal necesario debido a una falta de habilidades demostrables,⁵⁶ y más de un 87% de quienes respondieron a la encuesta de FSG a líderes de empresas sobre valor compartido señalaron que cerrar la brecha de habilidades es un importante desafío u oportunidad para su empresa.⁵⁷ En la industria minera, se proyecta que la demanda de mano de obra en 2015 será casi dos veces y media el número de trabajadores calificados.⁵⁸ La mayoría de las empresas chilenas no entienden la magnitud del desafío. Según el experto en educación José Joaquín Brunner, “la mayoría de las conversaciones sobre la brecha de habilidades en Chile se basa en evidencia anecdótica, no en datos duros. La brecha de habilidades existe, pero en muchas áreas no ha sido estudiada en profundidad”.⁵⁹

Además de limitar la productividad, la carencia de habilidades puede aumentar los costos y restringir la innovación. En 2014, más de uno de entre cinco empleadores señalaron que la falta de habilidades generaba costos laborales más altos, y uno de cada cuatro señaló el aumento de la rotación de empleados debido a estas brechas”.⁶⁰ Igualmente, los niveles de habilidades están fuertemente correlacionados con la innovación. En 2005, la limitación de recursos humanos, incluida la falta de trabajadores calificados, fue señalada como el segundo obstáculo más importante para la innovación en Chile.⁶¹ Casi dos tercios de quienes respondieron a la encuesta de FSG señalaron que las brechas de habilidades aumentaban los costos. Más de la mitad dijo que éstas limitaban la productividad y la innovación, y casi la mitad

señaló que afectaban negativamente los costos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por los contratistas, proveedores y empresas minoristas.⁶²

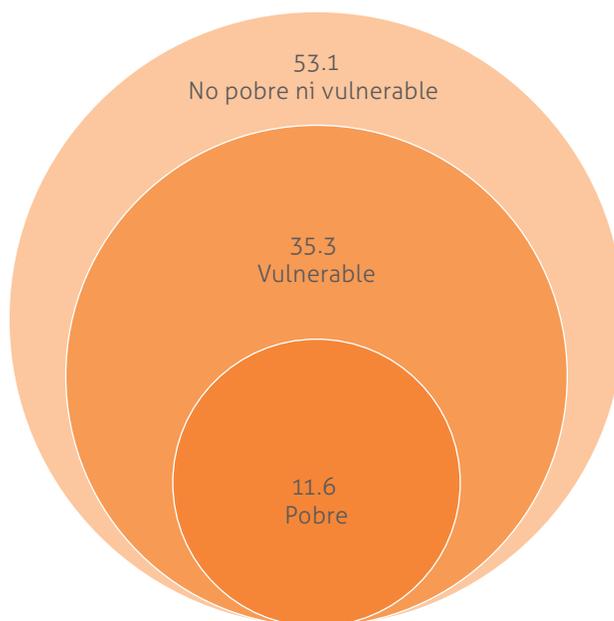
Bajos niveles de habilidades limitan el acceso de los chilenos a empleos de calidad

Un reciente informe de la OCDE señala que, de no contar con las habilidades adecuadas, “las personas languidecen al margen de la sociedad”.⁶³ A nivel global, la brecha de salarios entre los trabajadores con altos y bajos niveles de calificación está generando una creciente desigualdad económica.⁶⁴ En Chile, una gran deficiencia en educación y habilidades limita la empleabilidad de la fuerza laboral y su potencial de ingresos.⁶⁵ El débil vínculo entre la educación y las habilidades relacionadas con el trabajo limitan las proyecciones de empleo.⁶⁶

El acceso limitado a empleos de calidad deja a muchos chilenos en situación de pobreza o vulnerabilidad (con alto riesgo de caer de nuevo en la pobreza).⁶⁷ En 2014, un 28% de los chilenos señaló no tener suficiente dinero para comprar comida con sus ingresos actuales, en comparación con el 13% promedio de la OCDE.⁶⁸

FIGURA 5

Población pobre y vulnerable en Chile
(Según ingresos per cápita del hogar, % de la población total, 2009)



Fuente: Francisco H.G. Ferreira, Julian Messina, Jamele Rigolini, Luis-Felipe López-Calva, Maria Ana Lugo y Renos Vakis. *Economic Mobility and the Rise of the Latin American Middle Class* (Washington, DC: World Bank, 2013)

Cerrar la brecha de habilidades puede aumentar la competitividad de las empresas y generar prosperidad

Tradicionalmente las empresas han sido consumidores pasivos de los resultados educativos generados por las instituciones educativas y el gobierno, esperando que los estudiantes egresen con las habilidades necesarias para la vida laboral. El problema con este modelo es que el sistema educativo no está produciendo trabajadores con las habilidades que necesitan las empresas, y la mayoría de los programas

corporativos de capacitación no están haciendo lo suficiente para cerrar esta brecha. El problema va más allá de la simple falta de habilidades; frecuentemente existe un desfase entre las habilidades enseñadas y aquellas que necesitan las compañías.

Algunas empresas como Arauco, Coca-Cola, Minera Escondida y las compañías representadas por el Consejo de Competencias Mineras, están adoptando un nuevo enfoque. Se están convirtiendo en parte activa a la hora de diseñar y proporcionar educación. Para hacerlo, primero deben conocer las brechas de habilidades que enfrentan. A menudo, deben mirar más allá de sus necesidades inmediatas y considerar los desafíos más amplios que enfrentan su industria y sistema de valor tanto en la actualidad como en el futuro. Con este conocimiento, pueden mejorar el desarrollo de habilidades mediante la oferta de prácticas profesionales o técnicas, proporcionando mentores o creando nuevas instituciones educativas. Estas compañías generan su propia experticia y crean alianzas con otras organizaciones, tales como las instituciones educacionales, multilaterales y competidores en su misma industria, para alinear los programas curriculares con las necesidades de la industria, crear mecanismos de certificación y generar colaboraciones regionales entre distintos sectores.

Las empresas que están participando activamente abordando las brechas de habilidades están aumentando su productividad, fomentando la innovación y reduciendo los costos, aumentando simultáneamente la empleabilidad y oportunidades profesionales de los trabajadores.⁶⁹ Dichas empresas están adoptando los siguientes enfoques:

- 1. Generando una fuerza laboral competitiva equipando a los trabajadores actuales y futuros con las habilidades necesarias para hacer prosperar los negocios**
- 2. Fortaleciendo el sistema de valor mejorando las capacidades de la fuerza laboral de proveedores y distribuidores**
- 3. Transformando el desarrollo de la fuerza laboral a nivel de la industria**

1. GENERANDO UNA FUERZA LABORAL COMPETITIVA EQUIPANDO A LOS TRABAJADORES ACTUALES Y FUTUROS CON LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA HACER PROSPERAR LOS NEGOCIOS

Si bien las iniciativas internas para crear una fuerza laboral productiva son comunes, pocas compañías están maximizando el beneficio de estos esfuerzos. Las empresas más avanzadas evalúan cuidadosamente sus necesidades para luego crear nuevas alternativas de carreras y complementar las habilidades existentes de acuerdo con ello. Están conscientes de sus necesidades futuras y trabajan activamente para generar fuentes de talento.

Desarrollando talento: Centro de Entrenamiento Industrial y Minero (CEIM) de Minera Escondida^{70,71}

Minera Escondida, ubicada en Antofagasta, Chile, es la mayor productora individual de cobre a nivel mundial.⁷² Como es habitual en la industria minera chilena, encontrar empleados calificados puede resultar un desafío. Afortunadamente, en Antofagasta está ubicada la sede del CEIM, un centro de capacitación de excelencia. La mayoría de los empleados de Escondida fueron capacitados en el CEIM y un 20% de los estudiantes ingresan a trabajar sin tener ninguna experiencia previa en la industria. Un programa del CEIM enfocado en el desarrollo de habilidades en las mujeres en la industria minera también ha ayudado a Escondida a avanzar hacia sus objetivos de diversidad de género. Hace menos de dos décadas, sin embargo, el CEIM no existía. Un estudio de otros centros de capacitación del país concluyó que ninguno satisfacía las necesidades de contratación de la mina. La mina reconoció que no podía esperar pasivamente que el sistema de educación cambiara. Basándose en la larga experiencia

de BHP Billiton en el desarrollo de talento en todo el mundo, Escondida decidió crear el Colegio Técnico Escondida en Antofagasta, que se transformó en el CEIM en 2002.

Cuando Escondida revisó los otros centros de capacitación, encontró que había un conocimiento insuficiente sobre los procesos de Escondida y un desfase entre las habilidades que enseñaban y las que necesitaba la mina. No obstante, dados los estrechos vínculos entre el CEIM y Escondida, el Centro ha podido ajustar la docencia y el programa curricular para desarrollar las habilidades más buscadas en la industria proporcionando a los estudiantes una educación que genera mayor empleabilidad y perspectivas de carrera. Escondida también encontró que era difícil reconocer las habilidades reales que los posibles empleados habían adquirido en otros programas de capacitación. Para enfrentar este desafío, los estudiantes del CEIM pasan por un riguroso proceso de certificación que actualmente es reconocido por toda la industria.



El CEIM abrió sus programas de capacitación a otras empresas mineras en 2002 con el objetivo de crear una fuerza laboral regional más dinámica y capacitada. Para el año 2012, los trabajadores de Escondida representaban tan sólo alrededor de un 30% de los aproximadamente 17.000 estudiantes del CEIM.⁷³ El CEIM también abrió sus inscripciones a empleados de las empresas contratistas de la minería y la población local. Si bien no está garantizado que los egresados obtengan un empleo, los estudiantes tienen una mayor posibilidad de ser contratados por las empresas participantes, quienes a su vez se benefician de acceso privilegiado a trabajadores capacitados. Actualmente, el CEIM ha comenzado a alinear sus

programas curriculares y procesos de certificación con los estándares establecidos por el Consejo de Competencias Mineras y Fundación Chile. El trabajo que el equipo de Escondida inició para abordar una falta de habilidades en Escondida ha evolucionado hacia un esfuerzo colaborativo pre-competitivo para fortalecer el *cluster* minero en Chile.

Desarrollando una fuente de talento forestal local: Centro de Formación y Capacitación de Trabajadores Forestales de Arauco⁷⁴

En la provincia de Arauco, perteneciente a la Región del Bío-Bío de Chile, se puede encontrar otro ejemplo. La compañía forestal Arauco ha estado presente en el lugar durante 40 años, y actualmente tiene un proyecto de US\$2 mil millones para ampliar y modernizar sus actividades. Arauco se enfrenta al importante desafío de encontrar trabajadores locales con las habilidades técnicas necesarias. La región presenta un alto nivel de pobreza, y las oportunidades de educación y empleo son limitadas. Aunque el área tiene algunos institutos de capacitación, sus programas no son suficientes para las necesidades de la población, ni tampoco están diseñados para responder a los requerimientos técnicos específicos de Arauco.

Para enfrentar el problema de falta de mano de obra capacitada, y la necesidad de la comunidad de tener mayores oportunidades de trabajo, Arauco está desarrollando un centro de formación y capacitación de trabajadores forestales. La empresa está desarrollando las alianzas necesarias y está diseñando el modelo del centro trabajando en colaboración con las comunidades. Su objetivo es encontrar el modelo que mejor satisfaga las necesidades de la compañía y de las comunidades que la rodean, generando al mismo tiempo talento adicional para otras industrias de la región. Si bien aún se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo, Arauco planea a monitorear los indicadores sociales y de negocios con el fin de evaluar la efectividad de los centros para cerrar las brechas de habilidades y crear oportunidades de empleo.

2. FORTALECIENDO EL SISTEMA DE VALOR MEJORANDO LAS CAPACIDADES DE LA FUERZA LABORAL DE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES

La competitividad de una compañía depende de la competitividad de sus proveedores y distribuidores. Las empresas que deciden mejorar las habilidades de los trabajadores en su sistema de valor deben desarrollar alianzas colaborativas en lugar de relaciones transaccionales. Cuando trabajan como socias, las empresas pueden explorar de manera conjunta la carencia de habilidades que limitan su crecimiento, acordar objetivos comunes y aportar recursos para abordar tales brechas. Los esfuerzos exitosos en este contexto frecuentemente incluyen alianzas con ONGs o instituciones académicas.

Fortaleciendo la cadena de valor y aumentando las ventas mediante la preparación de jóvenes para trabajar en las empresas distribuidoras: Coletivo Retail de Coca-Cola⁷⁵

En 2009, Coca-Cola Brasil fue dándose cuenta progresivamente de una creciente oportunidad de negocio relacionada con la migración de las clases socioeconómicas bajas D y E a los segmentos de clase media baja C. Ante esta realidad, la compañía identificó la oportunidad de aumentar su presencia y ventas aumentando el acceso a las oportunidades económicas y mejorando las habilidades para la vida de los jóvenes de bajos ingresos en las comunidades de las favelas.

El programa *Coletivo Retail* de Coca-Cola capacita durante dos meses a jóvenes desempleados de comunidades de bajos ingresos en habilidades técnicas y profesionales como mercadeo y promoción minorista, computación y preparación para entrevistas, así como habilidades para la vida, tales como el liderazgo, presentación personal y autoestima. Para garantizar su relevancia local, el programa trabaja en conjunto con ONGs líderes que tienen presencia física en estas comunidades. Los estudiantes trabajan con un minorista local para practicar sus habilidades e identificar oportunidades para mejorar el negocio.

Coca-Cola utiliza rigurosas mediciones para dar seguimiento y mejorar el impacto social y de negocio de *Coletivo Retail*. Durante el primer año del programa, Coca-Cola enfocó sus sesiones de capacitación en los aspectos técnicos de la venta minorista, como mercadeo y manejo de inventario. No obstante, basándose en datos de la evaluación, los encargados se dieron cuenta de que los estudiantes tenían problemas de autoestima que a menudo les impedían encontrar y mantener un empleo. A raíz de ello, Coca-Cola revisó el programa de capacitación para enfatizar las habilidades para la vida. Los datos de la evaluación también revelaron que otro factor clave del éxito era la solidez del socio implementador local. La

“Coletivo nos hace pensar en cómo nuestra cadena de valor, nuestra capilaridad y nuestra habilidad para conectar con comunidades pueden transformar los desafíos sociales.”

– BRIAN SMITH, PRESIDENTE,
COCA-COLA AMÉRICA LATINA,
2014^c

compañía continúa fortaleciendo el programa considerando distintas formas de mejorar las habilidades de gestión de las ONGs asociadas.

Coletivo Retail ha sido muy exitoso, habiendo capacitado aproximadamente a unos 60.000 jóvenes en más de 100 comunidades en todo Brasil a enero de 2014. Más de un 70% de los participantes del programa son mujeres. Antes de ingresar al programa, la mayoría de los jóvenes que vivía en comunidades de bajos ingresos tenía pocas oportunidades de empleo. No obstante, al cabo de seis meses de completar el programa, aproximadamente un 30% de los egresados encuentra empleo.⁷⁶ El ingreso familiar de estos egresados con empleo aumenta un promedio de 50%. Desde una perspectiva de negocios, las ventas de Coca-Cola aumentan a un ritmo más rápido en las comunidades de *Coletivo Retail*. El crecimiento se genera por las mejores condiciones para las ventas minoristas en la comunidad y una mejor relación entre el consumidor y los minoristas. Actualmente el programa se ha ampliado a la *Plataforma Coletivo*, que consiste en siete modelos diferentes, incluido el *Coletivo Retail*, que aborda distintas necesidades de la comunidad y el negocio en toda la cadena de valor.

3. TRANSFORMANDO EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL A NIVEL DE LA INDUSTRIA

Una tercera oportunidad de valor compartido consiste en abordar las brechas de habilidades en toda la industria. Las estrategias pueden incluir una amplia gama de actividades, desde la identificación de las brechas de habilidades específicas hasta la adecuación de programas curriculares y la promoción de nuevas políticas públicas. Muchos de los esfuerzos más exitosos requieren la colaboración entre compañías que generalmente compiten entre sí.

“Enfrentar las brechas de habilidades a través del Consejo de Competencias Mineras no es considerado como parte de la responsabilidad social de la industria, sino como parte de su estrategia competitiva.”

– JOAQUÍN VILLARINO, DIRECTOR,
CONSEJO MINERO, 2013^d

Creando un marco común para cerrar las brechas de habilidades en la industria minera: Consejo de Competencias Mineras⁷⁷

En Chile, la minería enfrenta desafíos relacionados con la escasez de capital humano calificado para posiciones críticas de su cadena de valor y con la necesidad de incrementar la productividad de su dotación actual. “Entre las mineras compartíamos el diagnóstico de escasez de personal técnico adecuadamente preparado y concordábamos en la necesidad de mejorar la productividad. Era un problema del corazón de nuestro negocio, para operaciones actuales y futuras; un desafío de competitividad y de sustentabilidad”, dice Alejandro Mena, VP de Recursos Humanos de Anglo American y Presidente de la Comisión de Capital Humano del Consejo Minero.⁷⁸

Tradicionalmente, las empresas mineras a menudo han creado sus propios centros de capacitación. Estos esfuerzos bien intencionados, sin embargo, tienen un limitado impacto, con una escala limitada, y pueden llegar a generar un sistema ineficiente. Por ejemplo, de acuerdo a Carlos Manzi, investigador de Grupo Educativo, “existen más de 3.000 centros de capacitación . . . y cada uno diseña sus propios programas curriculares y generan egresados de distinta calidad”.⁷⁹ Esta situación suponía un desafío no sólo para el sector privado sino también para la eficiencia de los recursos públicos invertidos en capacitación y para la empleabilidad de cientos de jóvenes egresados de una formación técnico-profesional.

En un esfuerzo por resolver el déficit de trabajadores previsto, las empresas del sector crearon en 2012 el **Consejo de Competencias Mineras (CCM)** al alero del Consejo Minero, la asociación que reúne a la gran minería en Chile.⁸⁰

El CCM integró y sistematizó información actual y proyectada de demanda de capital humano de la gran minería y de sus proveedores para perfiles laborales críticos, y la contrastó con información de oferta de trabajadores. Proyectó requerimientos de cantidad de personas y de competencias y habilidades por perfiles, y calculó brechas para cada uno de ellos para la década siguiente. Además el CCM diseñó rutas de progresión laboral, preparó completos “paquetes para entrenamiento”, está sentando las bases para velar por el cumplimiento de estándares de calidad de prácticas formativas, y está colaborando con el Estado para avanzar hacia la certificación de competencias laborales. Claudia Vargas, Gerente de Reclutamiento y Dotación de la estatal Codelco, agrega que “desde la perspectiva de atracción de jóvenes a la industria, el trabajo que hemos hecho nos permite mostrarles qué carreras son aquellas para las que habrá mayores oportunidades, y también resaltar qué habilidades esenciales deben ir desarrollando que son muy valoradas por el mundo minero. Los jóvenes pueden así tomar mejores decisiones sobre qué estudiar, para más adelante lograr empleabilidad”.⁸¹ Todos los productos del CCM tienen un carácter de bien público: son compartidos en forma abierta y las instituciones educativas pueden usar o adaptar los materiales del CCM de la forma que consideren pertinente, sin pagar por ello. Como señala Alex Jaques, VP de Recursos Humanos de BHP Billiton, “concluimos que lo que se necesitaba era dar señales claras desde la industria al sector de la educación. No había otra forma más eficaz ni más eficiente para abordar el desafío”.⁸² Aunque la creación del CCM es demasiado reciente como para evaluar su impacto en el largo plazo, el

La evidencia muestra que las brechas de habilidades en Chile son variadas y generalizadas

Se necesitan muchas habilidades diferentes para que una fuerza laboral sea productiva e innovadora. Si bien la clasificación de habilidades de los trabajadores puede variar, la bibliografía generalmente analiza las habilidades abajo señaladas. Las evidencias anecdóticas y las mediciones cuantitativas sugieren que, en Chile, existen déficits en cada una de estas áreas de habilidades.

Las **habilidades básicas o fundamentales** generalmente se refieren a habilidades elementales de lenguaje y matemáticas, mientras que las **habilidades en Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas** (o habilidades **STEM** por sus siglas en inglés **Science, Technology, Engineering and Mathematics**) pueden referirse a competencias elementales o avanzadas. En la evaluación más reciente que la OCDE realizó en 2012 a jóvenes de 15 años, Chile salió penúltimo en lectura, matemáticas y ciencia.⁸³ Aunque el débil desarrollo de habilidades en los colegios secundarios no representa una oportunidad de valor compartido para la mayoría de las empresas, estas deficiencias persisten en la fuerza laboral adulta, donde existe un caso de negocio más sólido para que las compañías intervengan. La OCDE también señala que el “avance tecnológico [en Chile] ha sufrido por una falta de graduados cualificados en habilidades STEM.”⁸⁴

Las **competencias técnicas y específicas de la industria**, incluidas las de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), incluyen tanto habilidades a nivel de educación vocacional como habilidades más avanzadas que no forman parte de la base de habilidades elementales adquiridas en la educación básica y media. Pocos sectores en Chile han definido claramente la importancia de estas brechas de habilidades. No obstante, los sectores minero y forestal están comenzando a reconocer que la brecha de habilidades está comprometiendo su competitividad.⁸⁵ Las **habilidades blandas** ayudan a los individuos a comprender qué tipo de comportamiento y comunicación son adecuados para un contexto profesional específico. Estas van desde una educación laboral básica (por ejemplo, asistencia y puntualidad) hasta habilidades avanzadas de gestión. Si bien los datos en esta área son escasos, un 80% de los empleadores encuestados en Argentina, Brasil y Chile señaló la dificultad para llenar sus vacantes debido a una falta de habilidades sociales o “para la vida”.⁸⁶ Hernán Araneda, Gerente del Centro de Innovación y Capital Humano de Fundación Chile, comenta que “la falta de habilidades, particularmente la capacidad de gestión, es el desafío más importante que tenemos en Chile”.⁸⁷

CCM está comenzando a ser considerado como un modelo de referencia en Chile. Su estructura ha comenzado a ser replicada en el sector vitivinícola y la salmonicultura. Se están planificando consejos adicionales en el sector forestal, manufacturero, metal-metalúrgico mecánico y del turismo.

El Consejo de Competencias Mineras ofrece importantes aprendizajes para el sector privado chileno. Uno es la importancia y viabilidad de la colaboración intrasectorial, lo que permite a las empresas aunar conocimientos y recursos y evitar duplicar esfuerzos. Segundo, el Consejo demuestra la importancia de incorporar a los proveedores. Ello es particularmente importante en la minería, donde la fuerza laboral de los proveedores sobrepasa en número la de las grandes empresas mineras en una proporción de 3 a 1. “Si tienes gente valiosa en tu empresa, pero no entre tus proveedores, tu empresa no será exitosa”, explica Osvaldo Urzúa, Gerente de Relaciones Institucionales de BHP Billiton.⁸⁸ El tercero, y no menos importante, es la “necesidad de trabajar con el mundo formativo, involucrándolo activamente para que incorporen los estándares desarrollados por la industria en su oferta de programas”, dice Hernán Araneda, Gerente de Innovum de Fundación Chile.⁸⁹

Las empresas deben transformarse en participantes activas a la hora de crear la fuerza laboral capacitada necesaria para competir en la economía nacional y global

En un mercado globalizado donde la competencia está regida por una constante innovación y aumento de la productividad, la competitividad de una compañía es determinada por las competencias de sus trabajadores. Las empresas que deseen posicionarse como líderes en Chile y en el mundo no pueden esperar a que el sector público o educativo desarrollen estas competencias para ellos. Deben desarrollar proactivamente dichas habilidades en su fuerza laboral actual y futura, y en los sistemas de valor que las rodean. Cerrar la brecha de habilidades no es tan sólo un imperativo para las empresas. Tanto el gobierno como la sociedad civil, reconociendo el potencial para disminuir la pobreza y aumentar las oportunidades de los trabajadores, deberían alentar estos esfuerzos y buscar oportunidades para asociarse. Valor compartido tiene el potencial de abordar este problema social a escala, convirtiéndolo en una prioridad para todos los sectores interesados en generar un cambio social positivo.

3.3 Promoviendo Estilos de Vida Saludables para Disminuir la Obesidad

El acelerado aumento de las tasas de obesidad ha puesto a Chile en el séptimo lugar de obesidad entre los países de la OCDE;⁹⁰ un 65% de los chilenos tiene sobrepeso o son obesos.⁹¹ Esta crisis emergente de la salud pública tiene importantes implicancias para la competitividad del sector privado chileno en la forma de menor productividad, mayores costos y aumento de los riesgos regulatorios y reputacionales. Promover estilos de vida saludables para disminuir la obesidad representa una importante oportunidad de negocio para las compañías más visionarias y puede llevar a un mejoramiento significativo en los indicadores de salud de las personas.

Las empresas en Chile apenas empiezan a reconocer esta oportunidad de valor compartido; y pocas la están abordando de forma práctica y sistemática. Para revertir efectivamente las crecientes tasas de obesidad y aprovechar las oportunidades de mercado y mejoras en la productividad relacionadas, las empresas deberían desarrollar estrategias para mejorar los productos, fortalecer las cadenas de valor y generar un entorno propicio que ayude a enfrentar un desafío multifactorial como es la obesidad.

La obesidad genera mayores costos y riesgos al sector privado, pero también ofrece considerables oportunidades de mercado

Los costos de la obesidad para la economía chilena no han sido ampliamente documentados, pero estudios de los Estados Unidos y México muestran una historia a tener en cuenta.⁹² Los gastos médicos anuales relacionados con la obesidad en los Estados Unidos llegaron a cerca de US\$150 mil millones en el año 2008 y los pacientes obesos, en promedio, tienen gastos médicos que son casi US\$1.500 superiores a los de los pacientes de peso normal.⁹³ Se espera que los gastos de salud relacionados con la obesidad en México aumenten en aproximadamente un 50% entre los años 2010 y 2030.⁹⁴ En Chile, el costo para una empresa de seguros de salud de un cliente con problemas médicos relacionados con la obesidad, como la diabetes Tipo II, puede ser hasta un 37% mayor al de los clientes con peso normal.⁹⁵

Además de los costos para el sector de la salud, la obesidad también impone costos sobre la productividad del trabajador. En los Estados Unidos, por ejemplo, las pérdidas anuales de productividad de trabajadores a jornada completa relacionadas con la obesidad se estiman en los US\$42,8 mil millones.⁹⁶ Esto podría afectar a una gran variedad de sectores. Un estudio sobre los trabajadores de la minería en Chile, mostró que los costos de salud anuales promedio fueron un 17% y 58% más altos para los trabajadores obesos y obesos mórbidos respectivamente, en comparación con los trabajadores de peso normal, y que los días promedio de licencias médicas aumentaban hasta un 57% en el caso de los trabajadores obesos y obesos mórbidos.⁹⁷

Los sectores de alimentos procesados y *retail* están enfrentando un escrutinio regulatorio y reputacional cada vez mayor, en parte debido a la epidemia de obesidad. Países como México, Dinamarca



y Francia han impuesto alzas tributarias a las bebidas gaseosas y a los alimentos con alto contenido de sal, azúcar y grasas saturadas. Chile está considerando la opción de aplicar impuestos similares y planea introducir regulaciones sobre los ingredientes, el etiquetado, la publicidad y los productos vendidos en los colegios.⁹⁸ Tal como señala Felipe Lira, Gerente de Asuntos Corporativos de Tresmontes Lucchetti, “este problema nos afecta a nosotros [el sector de alimentos y bebidas] como industria. Es difícil tener un negocio exitoso de alimentos y bebidas con una población enferma”.⁹⁹

A pesar de los riesgos para la sociedad chilena, la necesidad de reducir las altas tasas de obesidad ofrece oportunidades de mercado para la creación de valor compartido en distintos sectores. Por ejemplo, en Chile, las ventas de alimentos procesados en la categoría de salud y bienestar aumentaron en casi un 15% entre 2002 y 2012, casi el doble de la tasa de otras áreas *retail*.¹⁰⁰ En los Estados Unidos, los alimentos reducidos en calorías, sal, azúcar y/o grasas¹⁰¹ han registrado un crecimiento cercano a dos veces y media en relación con las ventas de los alimentos tradicionales en 5 años,¹⁰² y los indicadores de rendimiento de las empresas de los sectores de alimentos y bebidas sugieren que las empresas que toman la iniciativa incrementando su oferta de productos más saludables ven crecer sus ventas y sus utilidades operativas más que aquellas enfocadas en productos tradicionales.¹⁰³ La industria de la salud también tiene el potencial de ampliar su oferta de productos para incluir servicios preventivos que proveerían ingresos adicionales y ayudarían, al mismo tiempo, a disminuir los costos a largo plazo.

FIGURA 6¹⁰⁴



Nota: En Chile, las ventas de este mercado de salud y bienestar alcanzan a los US\$3 billones anuales, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas.

Fuente: Fundación Chile et al., “Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación, Volumen 2,” Fundación Chile, 2013, 13.

Las tasas de obesidad ponen de manifiesto las desigualdades socioeconómicas y afectarán la prosperidad a largo plazo

Un cuarto de todos los chilenos son obesos u obesos mórbidos.¹⁰⁵ Las desigualdades sociales y económicas juegan un rol en la prevalencia de la obesidad, encontrándose tasas superiores al promedio en las personas menos educadas, más pobres y que habitan en sectores rurales, así como también en las mujeres, personas de mediana edad y ancianos.¹⁰⁶ La obesidad infantil también está aumentando: las tasas de obesidad de los estudiantes de primero básico aumentaron en un 35% entre los años 2001 y 2011 y la prevalencia de exceso de peso entre niños de edades 2 a 5 aumentó en un 37% entre los años

1996 y 2011, llegando a 44%.¹⁰⁷ Actualmente más de un 34% de los niños en Chile sufre de sobrepeso u obesidad, representando el 9° lugar en las tasas de obesidad infantil de todo el mundo.¹⁰⁸

La obesidad contribuye al desarrollo de la diabetes Tipo II¹⁰⁹ y de otras enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), como la hipertensión, enfermedades cardiovasculares y enfermedades respiratorias crónicas.¹¹⁰ Alrededor de un 70% de las muertes en Chile son atribuibles a este tipo de enfermedades, siendo las enfermedades cardiovasculares la principal causa de muerte.¹¹¹ Además, el sobrepeso y la obesidad en Chile son responsables de la pérdida de más de 234.000 años de vida.¹¹² Aunque la obesidad no es la única responsable del desarrollo de las ECNT, su prevalencia y las complicaciones relacionadas pueden ser prevenidas en gran medida mediante hábitos de alimentación saludable y actividad física. Siendo la dieta promedio chilena, alta en grasas, azúcar y sodio, y con bajos niveles de consumo de frutas y verduras,¹¹³ y con casi un 90% de sedentarismo,¹¹⁴ hay grandes oportunidades para realizar un cambio hacia hábitos más saludables a fin de disminuir la obesidad y prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles. Revertir las crecientes tasas de sobrepeso y obesidad es un desafío complejo y multifacético que requerirá el liderazgo no sólo del sector privado sino también del sector público y la sociedad civil para cambiar patrones de consumo y actividad, modificar entornos y crear accesibilidad entre otros.

FIGURA 7^{iv}



Fuente: Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, Resultados de 2003 y 2009-2010

PROMOVER ESTILOS DE VIDA SALUDABLES PARA DISMINUIR LA OBESIDAD PUEDE GENERAR UNA MAYOR COMPETITIVIDAD Y MEJORES RESULTADOS DE SALUD

Si bien algunas empresas están explorando oportunidades para disminuir los costos y/o generar crecimiento mediante la promoción de estilos de vida saludables, muy pocas han desarrollado el enfoque sistémico necesario para captar todo el valor de negocio en juego. Empresas de diferentes sectores están en posición de intervenir y de generar retornos para su inversión en este tema. La futura vitalidad de la industria de los alimentos procesados, por ejemplo, está supeditada a mantener una base de consumidores sanos. Del mismo modo, la industria de la salud puede generar importantes ahorros

^{iv} El índice de obesidad también incluye a la obesidad mórbida.

de costos en el largo plazo innovando para incentivar una mayor atención en la prevención y la salud. Varios otros sectores, como el sector del acondicionamiento físico, *retail* y el sector agrícola, también podrían encontrar interesantes oportunidades en esta área.

Existen tres oportunidades principales de valor compartido para que las empresas combatan la obesidad. Los esfuerzos más exitosos integrarán dos o más de estas oportunidades.

- 1. Desarrollando nuevos productos y servicios para responder a las necesidades de salud**
- 2. Ajustando las prácticas internas para llegar a las poblaciones de alto riesgo**
- 3. Creando un entorno propicio para la existencia de estilos de vida más saludables**

1. Desarrollando nuevos productos y servicios para responder a las necesidades de salud

Existen muchas oportunidades para que las compañías innoven en pos de promover estilos de vida saludables. En particular, hay importantes oportunidades de valor compartido relacionadas con la obesidad en los sectores de salud, alimentación y bebidas. A las empresas de seguros de salud les debe interesar ayudar a los clientes a adoptar estilos de vida más saludables que les permitan prevenir o manejar mejor las enfermedades crónicas y bajar los costos.¹¹⁵ Los prestadores de servicios de salud pueden complementar estos esfuerzos y ampliar su oferta de productos, proporcionando servicios de detección temprana, gestión integral de los casos y tratamiento de enfermedades con un enfoque holístico. Finalmente, las empresas de alimentos y bebidas pueden desarrollar nuevos productos y reformular las opciones existentes (por ejemplo, los componentes nutricionales, el tamaño de las porciones) de forma que satisfagan las preferencias de los consumidores y ayuden simultáneamente a garantizar la salud a largo plazo de sus clientes actuales y a ampliar su base de consumidores.

Detección temprana para mejorar los resultados de salud: Pack de la Vida de Empresas Banmédica

Para los prestadores de servicios de salud, ofrecer servicios preventivos puede ser una importante fuente de nuevos ingresos, reduciendo al mismo tiempo los costos y mejorando los resultados de sus pacientes mediante el diagnóstico temprano y un manejo efectivo de las enfermedades. El diagnóstico temprano es particularmente relevante para condiciones tales como el síndrome metabólico, un grupo de cinco factores de riesgo, incluida la obesidad, que aumentan el riesgo de contraer enfermedades crónicas, tales como diabetes, hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares, entre muchas otras.¹¹⁶

En Chile, Empresas Banmédica, un grupo de empresas de salud, que participa en las áreas de seguros de salud y de prestadores de servicios médicos, observó el aumento de la prevalencia del síndrome metabólico¹¹⁷ y las implicancias que éste tenía en el largo plazo en los gastos de salud en aseguradores públicos y privados. En conjunto con la Fundación Banmédica y con una clínica de la red de Empresas Banmédica en la ciudad de Viña del Mar, se desarrolló un nuevo paquete de exámenes preventivos, el *Pack de la Vida*. Actualmente este paquete forma parte de un nuevo servicio cubierto por los seguros de salud y ofrecido en la Clínica Ciudad del Mar, destinado a detectar la presencia del síndrome metabólico, a partir de cinco factores de riesgo.¹¹⁸ Para estos efectos, la Clínica Ciudad del Mar conformó un equipo multidisciplinario de profesionales en el área de salud que ayuda a manejar los factores de riesgo, mejorar la nutrición y adoptar estilos de vida activos que ayuden a prevenir la generación de enfermedades crónicas.

Más de 500 pacientes han usado el *Pack de la Vida* desde su lanzamiento en junio de 2013. De éstos, un 85% presentó por lo menos uno de los factores de riesgo metabólico. Con un diagnóstico temprano y cambios en su estilo de vida, los pacientes pueden prevenir el síndrome metabólico y mejorar sus

resultados de salud en el largo plazo.¹¹⁹ Los indicadores son promisorios, ya que al cabo de un año, un 27% de las personas con síndrome metabólico al inicio del tratamiento, habían dejado esa condición de riesgo.¹²⁰ Empresas Banmédica y Clínica Ciudad del Mar esperan que en los próximos años, puedan continuar reduciendo la prevalencia del síndrome metabólico entre los pacientes en tratamiento. También esperan aumentar los pacientes ambulatorios en los próximos años mediante la entrega de servicios de prevención y manejo de enfermedades crónicas, reforzando al mismo tiempo la fidelidad de sus clientes. Empresas Banmédica está empezando a ofrecer el Pack en otras clínicas de su red de salud, para llegar a un mayor número de personas, y colaborar en la lucha contra las enfermedades crónicas.

Reformulación de los productos para ofrecer una mejor nutrición: Nestlé

Las crecientes tasas de obesidad han aumentado el escrutinio sobre las empresas de alimentos procesados y bebidas, las que a menudo son criticadas por promover alimentos de conveniencia y comida preparada con menor valor nutritivo. Nestlé, la mayor empresa alimentaria a nivel mundial,¹²¹ reconoció hace largo tiempo que tanto la mala nutrición como la obesidad tienen un impacto sobre la salud, el bienestar y la subsistencia de su base de consumidores, y vio la oportunidad de diferenciarse usando rigurosos criterios nutricionales en el desarrollo de sus productos, trabajando al mismo tiempo para seguir siendo la elección preferida en las pruebas de degustaciones a ciegas.

A nivel global, Nestlé ha priorizado la innovación en sus productos para lograr mejores indicadores de salud y nutrición, reformulando más de 6.500 productos durante la pasada década. Actualmente, más de un 75% de la cartera de productos de Nestlé supera los criterios de nutrición de la empresa, inspirados por la Organización Mundial de la Salud.¹²² La reformulación de productos abarca desde la fortificación de productos para suplir deficiencias nutritivas de un área geográfica específica, como yodo, hierro, calcio y vitaminas en América Latina, hasta la reducción del contenido de sodio o grasa. Más aun, su CEO compartió el programa de aceleración de los compromisos nutricionales públicos de la empresa en el año 2012. Este establece fuertes planes para la reducción de nutrientes críticos en todos sus productos, el cumplimiento de altos estándares nutricionales para todos los productos infantiles, y la promoción de la educación nutricional y de vida saludable de los niños a nivel mundial.¹²³

Mediante su iniciativa de Productos Posicionados Popularmente (PPP), Nestlé desea crear productos “con buen contenido nutricional y gran sabor . . . para los consumidores de los mercados emergentes”.¹²⁴ En Chile, Nestlé tiene 109 productos PPP, que aumentaron su venta de US\$187 millones a US\$225 millones entre los años 2009 y 2010 y supusieron un 19% de las ventas totales de Nestlé en Chile en el año 2010.¹²⁵ Un buen ejemplo es la línea de productos Acticol que Nestlé Chile lanzó el 2012 para ayudar a controlar el colesterol y apoyar el cuidado del corazón, en un contexto país donde se estima que un 38,5% de los adultos tiene colesterol elevado.¹²⁶ Con crecientes ventas en Chile y un 11% de crecimiento en las ventas de productos PPP a nivel mundial, las inversiones de Nestlé en la nutrición han aumentado la variedad de opciones sanas disponibles para los consumidores de todo el mundo y tienen el potencial de mejorar las condiciones de salud de los consumidores en el futuro.

2. Ajustando las prácticas internas para llegar a las poblaciones en riesgo

Además de crear nuevos productos, las empresas pueden modificar sus procesos para llegar mejor a las poblaciones en riesgo. Tanto las empresas de seguros de salud como los prestadores de servicios de salud pueden modificar sus prácticas de gestión de enfermedades. Los supermercados y farmacias pueden mejorar sus canales de distribución para dar una mejor respuesta a las necesidades de salud a nivel local.

Mejores servicios de monitoreo para los pacientes en riesgo: SulAmerica

Las empresas de seguros de salud pueden lograr una importante reducción de costos ayudando a los pacientes en riesgo a mejorar sus condiciones de salud a largo plazo. SulAmerica, la aseguradora de salud independiente más grande de Brasil con más de 7 millones de clientes,¹²⁷ observó que los pacientes con enfermedades crónicas (incluidas aquellas vinculadas a la obesidad) presentaban costos de salud significativamente más altos que los de otros pacientes. Viendo una oportunidad de reducir costos modificando sus prácticas internas, SulAmerica lanzó en 2002 un programa de gestión de enfermedades para afiliados que accedieron a prestaciones de salud valoradas en más de US\$20.000 el año anterior.¹²⁸ La empresa modificó su metodología de supervisión y proporcionó a afiliados de alto riesgo del programa recursos adicionales, como monitoreo en el domicilio y un servicio telefónico de enfermería (Nurseline) para consultas médicas.¹²⁹

Los mejores resultados de salud de los participantes del programa de gestión de enfermedades de SulAmerica han llevado a una reducción de los costos generales de la empresa. Análisis estadístico comparando costos entre los participantes y un grupo de control señalaron que éstos fueron alrededor de un 15% inferiores en los participantes del programa quienes disminuyeron sus servicios de atenciones de salud intrahospitalarios en más de un 30%. La línea telefónica de enfermería logró resolver un 70% de los problemas de quienes llamaron y un 83% de los participantes del programa realizaron cambios de estilo de vida basándose en las orientaciones proporcionadas por el programa. Como resultado de ello, un 51% de los pacientes obesos perdieron peso, un 79% redujeron su presión sanguínea y un 83% de los pacientes con colesterol alto bajaron sus índices de LDL/HDL.

3. Creando un entorno propicio para la existencia de estilos de vida más saludables

La innovación en productos, servicios y prácticas empresariales pueden jugar un rol crucial en la disminución de la obesidad. Estos esfuerzos son potenciados cuando las empresas usan la educación y la promoción para crear un entorno propicio para la existencia de estilos de vida más saludables. Los esfuerzos de responsabilidad social empresarial tradicionales en esta área por lo general no son a escala y tienen resultados sociales y económicos limitados. Unas pocas empresas innovadoras, como Tresmontes Lucchetti y Nestlé, están creando alianzas y lanzando proyectos piloto para crear un entorno propicio.

“Los alimentos y bebidas que se vendan dentro de cinco años no van a ser los mismos que los que se vendían cinco años atrás. Para que nuestro negocio sea viable, tenemos que hacer nuestros productos cada vez más saludables y preparar a la población para estos cambios.”

– FELIPE LIRA, GERENTE DE ASUNTOS CORPORATIVOS, TRESMONTES LUCCHETTI, 2014^e

Cambiando las normas culturales mediante la educación y la difusión: Tresmontes Lucchetti

Tresmontes Lucchetti se dio cuenta de que los crecientes niveles de obesidad y hábitos sedentarios en Chile estaban amenazando la sustentabilidad de su negocio a largo plazo. La empresa ofrece una amplia variedad de pastas, sopas, bebidas instantáneas, néctares, postres, snacks, entre otros productos, mix que ha ido reformulando permanentemente para reducir nutrientes críticos como azúcar, sodio y grasas a través de la innovación. Felipe Lira, de Tresmontes Lucchetti, reconoce la relación que hay entre el éxito de su empresa y la salud del país. “La única forma que nosotros tenemos de crecer y garantizar una demanda de nuestros productos a largo plazo”, señala Lira, “es ayudando a los chilenos a desarrollar hábitos de nutrición y estilos de vida más saludables”.¹³⁰

El proyecto que la empresa está llevando a cabo con el Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos (INTA) en cuatro regiones de Chile, ofrece un enfoque local específico para reducir la obesidad infantil que podría ser escalado a nivel país. *Espacio Saludable* es una experiencia de intervención en escuelas públicas que aborda de forma integral el compromiso de las autoridades locales y del equipo directivo y docente, la participación de los padres y apoderados, la intervención de la oferta de alimentos de los kioscos, la promoción de “recreos activos” con un espacio dotado de juegos escalables, el aumento de las horas de educación física con clases planificadas y realizadas por un docente especialista y la inserción de Educación Alimentaria Nutricional en el plan curricular.

Este proyecto, tuvo sus inicios en el año 2001, cuando Tresmontes Lucchetti con el apoyo del INTA, el Ministerio de Salud de Chile y las comunidades locales, implementó el primer piloto enfocado a reducir la obesidad infantil, mejorando la nutrición y aumentando la actividad física en tres colegios básicos municipales.¹³¹ El proyecto instruyó a los padres en alimentación saludable, recomendó comidas y colaciones nutritivas y proporcionó nuevas recetas para demostrar que se puede comer de manera saludable y económica.¹³² En dos años, el programa redujo la prevalencia de la obesidad en un 50% y el sobrepeso en un 25%.¹³³

Tras el éxito del programa piloto, Tresmontes Lucchetti en alianza con el INTA replicó esta intervención en la comuna de Macul a partir de 2008, incorporando al modelo la implementación de “Kioscos saludables” en colegios de la municipalidad. Así se inicia una rápida replicación y perfeccionamiento del modelo a partir de estas experiencias. En 2014, la compañía ha lanzado un estudio para medir la efectividad de los distintos componentes del modelo *Espacio Saludable*, el cual se está realizando en tres regiones del país y cuyos resultados serán publicados en 2015. Gracias a su trabajo asociativo con la academia para evaluar los resultados de estas intervenciones, Tresmontes Lucchetti está recopilando una base de evidencia sobre cómo se pueden usar los programas de prevención de la obesidad de los colegios para mejorar la salud de las futuras generaciones de chilenos.

Nestlé en Chile también ha buscado desarrollar alianzas e intervenciones innovadoras que contribuyan a disminuir los niveles de obesidad y sobrepeso infantil. Como destaca Francisco Frei, Gerente de Comunicaciones y Asuntos Corporativos, “Nestlé ha puesto en el centro de su negocio la Nutrición, Salud y Bienestar. Esto no sólo implica entregar productos sanos y ricos e innovar permanentemente para mejorar nutricionalmente sus alimentos, sino que también supone un compromiso con la promoción de estilos de vida saludable. Dada la realidad nutricional de la población y entendiendo que el sobrepeso y la obesidad que afectan al país son problemas multifactoriales, hemos avanzado en trabajar con distintos actores de la sociedad, pues entendemos que es una tarea de todos.”¹³⁴ En colaboración con el INTA, entre otros, impulsó el desarrollo de pilotos en comunidades educativas de Puente Alto y Peñalolén que permitieron levantar valiosos aprendizajes. Aprovechando su profundo conocimiento en temas nutricionales y la experiencia ganada en aula con los mismos educadores, Nestlé desarrolló en 2013 un manual educativo en alimentación y nutrición dirigido a docentes de prekindergarten a cuarto básico y que actualmente llega a más de 9.000 niños. Nestlé capacita a los docentes y proporciona los materiales y el apoyo necesarios para dejar capacidades y hábitos instalados, y así contribuir desde la más temprana infancia en la lucha contra la obesidad, desde el ámbito educativo. Estos programas se inscriben en el marco del programa *Global Healthy Kids* de Nestlé que benefician a casi siete millones de menores en el mundo.

Lograr una escala nacional, crear alianzas con socios locales y aunar esfuerzos con otras iniciativas de estilos de vida saludables existentes a nivel comunitario son aspectos clave para crear la escala de cambio en los resultados de salud y preferencias de los consumidores que, a su vez, crearán un valor significativo para la empresa y la sociedad.

BUSCANDO FORMAS COMPLEMENTARIAS DE VALOR COMPARTIDO PARA AMPLIFICAR EL IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO: DISCOVERY GROUP

Discovery Group, una empresa aseguradora global, basada en Sudáfrica ha logrado resultados sociales y comerciales impresionantes, tales como menores costos, mayor participación de mercado y mejor salud de sus clientes, al generar formas complementarias de valor compartido. Discovery está modificando su oferta de productos y procesos internos, estableciendo alianzas con varias otras entidades y abogando por lograr cambios en la política pública a nivel país.

“Una de las formas de ser mucho más eficiente en el gasto en el sector de salud es ayudando a la gente a vivir más saludablemente, y así es como nació Vitality.”

– TAL GILBERT, VICEPRESIDENTE
SENIOR DE MARKETING,
DISCOVERY VITALITY^f

Desarrollando nuevos productos y servicios: Seguro de salud que incentiva elecciones más sanas

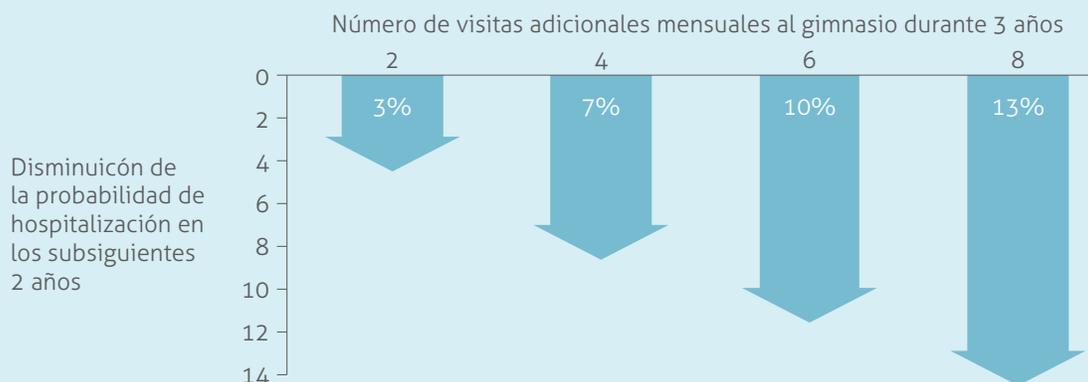
Las empresas de seguros de salud enfrentan altos costos debido a los reembolsos ocasionados por enfermedades relacionadas con la obesidad. En Sudáfrica, las enfermedades crónicas relacionadas con el estilo de vida afectan a más de un 40% de los sudafricanos adultos.¹³⁵ Para reducir su riesgo general y ampliar su base de clientes, Discovery Group desarrolló *Vitality*, un programa para satisfacer las necesidades de los grupos más jóvenes.

El programa *Vitality* usa incentivos financieros para instar a sus miembros a adoptar estilos de vida saludables, entregando puntos por actividad física, descuentos en la compra de alimentos

saludables, y premios en base a puntos que van desde la reducción en las primas de seguro hasta opciones de viajes y descuentos en compras. *Vitality* paga las membresías de sus afiliados a gimnasios, pero sólo si asisten tres veces al mes. También ofrecen el beneficio HealthyFood™, con descuentos de 10%-25% por alimentos que estén en su lista de alimentos sanos (HealthyFood™) en los supermercados locales.¹³⁶ Como resultado de estos beneficios, el uso de los gimnasios entre los miembros de *Vitality* aumentó un 22% en un período de 5 años, y la proporción de compra de HealthyFood™ aumentó en un 3% el primer año.¹³⁷ El uso de programas de beneficios para incentivar un cambio hacia hábitos saludables en sus miembros también ha generado importantes reducciones en los costos. Para condiciones crónicas, los costos hospitalarios ajustados por riesgo son hasta un 30% inferiores en los miembros de *Vitality* activos en el programa. Un estudio sobre actividad física mostró que el índice de hospitalización es un 10% inferior y el período de hospitalización un 25% menor para los miembros de *Vitality* que son muy activos en el programa.¹³⁸

FIGURA 8

Relación entre el aumento de las visitas al gimnasio durante un periodo de 3 años y la reducción en la probabilidad de hospitalización en los subsiguientes 2 años



Fuente: “2012 Vitality Journal,” Discovery Group, 2012, 13.

Al incentivar mejores resultados de salud de los consumidores en el largo plazo, el programa *Vitality* ha contribuido a que, a día de hoy, Discovery haya captado un 40% del mercado de seguros de salud privados en Sudáfrica.¹³⁹ Discovery continúa monitoreando los resultados comerciales y de salud y está investigando el desarrollo de una versión de bajo costo del plan que pueda llegar a un sector mayor de la población.¹⁴⁰

Creando un entorno propicio: Promoviendo espacios urbanos que fomenten una vida activa

Discovery también aboga por el mejoramiento de la infraestructura urbana que facilite una vida activa. Con el fin de crear conciencia e instar a un cambio de políticas públicas, Discovery colaboró con expertos de las áreas de salud pública, actividad física y planificación urbana para clasificar las principales áreas metropolitanas en Sudáfrica en salud e infraestructura relacionadas con la actividad física.¹⁴¹ El resultado fue el *Vitality Fittest City Index* (Índice de Ciudades Mejor Acondicionadas), que calificó a seis áreas metropolitanas en temas como actividad física auto-reportada, uso de transporte no motorizado y disponibilidad de instalaciones para la actividad física. En su estudio de 2013, Discovery clasifica cada ciudad y proporciona recomendaciones y pasos a seguir por parte de los educadores, empleadores, miembros de la comunidad y encargados de elaborar políticas públicas para que ayuden a crear espacios urbanos que incentiven el movimiento.

La Dra. Tracy Kolbe-Alexander, una de las co-creadoras del índice, señala que la intención del índice es alentar a las personas a moverse más. “También esperamos que esto ayude tanto a los que elaboran políticas como a los gobiernos locales a crear entornos que ayuden a mejorar el perfil de actividad física y de salud de sus ciudades”, señala la Dra. Kolbe-Alexander.¹⁴² La cooperación entre las organizaciones públicas y privadas para aumentar la actividad física en las áreas urbanas tiene el potencial de mejorar la salud de hasta 1,3 millones de personas en Sudáfrica. Los esfuerzos que está haciendo Discovery pueden significar un importante aporte a la salud de la población mejorando al mismo tiempo el rendimiento del programa *Vitality*.

Enfrentar la obesidad es crucial para garantizar la sustentabilidad del negocio en el largo plazo

La obesidad es una crisis de salud pública emergente que tiene importantes implicancias para la competitividad del sector privado chileno. Valor compartido presenta una alternativa para que las compañías visionarias puedan aumentar sus utilidades al mismo tiempo que ayudan a reducir la obesidad. La complejidad del desafío de la obesidad—influido por múltiples factores como la cultura, las preferencias dietéticas, el acceso a oportunidades de recreación y muchos otros factores—hace que trabajar en alianzas sea esencial para el éxito a largo plazo.

Tal y como señala Justo García, Presidente de Tresmontes Lucchetti, “para ganar la batalla contra la obesidad, no existen las fórmulas mágicas, ni tampoco un ente que por sí solo pueda revertir esta tendencia. En esta problemática estamos todos llamados a contribuir: autoridades de gobierno, academia, industria de alimentos y empresas en general, comercio, medios de comunicación, municipios y cada uno de nosotros en nuestro entorno familiar”.¹⁴³ Las empresas que aprovechen las oportunidades de valor compartido para liderar la lucha contra esta epidemia pueden lograr una ventaja competitiva importante y ayudar a garantizar el éxito a largo plazo de sus modelos de negocios. No tener en cuenta la influencia de la obesidad en las preferencias y salud de los consumidores podría tener implicancias drásticas para los retornos económicos de las empresas con el tiempo.

4. Actuar es un Imperativo, no una Opción

Chile está en un momento clave de su historia. Las aspiraciones de millones de chilenos de lograr un futuro con mayor prosperidad están en juego. El sector privado tiene una oportunidad única para aumentar su competitividad y al mismo tiempo enfrentar los problemas sociales relevantes a través de valor compartido. Encontrar formas de abordar los problemas sociales de Chile a través de los negocios se está convirtiendo, cada vez más, en un imperativo. En el desafiante entorno de hoy, las compañías no pueden darse el lujo de dejar pasar oportunidades sólo porque no encajan dentro del esquema habitual de sus negocios. Las empresas que tengan éxito en la creación de valor compartido estarán mejor posicionadas para competir en escenarios donde la legitimidad del sector privado está seriamente cuestionada. La sustentabilidad y rentabilidad de las empresas chilenas en el largo plazo dependerá cada vez más de la capacidad que éstas tengan de ver la conexión que existe entre los problemas sociales y los negocios, y de encontrar nuevas oportunidades que han sido ignoradas en el pasado.

Cómo empezar

El sector privado, el gobierno chileno y la sociedad civil tienen importantes roles que cumplir en la implementación de valor compartido. Valor compartido es principalmente una estrategia de negocio; el sector privado debe tomar el liderazgo en el desarrollo de oportunidades de valor compartido. Los desafíos del país y las oportunidades de valor compartido expuestos anteriormente son sólo tres de las muchas oportunidades que existen para las empresas en Chile. Éstas deberían adoptar las siguientes acciones para iniciar o acelerar su progresión hacia el valor compartido (*ver sección denominada "Identificar oportunidades" y Anexo para más información y casos*):

1. Identificar oportunidades
2. Construir el caso
3. Medir los resultados
4. Generar compromiso en la alta gerencia
5. Adaptar la organización para desarrollar valor compartido
6. Desarrollar alianzas efectivas

"Crear valor compartido son tres palabras que relativamente suenan fáciles. Pero en realidad requieren de tremendo coraje, capacidad inteligencia para llevarlo a cabo."

– CHARLES KIMBER, GERENTE DE ASUNTOS CORPORATIVOS Y COMERCIALES, ARAUCO, 2012⁸

La creación de valor compartido es más efectiva cuando se desarrolla en relación a una estrategia clara, enfocada en un conjunto limitado de oportunidades relevantes y específicamente diseñadas teniendo en cuenta el posicionamiento, capacidades y escenario competitivo único de la empresa. Las empresas que sólo están "marcando el casillero" de valor compartido, en lugar de buscar genuinamente una ventaja de negocio e impacto social, no serán efectivas a la hora de desarrollar estrategias de valor compartido. En la siguiente tabla se ilustra la diferencia entre "marcar el casillero" y comprometerse de manera genuina:

FIGURA 9

Marcar el casillero	Comprometerse genuinamente
Crear programas aislados sin tener una estrategia clara	Diseñar iniciativas complementarias destinadas a construir una plataforma para la creación de valor compartido
Enfocarse en identificar alianzas que atraerán la atención pública	Pensar de manera crítica sobre las organizaciones que serán más provechosas para los objetivos de la iniciativa, aprendiendo de los socios
Limitarse a buscar las iniciativas de valor compartido que encajan en la estructura corporativa actual	Desarrollar nuevos modelos de negocios para maximizar el valor social y de negocio

Identificar oportunidades

El primer paso para crear valor compartido es encontrar oportunidades atractivas. Por muy simple que parezca, la identificación de oportunidades en realidad puede resultar bastante desafiante porque requiere una profunda comprensión de la conexión entre los problemas sociales y las oportunidades de negocio. Aunque es posible que las empresas comprendan de qué forma sus negocios se cruzan con los problemas sociales, tal vez no estén conscientes de la mejor manera de traducir este conocimiento en una oportunidad de negocio. Establecer este vínculo puede ser un cambio de paradigma desafiante.

Como parte de este cambio de mentalidad, las empresas deberían llevar a cabo una revisión sistemática de los problemas sociales, en conjunto con grupos de interés clave, con el fin de identificar de qué manera los desafíos sociales se cruzan con su negocio. Esto es diferente de un análisis tradicional de grupos de interés, donde el equipo de asuntos corporativos o responsabilidad social lidera el esfuerzo y participa un número limitado de grupos de interés. Las empresas pueden trabajar con su área de RSE dado el conocimiento que éstas tienen del contexto local, pero para comprender el potencial riesgo u oportunidad para el negocio, las unidades de negocio también deben participar activamente. Al sostener un abanico más amplio de conversaciones, las compañías a menudo descubrirán aspectos del desafío social y la oportunidad de negocio que anteriormente habían pasado por alto.

En México, por ejemplo, CEMEX, una de las empresas de cemento y materiales de construcción más grandes del mundo, identificó a las familias de bajos ingresos como un mercado con importante potencial de crecimiento, pero no tenía claro cómo adaptar sus estrategias tradicionales para llegar a él. En un cambio de paradigma inesperado, la empresa emitió una “Declaración de Ignorancia”, señalando públicamente que no sabía cómo llegar a los mercados de bajos ingresos y que estaba dispuesta a alejarse de sus modelos tradicionales de negocio para concretar la oportunidad. A raíz de esta declaración, la administración de CEMEX, apoyada por un equipo interno multidisciplinario con representantes de las áreas de planificación, logística, marketing, ventas comerciales y del cemento, trabajó en conjunto con un equipo externo de consultores para llevar a cabo una detallada investigación del mercado de bajos ingresos.¹⁴⁴ El equipo encontró tres obstáculos principales para estos clientes de bajos ingresos:

1. Falta de capital, lo que obligaba a las familias de bajos ingresos a retrasar la compra de materiales de construcción
2. Redes de distribución y espacios de almacenamiento limitados, que provocaban el deterioro de los materiales comprados¹⁴⁵
3. Falta de experticia de los contratistas, lo cual generaba proyectos de construcción de mala calidad o incompletos¹⁴⁶

Este conocimiento más profundo de los desafíos sociales permitió a CEMEX a clarificar la oportunidad de negocio. La empresa lanzó *Patrimonio Hoy*, un programa de socios enfocado a los clientes de bajos ingresos interesados en mejorar sus hogares, el cual incorpora un modelo de micropréstamos y facilita el acceso a un ingeniero y un arquitecto para supervisar los proyectos de construcción de los participantes. CEMEX también proporciona espacios de almacenamiento y sirve de intermediaria para los distribuidores de otros materiales de construcción,¹⁴⁷ asegurando un costo fijo de los materiales durante el curso del proyecto. El programa resultó rentable a los cuatro años de su inicio y actualmente opera a través de más de 100 oficinas en México, Colombia, Costa Rica, Nicaragua y la República Dominicana.¹⁴⁸ Desde el año 2000, el programa ha facilitado el mejoramiento de hogares, a precios accesibles, a más de un millón de clientes de bajos ingresos en Latinoamérica y alentado a más de 350.000 personas a construir sus propios hogares.

Tal como se ha visto en el caso de CEMEX, entender las oportunidades de valor compartido requiere múltiples pasos, comenzando por identificar la oportunidad de forma conceptual (por ejemplo, materiales de construcción para un segmento de bajos ingresos) para continuar con la evaluación de la necesidad social y determinar de qué modo la compañía puede construir un negocio viable solucionando el problema social. En este sentido, es crítico que las compañías mantengan una visión a largo plazo que les permita maximizar la creación de valor para el negocio y la sociedad.

El gobierno puede jugar cinco roles clave para acelerar la adopción e implementación de valor compartido (*ver columna lateral y Anexo para más información y casos*):

1. Actuar como un intermediario de conocimiento
2. Congregar a los actores clave
3. Actuar como un socio operativo
4. Cambiar el perfil riesgo/beneficio
5. Crear un entorno regulatorio propicio

Si el gobierno chileno no fomenta activamente las inversiones en valor compartido que estén alineadas con su agenda de desarrollo, desperdiciará la oportunidad de aprovechar los recursos y la creatividad del sector privado. Las organizaciones multilaterales pueden adoptar roles similares para apoyar los esfuerzos del sector privado por ubicar el valor compartido en el corazón del desarrollo de un país.

Congregar a los actores clave

Un primer paso valioso que podría dar el gobierno para incentivar la identificación y desarrollo de oportunidades de valor compartido es congregar a actores clave. Incluso cuando una empresa ha identificado una oportunidad de valor compartido, ésta puede carecer de los contactos o redes necesarios para una implementación efectiva. Es posible que a algunas ONGs clave les preocupe asociarse con las grandes empresas, temiendo que la mentalidad centrada en las utilidades del sector privado pueda no estar alineada con la creación de cambio social. También es posible que las compañías teman infringir las leyes antimonopolio, o no se animen a asociarse con sus competidores en una iniciativa de valor compartido. Los gobiernos también pueden ayudar a superar estos obstáculos ofreciendo un espacio neutral para congregar a los grupos de interés alrededor de objetivos sociales y económicos similares. Algunas estrategias podrían incluir:

- **Congregar a actores clave dentro de una industria específica**

El gobierno nacional australiano creó y financió once Consejos de Competencias Industriales (Industry Skills Councils o ISCs), que son entidades sin fines de lucro, con el fin de congregar a los actores clave de industrias específicas. Juntos, estos actores pueden conversar sobre los desafíos críticos que está enfrentando su sector y cómo el sistema nacional de educación superior y capacitación (Vocational Education and Training o VET) puede apoyar los objetivos de desarrollo de la fuerza laboral, tanto del gobierno como de la industria. Estos consejos de competencias asesoran a la Agencia Australiana de Fuerza Laboral y Productividad (Australian Workforce and Productivity Agency) en cuanto a las necesidades de cada sector, lo que permite al gobierno nacional apoyar los programas de capacitación sectoriales mediante la creación de vínculos con las empresas y los proveedores de servicios de empleo.¹⁴⁹ Los Consejos han identificado las competencias clave y han planificado las estructuras de carreras para satisfacer las necesidades de capacitación actuales y emergentes de sus sectores. Cada Consejo elabora un Plan de Mejoramiento Continuo para asegurarse de que la industria, las instituciones de educación y las autoridades públicas sean capaces de planificar y responder de acuerdo a las necesidades que van surgiendo.

- **Congregar a actores de distintos sectores enfocados en el mismo objetivo**

El gobierno danés inició el Foro Global de Crecimiento Verde (Global Green Growth Forum o 3GF) en colaboración con los gobiernos de China, Kenia, México, Qatar y la República de Corea en un esfuerzo por impulsar el crecimiento verde. El Foro 3GF organiza una cumbre anual con los principales líderes en crecimiento verde de gobiernos, el sector empresarial y organizaciones internacionales para explorar nuevas formas para escalar el crecimiento verde. El Foro 3GF ha desarrollado una herramienta metodológica que las alianzas de crecimiento verde pueden utilizar para ayudar a los actores a identificar barreras, formar alianzas para sobrepasar dichas barreras y determinar cómo lograr una escala significativa a nivel global.¹⁵⁰ Un ejemplo de una alianza público-privada con un potencial significativo de impacto social que se ha desprendido del Foro 3GF es LAUNCH, una alianza entre Nike, USAID, la NASA y el Departamento de Estado de los Estados Unidos, cuyo objetivo es generar una innovación radical en los materiales con fin de aumentar la eficiencia de los recursos, reducir los desechos y aumentar la sustentabilidad a nivel general. Al reunir a 150 personas que representan cada una de las partes de la cadena de valor de los materiales, LAUNCH ha congado a un grupo de interés que puede originar un cambio escalable a nivel del sistema.¹⁵¹

La sociedad civil también desperdiciará una oportunidad para trabajar con un socio estratégico esencial si permite que su desconfianza hacia el sector privado impida un diálogo constructivo. Las organizaciones de la sociedad civil pueden ser socias clave a la hora de ayudar al sector privado a entender los matices de los desafíos sociales, pero sólo si pueden aceptar como legítimo el ánimo de lucro de las compañías.

El sector privado chileno enfrenta un crítico desafío. Su legitimidad está siendo cuestionada por un vasto segmento de la población chilena.¹⁵² Al mismo tiempo, importantes desafíos sociales en el ámbito de educación, salud, desigualdad social, y otras áreas, están generando conflictos sociales. Las empresas chilenas tienen una gran oportunidad para aumentar su competitividad y disminuir las tensiones sociales mediante el desarrollo de estrategias de valor compartido. El conflicto entre el sector privado y el resto de la sociedad no es inevitable y las empresas no necesitan elegir entre maximizar sus utilidades y ayudar a resolver los problemas sociales. Al desarrollar estrategias de valor compartido, el sector privado puede iniciar una nueva etapa en Chile—una era en que las empresas reconocen que ayudar a resolver los problemas sociales puede ser parte de una estrategia de negocio efectiva; una era en que el gobierno logra sus objetivos de desarrollo de manera más rápida al ayudar a las empresas a maximizar el impacto de sus estrategias de valor compartido. Poner valor compartido en el centro de la agenda para el desarrollo de Chile no requiere que las compañías abandonen su manera habitual de hacer negocios o que el gobierno renuncie a hacer reformas sistémicas. No obstante, capturar oportunidades como las descritas anteriormente requerirá que tanto el sector privado como el sector público dejen de lado sus dogmas, reconozcan la interdependencia entre los negocios y la sociedad, y estén dispuestos a explorar nuevas formas de abordar las estrategia de negocio y las políticas públicas.

Anexo A – Pasos a Seguir en la Progresión hacia el Valor Compartido

El valor compartido es una disciplina emergente que presenta la oportunidad de repensar el rol de los negocios en la sociedad. Sin embargo, las empresas no están acostumbradas a ver los desafíos sociales como oportunidades de negocio. Las estrategias de valor compartido exitosas requieren que las empresas hagan un cambio de paradigma—que estén dispuestas a ir más allá de los métodos tradicionales para identificar oportunidades de negocio y a comprometerse a un esfuerzo integral que incluye a todas las áreas de la empresa. Si bien cada empresa tiene un enfoque único de valor compartido, todas ellas enfrentan desafíos similares al llevar los conceptos de valor compartido a la acción.

1. Identificar oportunidades
2. Construir el caso
3. Medir los resultados
4. Generar compromiso en la alta gerencia
5. Adaptar la organización para desarrollar valor compartido
6. Desarrollar alianzas efectivas

1. Identificar oportunidades

El primer paso en la creación de valor compartido es encontrar oportunidades atractivas. Por muy simple que parezca, identificar oportunidades puede suponer un importante desafío ya que requiere de una profunda comprensión de la conexión entre los problemas sociales y las oportunidades de negocio. Es posible que las empresas comprendan de qué forma sus negocios se cruzan con los temas sociales, pero tal vez no sean capaces de ver cómo traducir este conocimiento en una oportunidad de negocio. Establecer este vínculo puede ser un cambio de paradigma desafiante.

Las empresas pueden empezar por llevar a cabo una revisión sistemática de los problemas sociales conjuntamente con los grupos de interés clave. Esto es diferente del análisis tradicional de grupos de interés, donde el equipo de asuntos corporativos o responsabilidad social lidera el esfuerzo y en el cual participa un número limitado de grupos de interés. Las empresas pueden trabajar con su área de RSE para conocer el contexto local, pero para comprender el potencial riesgo u oportunidad para el negocio, las unidades de negocio también deben participar activamente. Al sostener un abanico más amplio de conversaciones, las empresas a menudo descubrirán aspectos del desafío social y la oportunidad de negocio que antes habían pasado por alto.

En México, por ejemplo, CEMEX, una de las empresas de cemento y materiales de construcción más grandes del mundo, identificó a familias de bajos ingresos como un mercado con importante potencial de crecimiento, pero no tenía claro cómo adaptar sus estrategias tradicionales para llegar a él. En un cambio de paradigma inesperado, la empresa emitió una “Declaración de Ignorancia”, señalando públicamente que no sabía cómo llegar a los mercados de bajos ingresos y que estaba dispuesta a alejarse de sus modelos tradicionales de negocio para concretar la oportunidad. A raíz de esta declaración, la administración de CEMEX, apoyada por un equipo interno multidisciplinario que incluía a representantes del área de planificación, logística, marketing, ventas comerciales y del cemento, trabajó junto con un equipo de consultores externos para llevar a cabo una minuciosa investigación del mercado de bajos ingresos.¹⁵³ El equipo encontró tres obstáculos principales para estos clientes de bajos ingresos:

1. Capital insuficiente, lo que obligaba a las familias de bajos ingresos a retrasar la compra de materiales de construcción
2. Redes de distribución y espacios de almacenamiento limitados, que provocaban el deterioro de los materiales comprados¹⁵⁴
3. Falta de experticia de los contratistas, lo cual generaba proyectos de construcción de mala calidad o incompletos¹⁵⁵

Este conocimiento más profundo de los desafíos sociales permitió a CEMEX clarificar la oportunidad de negocio. La compañía lanzó *Patrimonio Hoy*, un programa de socios enfocado a clientes de bajos ingresos interesados en mejorar sus hogares, el cual incorpora un modelo de micro-préstamos y facilita el acceso a un ingeniero y un arquitecto para supervisar los proyectos de construcción de los participantes. CEMEX también proporciona espacios de almacenamiento y sirve de intermediaria para los distribuidores de otros materiales de construcción,¹⁵⁶ asegurando un costo fijo de los materiales durante el curso del proyecto. El programa resultó rentable a los cuatro años de su inicio y actualmente opera a través de más de 100 oficinas en México, Colombia, Costa Rica, Nicaragua y la República Dominicana.¹⁵⁷ Desde el año 2000, el programa ha facilitado el mejoramiento de hogares, a precios accesibles, a más de un millón de clientes de bajos ingresos en Latinoamérica y alentado a más de 350.000 personas a construir sus propios hogares.

Tal como se ha visto en el caso de CEMEX, entender las oportunidades de valor compartido requiere múltiples pasos, comenzando por identificar la oportunidad de forma conceptual (por ejemplo, materiales de construcción para un segmento de bajos ingresos) para continuar con la evaluación de la necesidad social y determinar de qué modo la compañía puede construir un negocio viable solucionando el problema social. En este sentido, es crítico que las compañías mantengan una visión a largo plazo que les permita maximizar la creación de valor para el negocio y la sociedad.

2. Construir el caso

Valor compartido es esencialmente una estrategia de negocio. Por lo tanto, construir un caso social y de negocio sólido es un prerequisite crítico para movilizar recursos. Un caso social y de negocio claramente articulado que especifique los resultados y retornos esperados, y que incluya los costos, riesgos y opciones para la implementación, hace explícita de qué forma la empresa desarrollará la oportunidad de valor compartido y ayudará a convencer a aquellos ejecutivos dentro de la empresa que aún puedan mostrarse escépticos.

Las estrategias de valor compartido a menudo se internan en territorios inexplorados; por ello, al principio, las empresas probablemente tengan varias preguntas sin respuesta sobre cómo desarrollar una estrategia de negocio exitosa. Cambiar de una mentalidad que se pregunta “¿Podemos hacer esto?” a otra de “¿Cómo podemos hacer esto?” es un consejo simple pero poderoso para los equipos que están creando el caso para una inversión en valor compartido. Al considerar cómo maximizar los ingresos, acelerar la implementación o reducir los costos de inversión iniciales, las empresas pueden usar enfoques prácticos tales como poner en marcha proyectos piloto, formar alianzas para acceder a experticia, recursos y mercados nuevos, y realizar procesos estructurados de innovación para generar nuevos modelos de negocio.

Vodafone realizó un estudio piloto para clarificar el flujo de ingresos y el impacto social de una posible oportunidad de valor compartido que consistía en usar tecnología móvil para aumentar el acceso

a servicios financieros en las economías en desarrollo. Para superar el escepticismo inicial de la gerencia, aprovecharon fondos otorgados por el Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido (Department for International Development o DFID) para financiar la investigación y el desarrollo inicial, el proyecto se mantuvo separado de otras áreas de negocio de Vodafone durante dos años. Una vez que la iniciativa (conocida como M-Pesa) demostró su viabilidad comercial, las unidades locales de un negocio establecido financiaron su escalamiento. M-Pesa es administrado actualmente por las subsidiarias nacionales de Vodafone y es una de las ofertas más importantes de la compañía, representando un 18% de los ingresos de Safaricom, la subsidiaria de Vodafone en Kenia.¹⁵⁸ Actualmente, más de dos tercios de la población adulta en Kenia está abonada a M-Pesa, y aproximadamente un cuarto de la economía del país fluye a través de sus servicios móviles financieros.¹⁵⁹

3. Medir los resultados

Una de las herramientas más importantes en la generación de valor compartido es la definición de cómo medir los resultados sociales y de negocio. Si las empresas no evalúan la interdependencia entre los resultados sociales y de negocio, es posible que pierdan importantes oportunidades. Los sistemas actuales de medición del desempeño social abarcan temas como sustentabilidad, impacto en el desarrollo económico y social, reputación y cumplimiento, pero habitualmente no logran relacionar dichas mediciones con el valor económico de o costo para el negocio. La medición eficaz de valor compartido se basa en prácticas de medición del desempeño social ya existentes, pero requiere de un proceso iterativo que esté integrado con la estrategia de negocio. Las prioridades estratégicas del negocio informan el enfoque y alcance de la medición de valor compartido, y los datos y observaciones resultantes proporcionan la información necesaria para refinar la estrategia de valor compartido.¹⁶⁰

Un ejemplo de uso eficaz de medición de valor compartido se puede ver en el desarrollo de la estrategia de *Transformación de la Educación* de Intel. Como sólo un 5% de los estudiantes en el mundo tiene acceso a un computador o a Internet en el colegio, y a menudo los profesores carecen de la capacitación y recursos necesarios para integrar efectivamente la tecnología en la sala de clases, Intel detectó la oportunidad de aumentar las ventas de tecnologías para la sala de clases, mejorando al mismo tiempo los resultados educativos. Con la implementación de esta estrategia, Intel apoya los esfuerzos gubernamentales para mejorar la calidad de sus iniciativas educativas con un modelo integral de transformación de la educación que combina promoción, estándares curriculares, desarrollo profesional de los docentes, difusión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y apoyo a la investigación y la evaluación. Un aspecto clave del éxito del negocio de Intel es entender “qué funciona” para los estudiantes y los profesores, e incorporar dichas observaciones en el diseño de nuevos productos. Para ello, Intel hace un seguimiento al desempeño de los productos basándose en una serie de criterios relacionados con el uso en clases, como por ejemplo, robustez, resistencia al agua y duración de la batería, así como también los niveles de interacción por parte de los profesores y el desempeño de los estudiantes. La mejor comprensión de las necesidades educacionales y el impacto de la tecnología educativa de Intel mejora el producto y las ventas, pero vincular los resultados educativos con la aplicación efectiva de tecnología y otros elementos del modelo de transformación educativa puede ayudar a las instituciones educacionales a comprender la importancia de las TIC para la educación, generando una mayor adopción de estas soluciones. Este enfoque en el mejoramiento continuo del producto basándose en el análisis de las mediciones ha permitido a Intel lograr una posición de liderazgo en el creciente mercado de tecnologías para la educación, mejorando los resultados educacionales de los estudiantes en las economías emergentes al tiempo que aumentaba su cuota de mercado.¹⁶¹

4. Generar compromiso en la alta gerencia

El desarrollo de valor compartido requiere por lo general de un compromiso estratégico explícito de los líderes de la empresa. El liderazgo del Gerente General es crítico para asignar recursos y cambiar la cultura organizacional de una empresa. Por ejemplo, el Gerente General de Unilever, Paul Polman, ha demostrado un compromiso tanto público como interno, creando el espacio y el impulso necesarios para el Plan de Vida Sustentable Unilever: “No creo que nuestro deber fiduciario sea poner primero a los accionistas. Lo que creemos firmemente es que si enfocamos a nuestra empresa en el mejoramiento de las vidas de los ciudadanos del mundo y creamos soluciones auténticas y sustentables, sintonizaremos mejor con los clientes y la sociedad lo cual generará finalmente un buen retorno para los accionistas”.¹⁶² El ambicioso Plan de Vida Sustentable Unilever a 10 años establece objetivos claros a largo plazo que apuntan a duplicar sus ventas y reducir a la mitad el impacto ambiental de los productos de la empresa, mejorar la calidad nutricional de sus productos alimenticios, y conectar a más de quinientos mil pequeños agricultores y distribuidores minoristas de países en desarrollo a su cadena de abastecimiento.¹⁶³

También es esencial que todos los miembros de la alta gerencia de la empresa comprendan la oportunidad de valor compartido. Es frecuente encontrar diferentes niveles de comprensión de valor compartido dentro de una empresa debido a las distintas prioridades que tiene cada área y cada puesto en particular. De no existir un compromiso compartido por parte de la alta gerencia, las empresas tendrán dificultades para conseguir los recursos y desarrollar el enfoque y el pensamiento a largo plazo necesarios para lograr un impacto significativo.

Desarrollar esta comprensión compartida es un proceso. Es posible que los encargados de valor compartido en la empresa deban trabajar individualmente con distintos directivos incitando su curiosidad e interés para superar su desconocimiento de valor compartido. Es probable que algunos ejecutivos entiendan de manera intuitiva el vínculo entre las oportunidades sociales y de negocio; otros requerirán que se les muestren ejemplos existentes en su sector, o resultados de proyectos piloto, antes de embarcarse en una estrategia de esta naturaleza. Existe una serie de opciones para convencer a los líderes de las empresas, incluyendo el compartir ejemplos en su sector, reunirse con otras empresas y aprender de ellas, o realizar talleres y programas de educación ejecutiva.

BD (Becton, Dickinson y Co), empresa líder en tecnología médica que desarrolla, fabrica y vende dispositivos médicos, sistemas de instrumentos y reactivos, es un gran ejemplo de cómo el compromiso de los líderes de la empresa, combinado con el éxito de una iniciativa de valor compartido inicial, puede llevar a la incorporación de valor compartido en la estrategia a largo plazo de la empresa. BD comenzó a crear valor compartido en la década de los '90, formando alianzas entre sectores para crear dispositivos que protegieran a los profesionales de salud de las lesiones ocasionadas por las agujas de las jeringas. En la actualidad, BD ha desarrollado un negocio de US\$2 mil millones a partir de su idea de valor compartido de jeringas seguras.¹⁶⁴

Para asegurarse de que los altos ejecutivos a nivel global de BD pudieran incorporar valor compartido en sus prácticas y toma de decisiones habituales, la compañía ofrece capacitaciones integrales de tres días a los altos ejecutivos y empleados promisorios en las oficinas centrales de la empresa. El objetivo de estas capacitaciones es aumentar la comprensión y el entusiasmo sobre valor compartido entre los ejecutivos clave, aprender de los éxitos y fracasos de valor compartido en BD y otras empresas, estimular nuevas iniciativas que generen ganancias y al mismo tiempo sirvan a las poblaciones que lo necesiten y priorizar las iniciativas y cambios operativos necesarios para que la empresa avance en su estrategia de valor

compartido. El Gerente General, Vince Forlenza, asiste a las capacitaciones, demostrando con ello su compromiso con el concepto. Cada curso termina con los participantes comprometiéndose con acciones específicas que ayudarán a la empresa a avanzar en la creación de valor compartido. Basándose en el éxito de estas sesiones de capacitación, actualmente BD está realizando capacitaciones regionales a ejecutivos de distintos mercados, los cuales implementarán los esfuerzos de valor compartido de la empresa a escala global.¹⁶⁵

5. Adaptar la organización para desarrollar valor compartido

La estructura interna juega un rol significativo en la implementación exitosa de valor compartido. El diseño organizativo óptimo para el valor compartido variará dependiendo de la empresa y evolucionará en el tiempo dependiendo de la actual estructura de la empresa, del nivel de compromiso con valor compartido y la estrategia general de valor compartido. Si bien dichas estructuras no son capaces por sí mismas de transformar a una empresa en un motor para la creación de valor compartido, sí pueden ayudar a crear la motivación adecuada para maximizar los retornos sociales y económicos. Además, es también esencial asegurarse de utilizar la mezcla adecuada de talentos que liderarán una iniciativa de valor compartido, alinear exitosamente las estructuras de incentivos de los empleados con la creación de valor compartido, y equilibrar el alineamiento estratégico de la empresa con la flexibilidad necesaria para adaptarse a cada mercado.

ADQUIRIENDO HABILIDADES Y COMPROMISO DE LAS DIFERENTES UNIDADES DE NEGOCIOS

Tal como se señala en la sección 'Identificar oportunidades', es necesario contar con una mezcla de habilidades para comprender y capitalizar plenamente el valor compartido. Por lo tanto, es esencial liderar iniciativas con personal que entienda el panorama social y la oportunidad de negocio. Eli Lilly, por ejemplo, lanzó la Alianza Lilly de ECNT (enfermedades crónicas no transmisibles) a través de su Área de Asuntos Corporativos con el fin de fortalecer los *clusters* locales y generar retornos económicos mejorando la atención sanitaria a pacientes diabéticos en países clave de ingresos medios. Sin embargo, al desarrollar la iniciativa, el personal de Lilly enfrentó un desafío importante: la iniciativa era incompatible con la visión arraigada en la compañía de que la interacción de negocios con la sociedad no debería mezclarse con la de tipo social. Aunque la idea de tener un enfoque más alineado para la creación de valor económico y social ganaba fuerza a medida que los líderes de la empresa desarrollaban un conocimiento más profundo de valor compartido, lograr este cambio se requirió un importante liderazgo por parte de los encargados del Área de Asuntos Corporativos, de las unidades del negocio relacionadas con diabetes y mercados emergentes y del Gerente General. Basándose en los aprendizajes de la Alianza ECNT, la posterior estrategia de valor compartido para aumentar el acceso al cuidado de la diabetes en India contó con la participación de personal de ambas unidades de negocios y el equipo de Asuntos Corporativos, e incorporó efectivamente la experticia de ambos grupos.

ALINEANDO LA ESTRATEGIA EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO

Otro elemento crítico es vincular valor compartido a la estrategia corporativa, tanto a nivel global como regional. Las empresas que estén interesadas en la creación de valor compartido como objetivo de negocios deberían considerar la modificación de sus planes estratégicos y de las estructuras de incentivos de los empleados a fin de alentarlos a pensar simultáneamente en términos de retornos sociales y de negocio. Dicho pensamiento es particularmente relevante para las empresas que deben considerar de qué forma las variaciones en las actitudes de los consumidores afectan a su comportamiento de compras. General Electric (GE), por ejemplo, reconoció que los precios al alza de la energía y una mayor concienciación

en temas medioambientales probablemente decantarían las preferencias de los consumidores hacia la utilización de electrodomésticos con alto rendimiento energético. Aprovechando su posición de líder en el mercado en una amplia variedad de sectores, GE reforzó su capacidad de investigación y desarrollo para rediseñar miles de sus productos con el fin de aumentar sus ingresos y reducir el impacto ambiental mediante su estrategia de *Ecomaginación*.¹⁶⁶ Desarrollar valor compartido en una escala tan ambiciosa a largo plazo, y establecer objetivos específicos y factibles a corto y largo plazo para los empleados en las áreas de investigación, desarrollo de productos y operaciones, ha sido fundamental en el éxito de su estrategia, permitiendo a GE generar más de US\$17 mil millones en ingresos en 2008.

EQUILIBRANDO EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO CON LA FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A LOS MERCADOS INDIVIDUALES

Si bien es importante establecer el vínculo entre valor compartido y la estrategia de negocio, las estructuras corporativas excesivamente centralizadas pueden limitar involuntariamente las oportunidades de generar valor compartido al crear barreras burocráticas y administrativas. Fijar un objetivo a nivel corporativo, pero permitiendo que las oficinas de cada país escojan sus propias estrategias para alcanzar dicho objetivo, puede ayudar a estimular la innovación permitiendo al mismo tiempo la existencia de matices específicos que permitan maximizar los resultados generales. Los elementos clave de proyectos piloto exitosos también pueden ser replicados a nivel nacional, regional o global. Danone es ejemplo de cómo fijar un objetivo corporativo ayudó a estimular la innovación interna. En 2010, el Gerente General de Danone realizó un compromiso público de reducir la huella de carbono en un 30% para enero de 2012. Aunque en ese momento la empresa no tenía una idea clara de cómo lograrlo, el compromiso público requirió que la unidad de negocio de cada país “inventara, rediseñara, creara y se atreviera” para lograr este objetivo. Danone del Reino Unido, por ejemplo, trabajó con ARLA, un gran negocio de venta minorista, para explorar la posibilidad de reducir las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y los costos incurridos al distribuir al mismo cliente los productos de Danone junto con varios otros productos. Una vez que el proyecto fue implementado y su impacto en las emisiones de CO₂ se hizo evidente, se amplió a otros países de Europa en alianza con otras grandes empresas.¹⁶⁷

6. Desarrollar alianzas efectivas

Los desafíos que aborda valor compartido son complejos, y rara vez las empresas tendrán todos los recursos, la experiencia y las capacidades necesarias para implementar sus iniciativas de manera exitosa. Por lo tanto, las alianzas con organizaciones sin fines de lucro, el sector público, e incluso otras empresas, pueden ser críticas para impulsar la creación de valor compartido. Mars, por ejemplo, en sus esfuerzos por revitalizar la producción de cacao en África Occidental, se alió con IBM y el Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos para secuenciar el genoma del cacao, permitiendo así lograr una mayor productividad a través de mejores técnicas de cultivo de plantas. De manera similar, Britannia, detectando una oportunidad única para elaborar un producto alimenticio reforzado para combatir la anemia infantil en India, trabajó en alianza con la Fundación Naandi y la Alianza Global para el Mejoramiento de la Nutrición (Global Alliance for Improved Nutrition o GAIN), para desarrollar una galleta fortificada y realizar pruebas piloto a través de los programas de alimentación escolar gestionados por Naandi.¹⁶⁸

Existen muchos tipos diferentes de alianzas productivas. Las alianzas pre-competitivas convocan a los competidores con el fin de trabajar juntos hacia un objetivo común. Estas alianzas, como el Consejo de Competencias Mineras señalado previamente, pueden ayudar a disminuir los costos y crear beneficios adicionales al permitir que las empresas innoven en conjunto para abordar desafíos sociales y medioambientales. Las alianzas pre-competitivas son particularmente importantes cuando:

- Existe un **desafío común** para múltiples actores cuya solución requeriría una gran inversión
- Las soluciones tendrían un **impacto limitado** a menos que se logaran a escala
- Existe una **oportunidad de aprender de otros** para mejorar los procesos internos

Las alianzas entre los diversos sectores, como el ejemplo de Mars señalado anteriormente, permiten que se pueda aplicar la experticia de los distintos actores a problemas complejos y multifacéticos. Además, aliarse con un intermediario confiable, como el gobierno local o una organización sin fines de lucro, puede ayudar a crear las relaciones necesarias para implementar una iniciativa de valor compartido efectiva. En China, por ejemplo, cuando Novo Nordisk inició una estrategia de crecimiento a largo plazo centrada en la mejora del cuidado de pacientes, la creación de alianzas con el Ministerio de Salud, los medios de comunicación y médicos chinos fue fundamental para educar al público sobre la prevención y el tratamiento de la diabetes, y para ganar la confianza de las comunidades locales. Las habilidades y recursos de todas estas organizaciones e instituciones no sólo ayudaron a China a convertirse en el tercer mercado para la atención de la diabetes de Novo Nordisk, sino que también permitieron capacitar a unos 55 mil médicos locales y ganar más de 140.000 años de vida gracias a una mejor atención a esta enfermedad.¹⁶⁹

En Canadá, los productores de arenas bituminosas enfrentaban una fuerte oposición debido a su mal desempeño medioambiental. Todos los miembros de la industria sentían esta presión, pero abordar estos impactos ambientales era extremadamente complejo y caro. Mediante la creación de la Alianza para la Innovación de las Arenas Bituminosas de Canadá (Oil Sands Innovation Alliance o COSIA), los productores de arenas bituminosas pudieron trabajar junto con gobierno, académicos y el público en general para mejorar las mediciones, la responsabilidad y el desempeño medioambiental. Desde su creación, COSIA ha compartido 446 tecnologías e innovaciones diferentes cuyo costo de desarrollo supera los US\$700 millones. Este enfoque de información abierta ambiental ha mejorado el desempeño medioambiental de todas las empresas asociadas; además, las empresas reciben un derecho de propiedad sobre todas las innovaciones generadas a través de esta colaboración.

A pesar de los beneficios potenciales, muchas empresas son reacias a considerar las alianzas. A menudo priorizan los beneficios reputacionales y se resisten a compartir el crédito de los resultados positivos. A veces, las diferencias culturales y organizacionales entre los posibles aliados pueden dificultar la colaboración y el acuerdo sobre indicadores de éxito compartido. Es posible que las empresas sean contrarias a compartir sus recursos y experticia con la competencia, y que les preocupe legítimamente que la colaboración pueda ser percibida como una violación de las leyes antimonopolio. Finalmente, la sociedad civil también puede ser un impedimento para la creación de alianzas exitosas debido al escepticismo o falta de confianza asociada a las inversiones en valor compartido que buscan una ganancia económica, a pesar de los posibles resultados sociales positivos. Para superar estas inquietudes en circunstancias en que las alianzas son esenciales para crear una solución sustentable, éstas deberían incluir las siguientes características:

- **Un sentido de urgencia compartido**, motivando a los actores a trabajar juntos
- **Compromiso por parte de los líderes** de cada organización asociada
- **Objetivos comunes**, y una disposición de realinear los objetivos individuales para el éxito compartido
- **Gestión efectiva**, con una clara definición de roles y responsabilidades
- **Capacidad operativa**, con habilidades combinadas de los miembros, suficientes para asegurar el éxito

Adicionalmente, todas las alianzas deben ofrecer beneficios tangibles y positivos para todos los miembros y establecer consecuencias claras para los miembros que no cumplan con sus responsabilidades.

Lecciones aprendidas

En sus representaciones más exitosas, valor compartido requiere un cambio de mentalidad, donde el liderazgo de la empresa, la estrategia y la estructura se modifican para combinar la creación de valor económico y social de forma integral en el crecimiento y posicionamiento de la empresa. La tabla de más abajo resume algunas lecciones aprendidas y consejos que las empresas han recopilado durante su progresión hacia el valor compartido.

Paso	Potenciales estrategias y próximos pasos
1. Identificar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo una revisión sistemática de los problemas sociales que afectan al negocio como parte de las conversaciones con el personal interno, los clientes y accionistas • Crear equipos mixtos entre las áreas de RSE y las unidades de negocio para aprovechar al máximo los recursos internos en la identificación de las brechas críticas • Iniciar discusiones con grupos de interés externos, incluyendo ONG, gobiernos y competidores para tener una visión de conjunto
2. Crear el caso	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y cuantificar los resultados económicos estimados (por ejemplo, menor costo mediante el aumento de eficiencia y productividad, menor riesgo, mayores ingresos provenientes de nuevos mercados y/o productos) • Desarrollar indicadores para la medición de resultados sociales (tales como cambios en las conductas en materia de salud) y definir su relación con los resultados del negocio • Para determinar la viabilidad comercial, considerar la posibilidad de incubar la iniciativa dentro del área filantrópica o de responsabilidad social de la empresa o de trabajar en colaboración con el gobierno, organizaciones sin fines de lucro u otras empresas
3. Medir los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Para maximizar la creación de valor, diseñar procesos de medición iterativa que integren la medición de los resultados sociales con la estrategia de negocio

Paso	Potenciales estrategias y próximos pasos
<p>4. Generar compromiso en la alta gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la influencia del Gerente General para fijar objetivos de valor compartido públicos e internos • Compartir ejemplos del sector para crear conciencia sobre valor compartido • Reunirse con otras empresas que están generando valor compartido para consultar y entender mejor los beneficios y desafíos inherentes • Llevar a cabo talleres o programas de educación ejecutiva para generar las habilidades internas que permitan identificar y desarrollar ideas de valor compartido dentro de cada unidad de negocio
<p>5. Adaptar la organización para desarrollar valor compartido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar compromiso y colaboración entre todas las unidades y funciones del negocio con los recursos y experticia requeridos para lograr los objetivos de valor compartido • Alinear incentivos de negocio con los objetivos de valor compartido a corto y largo plazo • Compaginar el alineamiento estratégico de la empresa con la flexibilidad para innovar a nivel de países y unidades de negocios para maximizar los resultados globales
<p>6. Desarrollar alianzas efectivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al considerar la implementación, identificar a otros grupos de interés con un marcado interés en los desafíos sociales y/o de negocios relevantes (incluidas ONG, organizaciones del sector público e incluso competidores) y analizar si sus recursos podrían amplificar el impacto de los esfuerzos propios • Comprender los marcos regulatorios que rigen las colaboraciones en cada mercado, para confirmar que sus esfuerzos de colaboración no traspasen la línea de las prácticas de colusión • Asegurar que existe un sentido de urgencia y un compromiso del liderazgo por parte de cada uno de los participantes; fijar objetivos comunes y alineados y estructuras de gestión efectivas para generar la efectividad operativa, asegurando beneficios positivos y tangibles para todos los participantes

Anexo B – El Rol del Gobierno en la Creación de Valor Compartido

Con frecuencia, los gobiernos intentan abordar los problemas sociales sin considerar de qué forma la participación del sector privado podría ayudar a que sus esfuerzos fueran más exitosos. Acostumbrados al hecho de que muchas empresas ignoran el vínculo que existe entre sus negocios y los problemas sociales, los gobiernos tienden a enfocar sus esfuerzos en requerir que las empresas ayuden a financiar programas de gobierno mediante pagos de impuestos o regalías, o imponiendo estrictas regulaciones. No obstante, es probable que los gobiernos que sólo se centran en estos enfoques pasen por alto oportunidades de aprovechar la creatividad, perseverancia y recursos del sector privado para cumplir sus objetivos sociales.

Valor compartido es principalmente una estrategia de negocio, sin embargo los gobiernos pueden crear las condiciones necesarias para acelerar la adopción e implementación de estrategias de valor compartido. Los gobiernos que deseen incorporar de esta forma al sector privado en su agenda de desarrollo pueden adoptar cinco roles clave:

1. Actuar como un intermediario de conocimiento
2. Congregar a actores clave
3. Actuar como un socio operativo
4. Cambiar el perfil riesgo/beneficio
5. Crear un entorno regulatorio propicio

Actuar como un intermediario de conocimiento

Es posible que las empresas, por sí mismas, tengan dificultades para entender plenamente las múltiples dimensiones y causas de los problemas sociales, y les cueste reconocer de qué manera los desafíos sociales pueden presentar oportunidades de negocios. Al contar con más información a su disposición y más experiencia enfrentando problemas sociales, el gobierno puede trabajar con el sector privado para identificar áreas de coincidencia entre los desafíos sociales y los negocios. Los gobiernos pueden actuar como intermediarios de conocimiento de diferentes maneras:

- Fortaleciendo la **investigación técnica** de forma que complemente los esfuerzos de las empresas en áreas clave de relevancia social. En Omán, por ejemplo, el gobierno advirtió que a las empresas les interesaba desarrollar tecnologías en energías renovables para reducir su dependencia de los combustibles fósiles. Puesto que estas tecnologías podrían ser útiles para enfrentar el problema social de facilitar el acceso a la energía en áreas rurales remotas, el gobierno de Omán invirtió en fortalecer los mecanismos locales de investigación creando vínculos entre las bases de datos internacionales e incentivando a las universidades e instituciones de educación superior públicas locales para que realizaran proyectos de investigación y desarrollo que pudieran complementar la investigación y el desarrollo del sector privado en esta área.¹⁷⁰
- Invirtiendo en **investigaciones sociales** que permitan lograr un entendimiento de los distintos aspectos que presentan los desafíos socioeconómicos. Algunos ejemplos podrían incluir:
 - **Evaluación de las necesidades, desafíos y patrones de las poblaciones vulnerables** (por ejemplo, acceso a los servicios, fluctuaciones en los ingresos, capacidad de pago por bienes y servicios, indicadores de salud)

¹⁷⁰ Nota: Las agencias participantes en la iniciativa E3 incluyen al Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Comercio, la Asociación de la Pequeña Empresa, el Ministerio de Energía y el Ministerio de Agricultura.

- **Mapeos de la población** mediante la realización de censos, encuestas telefónicas, visitas puerta a puerta y la utilización de herramientas de tecnología geoespacial
- Análisis de las **mejores prácticas existentes para resolver los problemas sociales**
- **Desarrollo/seguimiento de indicadores de avance sofisticados** que ayudarán tanto al sector privado como a los actores de la sociedad civil a comprender mejor la efectividad de sus programas

Los gobiernos también actúan como intermediarios de conocimiento cuando fomentan un mayor conocimiento de los conceptos de valor compartido y promueven el desarrollo de una cultura del valor compartido. Destacar ejemplos de mejores prácticas y desarrollar campañas de comunicación puede alentar al sector privado a explorar la relevancia del valor compartido para su estrategia de negocio.

Congregar a actores clave

Incluso si una empresa ha identificado una posible oportunidad de valor compartido, podría carecer de los contactos o redes necesarias para una implementación efectiva. Es posible que a algunos actores del sector social les preocupe asociarse con las corporaciones temiendo que la mentalidad enfocada en las utilidades del sector privado no sea compatible con objetivos sociales. También es posible que las empresas teman quebrantar las leyes antimonopolio o no les interese asociarse con la competencia en una iniciativa de valor compartido. Los gobiernos pueden ayudar a salvar este obstáculo al ofrecer un espacio neutral que permita congregar a los grupos de interés alrededor de objetivos sociales y de negocios similares. Algunas estrategias podrían incluir:

- **Congregar a actores clave de una industria específica**

El gobierno nacional australiano ha creado y financiado once Consejos de Competencias de la Industria (*Industry Skills Councils, ISCs*) sin fines de lucro para congregar a actores clave de sectores específicos. Juntos, estos actores pueden discutir los desafíos críticos que está enfrentando su industria y de qué manera el sistema de Educación y Capacitación Vocacional del país podría ayudar a los objetivos de desarrollo de la fuerza laboral tanto del gobierno como de la industria. Estos consejos de desarrollo de competencias proporcionan asesoría relacionada con la industria a la Agencia de Fuerza Laboral y Productividad de Australia, permitiendo al gobierno nacional apoyar programas de capacitación de la industria mediante sus vínculos con las empresas y los proveedores de servicios de empleo.¹⁷¹ Los Consejos de Competencias Industriales han hecho mapas de carrera y competencias claves para dar respuesta a las necesidades formativas actuales y futuras de sus industrias respectivas. Cada uno de dichos consejos elabora un Plan de Mejoramiento Continuo que permita garantizar que la industria, las instituciones de educación y las autoridades públicas sean capaces de planificar y actuar de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

- **Congregar a actores de distintos sectores enfocados en el mismo objetivo**

El gobierno danés creó el Foro Global de Crecimiento Verde (*Global Green Growth Forum, 3GF*) en colaboración con los gobiernos de China, Kenia, México, Qatar y la República de Corea como un esfuerzo para catalizar el crecimiento verde. El Foro 3GF organiza una cumbre anual con líderes, de alto nivel, que representan al gobierno, el sector privado y organizaciones internacionales con el fin de explorar nuevas vías para impulsar el crecimiento verde. Además, el Foro 3GF ha desarrollado una herramienta metodológica para las alianzas por un crecimiento verde cuyo fin es ayudar a los actores a identificar barreras, elaborar alianzas para superar dichas barreras y determinar de qué manera lograr una escala significativa a nivel global.¹⁷² Un ejemplo de una asociación público-privada con un alto potencial de impacto social que nació del Foro 3GF es LAUNCH, una asociación

entre Nike, USAID, la sociedad estadounidense nacional de aeronáutica (NASA) y el Departamento de Estado de los Estados Unidos cuyo objetivo es impulsar una innovación radical en los materiales para aumentar la eficiencia de los recursos, reducir los desechos y aumentar la sustentabilidad en general. Mediante la reunión de 150 personas que representan cada parte de la cadena de valor de los materiales, LAUNCH ha congregado a grupos de interés que pueden crear un cambio sistémico y escalable.¹⁷³

Actuar como un socio operativo

Las estrategias de valor compartido abordan complejos desafíos sociales y de negocios. Por ello, las empresas raramente cuentan con todos los recursos, experiencia, conocimiento o alcance para implementar estas estrategias por sí solas. Los gobiernos pueden crear un mayor valor social al asociarse con empresas en la implementación de estrategias de valor compartido. Las oportunidades de alianzas específicas podrían incluir el ajuste de los programas públicos existentes con el fin de multiplicar el impacto social de los programas de valor compartido, la coordinación de programas entre distintas organizaciones de gobierno para tener un mayor impacto en los temas sociales relevantes, o priorizar la implementación de programas públicos de manera que les permita aprovechar una mayor inversión en valor compartido proveniente del sector privado.

En 2003 y 2004, la Agencia de Protección Ambiental (U.S. EPA) y el Ministerio de Comercio de los Estados Unidos administraban la Red de Proveedores Verdes creada para ayudar a las empresas manufactureras y cadenas de abastecimiento de todo el país a reducir los costos, impulsar la competitividad y mejorar el rendimiento. A través de este proceso, el gobierno observó que un 70-90% del impacto medioambiental de las empresas provenía de las cadenas de abastecimiento. Había una clara oportunidad para ayudar a las compañías a identificar mejoras en los procesos que proporcionan beneficios tanto comerciales como medioambientales. Puesto que las empresas necesitaban apoyo en materia de eficiencia energética, capacitación laboral y acceso al capital, la Agencia de Protección Ambiental ayudó a alinear el financiamiento, programas y objetivos generales de otras cuatro agencias^v de gobierno de los Estados Unidos para crear el programa E3 (Economía, Energía, Medio Ambiente, por sus siglas en inglés).¹⁷⁴ Al combinar el apoyo técnico proveniente de diversas agencias federales y organizaciones regionales del sector público y privado, E3 es capaz de proporcionar un conjunto más amplio de servicios a la pequeña y mediana industria manufacturera y trabajar con comunidades para apoyar el desarrollo de las empresas locales.

En el sudoeste del estado de Virginia, el Centro de Tecnologías Manufactureras unió fuerzas con socios de todo el estado para lanzar en 2012 una iniciativa E3 que apoya la actividad manufacturera sustentable en 17 condados del sudoeste de Virginia. El Centro ofrece a la industria manufacturera evaluaciones de los procesos productivos para ayudar a reducir el consumo de energía, minimizar la huella de carbono, evitar la contaminación, aumentar la productividad, impulsar la innovación y cumplir con las regulaciones medioambientales. Gracias al apoyo de más de 27 organizaciones del sector público y privado, incluidas cinco agencias gubernamentales federales, los esfuerzos de E3 en el sudoeste de Virginia han permitido la creación de valor compartido para 12 empresas mediante un incremento de la productividad laboral y ahorros en agua y energía. Entre los ahorros identificados durante el primer año por estas empresas manufactureras se incluyen más de US\$2,5 millones en reducción de inventario, menor fuerza laboral y mayores oportunidades de eficiencia, US\$234.000 en oportunidades de conservación de energía y US\$261.000 en ahorro de agua.¹⁷⁵

Cambiar el perfil riesgo/beneficio

Valor compartido obliga a las empresas a innovar y a considerar de manera diferente las oportunidades de ingresos, los costos y los riesgos. Las evaluaciones preliminares de las oportunidades de valor compartido podrían sugerir a las empresas que los retornos no justifican la inversión. Es posible que haya una percepción de que los precios son muy bajos, la incertidumbre demasiado alta, los segmentos de clientes demasiado pequeños, los costos de distribución demasiado altos o los riesgos de inversión podrían parecer demasiado inciertos como para que la empresa se sienta cómoda explorando sus oportunidades de valor compartido.

Cuando un gobierno pueda ver claramente de qué forma una estrategia de valor compartido aportará a sus objetivos de desarrollo, debería considerar el uso de distintas herramientas (por ejemplo, préstamos, exenciones tributarias, subsidios, mercados garantizados) para mejorar el perfil riesgo/beneficio y enfrentar las inquietudes existentes tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda.

RESPONDER A INQUIETUDES POR EL LADO DE LA OFERTA

En aquellos casos en que exista un mercado para una nueva solución pero se perciba que la inversión requerida excedería el retorno potencial del negocio, los gobiernos podrían ayudar a compensar las actividades iniciales de investigación y desarrollo proporcionando capital en forma de subvenciones, préstamos, incentivos o reducciones tributarias que facilite a las empresas llevar a cabo proyectos de innovación riesgosos y de largo plazo. Puesto que dichos incentivos financieros requieren una importante inversión de recursos públicos, es esencial que el gobierno evalúe el potencial de efectuar una creación significativa de valor compartido. Las inversiones se deberían enfocar en áreas críticas donde no se produciría la innovación empresarial de no mediar un apoyo financiero.

El gobierno de los Estados Unidos reconoció que la innovación para la creación de valor compartido en las áreas de energía renovable y eficiencia energética estaba siendo obstaculizada por los altos costos de las inversiones iniciales. Por lo tanto, el gobierno decidió invertir más de US\$100 mil millones en subvenciones para investigación y desarrollo y en préstamos para escalar la producción y equilibrar el perfil de riesgo/beneficio de las empresas. Por ejemplo, Tesla, una empresa fabricante de automóviles eléctricos de alto rendimiento, recibió un préstamo de US\$465 millones en el año 2010 para llevar a producción su prototipo de automóvil totalmente eléctrico. Se esperaba que el préstamo fuera devuelto a 10 años plazo. Pero su automóvil Modelo S recibió una respuesta tan positiva que Tesla pudo reembolsar todo el crédito tan sólo 6 meses después de comenzar a pagarlo.¹⁷⁶ El programa ha sido muy exitoso. Las pérdidas del programa de préstamos sólo representan un 2% de la carpeta de US\$34 mil millones.¹⁷⁷

RESPONDER A INQUIETUDES POR EL LADO DE LA DEMANDA

En los casos en que las barreras para responder a un problema social están relacionadas con el tamaño de la base de clientes, el gobierno puede ayudar a que exista un mercado.

En India, por ejemplo, la economía rural enfrenta una importante presión económica debido a la variabilidad de la producción agrícola. Los seguros que cubren las condiciones climáticas pueden proteger a los agricultores frente a las pérdidas financieras generadas a causa de las malas condiciones del tiempo, pero hay mucha gente pobre que no puede ahorrar dinero suficiente como para comprar un seguro. El gobierno indio modificó su programa de seguros agrícolas ya existente con el fin de integrar a compañías de seguros privadas aprobadas,¹⁷⁸ subsidiando efectivamente el costo de los seguros privados

para ayudar a proteger a las comunidades agrícolas contra los riesgos de su sector y permitiendo a las compañías de seguros que pusieran sus productos a disposición de una gama más amplia de clientes.¹⁷⁹

Como resultado, durante la temporada agrícola 2011-2012, ICICI Lombard, que es la compañía privada de seguros generales más grande del país, lanzó un sistema de seguros para los cultivos basado en las condiciones climáticas en la localidad de Uttarakhand. Los agricultores sólo pagaban un valor nominal para recibir este seguro ya que sus primas eran subsidiadas por los gobiernos de los estados y del país. De los 2,2 millones de agricultores de 12 estados que ICICI Lombard aseguró en la temporada agrícola 2011-2012, alrededor de 100.000 fueron cubiertos por el Sistema Nacional Modificado de Seguros.¹⁸⁰

Crear un entorno regulatorio propicio

La regulación puede influir de manera significativa en las decisiones de inversión y en el comportamiento de las empresas. Tradicionalmente, los entes reguladores se han enfocado en el cumplimiento normativo a fin de minimizar las externalidades negativas y en las regulaciones antimonopolio como forma de evitar la colusión. Es necesario que existan regulaciones con más matices para garantizar que los marcos regulatorios no limiten el potencial de creación de valor social (por ejemplo, al limitar las oportunidades de colaboraciones pre-competitivas). Legislar o requerir inversiones en programas sociales también puede tener resultados diferentes a los esperados.

Perú, por ejemplo, ha intentado abordar el tema del aumento de las tensiones sociales en las cercanías de las operaciones extractivas requiriendo por parte de las empresas extractivas, distintas formas de inversión en la comunidad en sus áreas de influencia. Entre los ejemplos se pueden incluir la creación de un fondo comunitario o la inversión de un porcentaje de las utilidades en la comunidad local. Desafortunadamente, estas inversiones requeridas no han tenido los resultados esperados; en lugar de ello, se han incrementado los costos de las empresas extractivas al mismo tiempo que han continuado aumentando los conflictos locales.

Sin una supervisión efectiva por parte del gobierno y un marco de implementación adecuado, dichas regulaciones pueden obstaculizar en lugar de alentar la creación de valor compartido. Este tipo de regulaciones enfocan a las compañías en ‘marcar el casillero’ de la inversión social en vez de considerar la forma de maximizar la creación de valor económico y social. Por el contrario, la implementación de marcos regulatorios con más matices podría ayudar a estimular la creación de valor compartido al reconocer y destacar los objetivos sociales y de negocio, y ofrecer el tiempo y espacio necesario para que las empresas consideren la creación de valor social y económico en el largo plazo.

En India, por ejemplo, a pesar del consenso general de que la inclusión financiera es esencial para el desarrollo futuro, millones de personas no tienen acceso a servicios financieros. Con el fin de proteger a los consumidores, la ley india señala que sólo las instituciones bancarias aprobadas pueden mantener dinero en forma de ahorro; no obstante, muchos productos financieros no están amarrados a depósitos de ahorro (por ejemplo, remesas, seguros y préstamos). Los cambios en el entorno regulatorio han sido esenciales para permitir que el sector privado pueda responder a la demanda de mejores servicios por parte de la población que no tiene acceso a la banca. La instauración de la Ley de Sistemas de Pagos y Liquidaciones de 2007, por ejemplo, abrió los servicios de pago a los proveedores de servicios no bancarios, lo que permitió a empresas como PayMate e ICICI Lombard y a varios proveedores de micro financiamiento rediseñar sus productos y competir para llevar sus productos no bancarios a un vasto número de consumidores. Como resultado de esta reforma, en 2009 PayMate lanzó una iniciativa

de inclusión financiera que permite a los trabajadores inmigrantes remitir fondos de manera segura usando teléfonos móviles.

El rol de los gobiernos está limitado por la naturaleza cíclica de los nombramientos públicos, y a menudo se ven enfrentados a una capacidad limitada (particularmente a nivel local y regional). Los gobiernos serán más efectivos cuando utilicen todas las herramientas que tienen a su disposición para incentivar y acelerar el valor compartido, y cuando reconozcan que apoyar la búsqueda del sector privado en este ámbito no sólo permitirá el uso más eficiente y efectivo de los recursos públicos sino que también ayudará a apalancar los recursos y la creatividad del sector privado para abordar aquellos desafíos sociales y económicos que no pueden ser enfrentados sólo por el gobierno.

Anexo C – Casos Adicionales^{vi}

Aumentando la Competitividad de las MiPymes

AUMENTANDO LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL SISTEMA DE VALOR

Fortaleciendo la capacidad de la cadena de abastecimiento: Programa de Desarrollo de Proveedores de Gerdau¹⁸¹

Gerdau, la principal productora de acero a partir de desechos de metal en Chile, abastece sus operaciones a través de una red de recolectores de chatarra, muchos de los cuales son MiPymes que carecen de una gestión efectiva, prácticas legales y de seguridad adecuadas y equipos apropiados. Para mejorar y asegurar la cantidad y calidad de la chatarra en la cadena de abastecimiento, Gerdau se alió con FUNDES y CORFO con el objetivo de fortalecer las prácticas de gestión de sus proveedores. A lo largo de un programa de tres años, los proveedores recibieron formación en temas de gestión, recursos humanos, producción, finanzas y prácticas de negocios responsables.

Cincuenta y uno proveedores directos completaron el programa, al cual siguió un esfuerzo por fortalecer la red de recolectores primarios de chatarra que son los que proporcionan el metal a dichos proveedores. La calidad de la producción de sus proveedores aumentó significativamente como resultado del programa, lo que supuso para Gerdau menores costos de procesamiento y una disminución de los desechos originados.¹⁸² La empresa también comenzó a capturar una mayor cantidad de la chatarra recolectada en determinadas regiones.¹⁸³ Al respecto, el Gerente General de Gerdau en Chile señaló que “el trabajo en colaboración con nuestros proveedores de chatarra no sólo ha acarreado el beneficio de contar con una fuente confiable de material primario, sino también los de reducir el impacto ambiental como la huella de carbono, mejorar las condiciones de trabajo en las empresas proveedoras pequeñas y medianas y contar con la preferencia de nuestros [proveedores].”¹⁸⁴ En el primer año, los proveedores directos que participaron experimentaron un aumento de un 24% en sus ventas, y también hubo un importante incremento en las utilidades al cabo de los tres años.¹⁸⁵ En promedio, los proveedores que participaron en el programa estaban en mejores condiciones para enfrentar la desaceleración de la economía global en 2009, la cual causó una baja en la demanda de producción de acero. En 2010, cuando las ventas de chatarra repuntaron en un 22% en Chile, las de los participantes del programa aumentaron en un 38%.¹⁸⁶

Desarrollando la capacidad de gestión para fortalecer la cadena de distribución: Programa de SABMiller: 4e, Camino al Progreso

SABMiller, la segunda cervecera más grande del mundo¹⁸⁷ y una de las embotelladoras más importantes de los productos de Coca-Cola,¹⁸⁸ entiende que el éxito de su negocio a largo plazo en Latinoamérica depende del éxito de los cientos de ‘tenderos’—propietarios de pequeños negocios—que representan un 60% de sus ventas. Más de la mitad de estos ‘tenderos’ vive en situación de pobreza.¹⁸⁹ En consecuencia, la empresa lanzó el programa “4e: Camino al Progreso”, con el fin de facilitar el acceso a micro-crédito de los ‘tenderos’ y fortalecer sus habilidades de gestión a través de asesoría personalizada y clases sobre microemprendimiento.

En El Salvador, donde un 75% de los tenderos son mujeres,¹⁹⁰ a julio de 2013 casi 700 propietarios de negocios habían participado en el programa,¹⁹¹ generando un aumento promedio de un 35% en las ventas de las tiendas.¹⁹² Además de fortalecer la cadena de distribución de SABMiller, el programa pretende

^{vi} El contenido de muchos de estos casos adicionales es de las siguientes publicaciones por FSG, como es citado en cada ejemplo:

Borgonovi et al., “Creating Shared Value in India,” FSG, 2011.

Mark R. Kramer y Dane Smith, “Company Partnerships Drive Shared Value Impact,” *Coca-Cola Opinion*, 20 de febrero de 2014, <http://www.coca-colacompany.com/stories/opinion-company-partnerships-drive-shared-value-impact>.

Mark R. Kramer et al., “The New Role of Business in Global Education: How Companies Can Create Shared Value by Improving Education while Driving Shareholder Returns,” FSG, 2014.

mejorar la calidad de vida de los tenderos y desarrollar sus habilidades de liderazgo para el beneficio de sus comunidades. El impacto del programa ha sido posible gracias, en gran medida, a las alianzas estratégicas a largo plazo que SAB Miller ha establecido con FUNDES, una organización sin fines de lucro especializada en desarrollo de las MiPymes, así como con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo de Inversión Multilateral, el Banco Agrícola y Bancolombia, para facilitar un mayor acceso a financiamiento por parte de las MiPymes. Actualmente el programa está funcionando en seis países de Latinoamérica y su objetivo es llegar a 40 mil personas en 4 años.¹⁹³

De manera similar, Abastible, el mayor productor de gas líquido para uso residencial en Chile, lanzó un programa en 2011 destinado a mejorar la gestión y prácticas administrativas de sus distribuidores. El programa se enfocó en las competencias necesarias para satisfacer los estándares de servicio de Abastible. Manuel Jara, participante del programa, señaló: “Me están dando la oportunidad de aumentar y mejorar mi negocio”.¹⁹⁴ Claudio del Campo, Gerente General de FUNDES, que trabajó con Abastible, señaló: “Cuando una gran empresa piensa en . . . los pequeños [distribuidores] como vínculos [críticos] de una cadena de valor relevante, creará relaciones mutuamente beneficiosas y logrará mejores resultados”.¹⁹⁵

CREANDO NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES NO CUBIERTAS DE LAS MIPYMES

Sistemas de micro-irrigación para aumentar la eficiencia hídrica para pequeños agricultores: Jain Irrigation Systems Ltd.¹⁹⁶

Jain Irrigation Systems Ltd. (JISL) es el mayor fabricante de sistemas eficientes de irrigación en el mundo y líder en el procesamiento de frutas y verduras. En 1989, JISL detectó la necesidad que los agricultores dueños de pequeños terrenos, en India, tenían de sistemas eficientes de irrigación. La compañía desarrolló sistemas de micro-irrigación que redujeron significativamente el gasto de agua, usando sólo un 30% de la cantidad de agua utilizada con los sistemas de irrigación por inundación. Para hacer que los agricultores pudieran acceder a sus productos, JISL se alió con bancos para ofrecer préstamos con bajas tasas de interés y con el gobierno de India para proporcionar subsidios.

Mediante la creación de un nuevo producto para un mercado desatendido, la división de micro-irrigación de la compañía registró una tasa de crecimiento anual compuesto de un 72% en un período de 5 años, con una facturación que superó los US\$400 millones en 2010. La Corporación Financiera Internacional felicitó a la compañía por promover la irrigación por goteo, lo que ha “llevado a ganancias por eficiencia que han aumentado los ingresos anuales de los pequeños agricultores en [US]\$1.000”.¹⁹⁷ Los sistemas de JISL también han generado un ahorro de agua equivalente al consumo anual de agua de más de 10 millones de hogares.¹⁹⁸

LAS MIPYMES JUEGAN UN ROL IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DE SOLUCIONES DE MERCADO SUSTENTABLES Y ESCALABLES A PROBLEMAS SOCIALES

Usando tecnología móvil y SMS para mejorar la transparencia de mercado en la pequeña agricultura: eFarm¹⁹⁹

En India, los agricultores rurales a menudo carecen de acceso a los mercados y a información sobre precios, lo que afecta su capacidad de tomar decisiones informadas sobre qué cultivos les ofrecerán mayores retornos económicos. Esta falta de información a menudo limita la capacidad de un agricultor de obtener ingresos que vayan más allá de la subsistencia. Afortunadamente, las empresas privadas están desarrollando modelos innovadores para mejorar la eficiencia en la cadena de abastecimiento agrícola al aumentar la conectividad entre los agricultores y los mercados. Una de esas empresas es eFarm, creada en 2009, que usa tecnología móvil y SMS para compartir datos sobre la oferta y demanda,

mejorando así la capacidad de planificación de los agricultores y los compradores. Además de crear valor para los agricultores al mejorar la transparencia del mercado, eFarm mejora la productividad en la cadena de valor al introducir procesos estandarizados simples como balanzas para pesar. Asimismo eFarm está mejorando el contexto y la solidez competitiva del *cluster* de agricultura local mediante servicios de consultoría y talleres de capacitación.

Mecanismos innovadores de evaluación de crédito para ampliar el acceso al financiamiento: Entrepreneurial Finance Lab²⁰⁰

En el mundo en desarrollo, la falta de mecanismos tradicionales de evaluación crediticia dificulta que las Pymes puedan obtener créditos. Entrepreneurial Finance Lab (EFL), una pequeña empresa creada por un estudiante recién egresado de Harvard y su mentor, desarrolló nuevas tecnologías para evaluar el riesgo crediticio de las Pymes tomando en cuenta cualidades psicométricas relacionadas con los emprendedores exitosos.

Vincular el conocimiento de EFL con las redes de distribución del banco es un aspecto crítico para el éxito de la estrategia de valor compartido. Actualmente la empresa está aliada con el Standard Bank de Sudáfrica, BBVA Bancomer de México y el Banco Interamericano de Finanzas (BIF) en Perú para facilitar el acceso a financiamiento a miles de nuevas Pymes.

En el BIF, las tasas de reembolso de los préstamos realizados con el modelo EFL fueron similares a las de los otorgados tras una evaluación tradicional. La diferencia, sin embargo, es que los prestatarios con una limitada historia crediticia evaluados bajo el sistema tradicional pagaron cerca del 60% de interés. Actualmente, estos prestatarios califican para tasas un 50% inferiores, y los préstamos del banco para empresas pequeñas han incrementado aproximadamente en un 50%.

Cerrando las Brechas de Habilidades

GENERANDO UNA FUERZA LABORAL COMPETITIVA EQUIPANDO A LOS TRABAJADORES ACTUALES Y FUTUROS CON LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA HACER PROSPERAR LOS NEGOCIOS

Abordando las brechas de habilidades a nivel local mediante la capacitación de los jóvenes en riesgo social: 12 for Life de Southwire²⁰¹

En los años '80, Southwire, una empresa estadounidense de alambres de cobre y cables, decidió que todas sus contrataciones futuras estarían sujetas a la presentación de diplomas de enseñanza media. "Puesto que el proceso de fabricar alambres y cables cambió de simple a sofisticado, sabíamos que necesitábamos a empleados mejor preparados", señaló Mike Wiggins, Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos de la empresa.²⁰² No obstante, Southwire enfrentaba un problema serio. Según su Gerente General, Stu Thorn, "alrededor de un tercio de los estudiantes del sistema local de colegios del Condado de Carroll no se estaba graduando. Y muchos de los que sí se graduaban no estaban bien preparados para el puesto de trabajo . . . Teníamos que hacer algo diferente o pronto no hubiéramos tenido la fuerza laboral que necesitábamos."²⁰³ La deserción escolar también era un problema serio en la comunidad del Condado de Carroll. A nivel nacional, en 2011, quienes desertaban del sistema escolar ganaban US\$8.000 menos al año que quienes se graduaban de la enseñanza media, y la tasa de desempleo de quienes no tenían un título secundario era tres veces mayor que la de quienes contaban con un título universitario.²⁰⁴

Para enfrentar la falta de mano de obra calificada, Southwire buscó una fuente de talento no convencional—la juventud en riesgo social. En el año 2007, junto con el Sistema Escolar del Condado de Carroll, Southwire creó *12 for Life*, un programa innovador que buscaba insertar estudiantes en

riesgo social en puestos laborales reales en Southwire. La mayoría de los estudiantes asiste al colegio del modo tradicional durante parte del día y luego trabaja un turno de 4 horas en la planta, lo que les permite recibir un salario y al mismo tiempo conseguir créditos para su diploma de secundaria. El objetivo de este modelo es que los estudiantes apliquen el conocimiento obtenido en la sala de clases a un ambiente laboral real. También facilita la transición a la vida laboral, la universidad o un instituto técnico. A diferencia de muchos programas vocacionales o de capacitación técnica, los participantes del programa *12 for Life* que se han graduado reciben un título secundario normal, además de adquirir habilidades técnicas, profesionales y para la vida. Asimismo, los estudiantes destacados pueden calificar para obtener un empleo permanente en Southwire.

Los resultados de *12 for Life* han sido impresionantes. Matt Plemmon, ex gerente de la planta donde funciona *12 for Life*, señaló: “Cuando abrimos, sentimos que *12 for Life* sería una experiencia de ganar-ganar si lográbamos rentabilidad al cabo de cinco años. De hecho, tres meses después del inicio del programa, ya estábamos ganando dinero”. La instalación del Condado de Carroll, que cuesta menos de US\$700,000 para operar al año, generó más de US\$1,7 millones sólo en 2013.²⁰⁵ Además, ha habido efectos secundarios positivos del programa *12 for Life* en las fábricas tradicionales de Southwire, donde los estudiantes han realizado mejoras operativas y en la calidad. Es más, el estudiante promedio de *12 for Life* es de un 30% a un 40% más productivo que el trabajador promedio de la empresa.²⁰⁶

12 for Life ha llegado a una escala que le permite tener un impacto significativo en la comunidad del Condado de Carroll. Para el 2013, el programa había formado a 200 estudiantes. Entre los años 2007 y 2013, la tasa de graduación de los estudiantes vulnerables aumentó de un 55% a un 78%.²⁰⁷

Formación en el trabajo para aumentar la retención y acelerar la promoción: Verizon²⁰⁸

Con un 80% de su fuerza laboral en roles de servicio al cliente, Verizon depende en gran medida de la capacidad que tenga su personal de ofrecer un servicio de excelencia. Como la mayoría de las empresas, Verizon también enfrenta costos asociados con la rotación del personal. Para abordar este desafío, Verizon trabajó en conjunto con una universidad de Estados Unidos para crear un programa con matrícula reducida que ofrece a sus empleados orientación de carrera laboral, tutorías, cursos semipresenciales, y títulos y certificaciones en el lugar de trabajo. Durante la última década, los resultados del programa han sido notables. La probabilidad de permanecer en la empresa se duplica para aquellos empleados que intentan obtener un título o certificado de educación superior a través del programa. Asimismo, la probabilidad de obtener una promoción horizontal o vertical gracias a las nuevas habilidades adquiridas también se duplica. Para Verizon, el programa reduce drásticamente sus costos. Actualmente, uno de cada cinco empleados de Verizon en los Estados Unidos participa en este programa. Verizon ha cambiado su forma de desarrollar su fuerza laboral actual. Al hacerlo, ha transformado la capacitación de sus empleados de un centro de costos a un centro de importantes ahorros para su negocio.

Proporcionando nuevas capacitaciones profesionales para suplir una costosa brecha de habilidades: Good Samaritan Hospital Medical Center

Al enfrentarse a una grave escasez de enfermeras y enfermeros, el Good Samaritan Hospital Medical Center ubicado en West Islip, Nueva York, comenzó a ofrecer cursos de enfermería a trabajadores administrativos y asistentes de enfermería entre otros, creando con ello nuevas oportunidades profesionales para estos trabajadores. El hospital logró llenar sus vacantes de enfermería, ahorrando aproximadamente US\$3 millones en costos de personal, mientras que las enfermeras obtuvieron un alza en sus sueldos de entre un 22% y un 100% en comparación con sus funciones anteriores.²⁰⁹

TRANSFORMANDO EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL A NIVEL DE LA INDUSTRIA

Abordando brechas de habilidades comunes entre diferentes sectores: Iniciativa para Nuevas Oportunidades de Empleo²¹⁰

En 2012, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Nacional de la Juventud (International Youth Foundation o IYF) lanzaron la Iniciativa para Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO, por su sigla en inglés) en alianza con cinco de los empleadores más grandes en Latinoamérica—Wal-Mart, Caterpillar, Microsoft, CEMEX y McDonald’s—para reducir las brechas de habilidades técnicas y blandas existentes en la región. Cada una de las cinco empresas fundadoras se han comprometido a asesorar a los proveedores de servicios sobre las necesidades relativas a la fuerza laboral de sus industrias respectivas, a traer más socios a la iniciativa, y a proporcionar financiamiento, prácticas profesionales y empleos para los recién graduados. Al mismo tiempo, el BID y la IYF están trabajando estrechamente con los gobiernos y proveedores locales para evaluar, afinar y escalar modelos de capacitación de alta calidad con objeto de incrementar el impacto de la iniciativa. Estas organizaciones han sido las convocantes clave de la iniciativa, trabajando con empresas para definir las competencias comunes de los trabajos e involucrando a más de 300 socios de capacitación. Para el año 2022, la iniciativa NEO habrá equipado a un millón de jóvenes con las habilidades técnicas y blandas que cumplen con las necesidades de los empleadores. A cambio de ello, estas empresas tendrán acceso a una fuente más sólida de talento que les permitirá llenar las vacantes laborales en una variedad de sectores.

Proporcionando recursos a docentes de áreas científicas para fortalecer la fuente de talento y formentar la innovación: Intel²¹¹

La capacidad que tiene Intel de proporcionar soluciones computacionales innovadoras a miles de millones de clientes en todo el mundo radica en su fuerza laboral altamente capacitada. Un 80% de los más de 100.000 empleados de Intel en todo el mundo realizan trabajos técnicos y muchos de ellos necesitan una educación avanzada en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Con la mayoría de estos cargos técnicos basados en los Estados Unidos y dada a una escasez crónica de trabajadores capacitados en dichas áreas, Intel detectó que un imperativo estratégico de la empresa era asegurar una fuente de talento estadounidense en las áreas STEM. Y puesto que los productos de Intel están altamente integrados en aquellos de las empresas de tecnología, Intel sabía que también tenía que aumentar la capacidad de la fuente de talento de sus socios. Para ello, Intel reunió a sus equipos a cargo de las áreas de filantropía, recursos humanos y de negocios para lanzar un esfuerzo conjunto de toda la empresa con el fin de crear una fuente de talento para la industria de la tecnología fortaleciendo el sistema de educación en las áreas STEM en los Estados Unidos.

En la actualidad, Intel invierte más de US\$100 millones al año mundialmente en programas y alianzas que fortalecen los programas curriculares y estándares en dichas áreas en todo el sistema educativo. Mediante programas como *Matemáticas Intel* (Intel Math) y *Enseñanza Intel* (Intel Teach), la empresa ha proporcionado materiales educativos, recursos en línea y herramientas de desarrollo profesional a miles de profesores en los Estados Unidos para fortalecer las habilidades en las áreas STEM, además de otras habilidades propias del siglo XXI tales como el pensamiento crítico con datos e investigación científica. Al analizar las necesidades de su propia fuerza laboral, Intel ha descubierto brechas de habilidades específicas en áreas como tecnología e ingeniería, por lo tanto, la empresa ha enfocado sus inversiones hacia esas áreas. Por ejemplo, Intel ha creado programas curriculares de educación superior en áreas de alta demanda como microelectrónica, nanotecnología, sistemas de seguridad y emprendimiento.

Intel complementa sus esfuerzos de valor compartido con inversiones de negocio y filantrópicas ofreciendo a estudiantes universitarios prácticas profesionales y becas para llevar a cabo investigaciones de última generación e introduciendo a los estudiantes de educación media a las prácticas de investigación a través de talleres, competencias y conferencias. Fuera de la sala de clases, Intel ha diseñado una caja de herramientas de políticas STEM y utiliza su influencia para abogar por políticas que promuevan en los Estados Unidos una educación del siglo XXI competitiva a nivel mundial.

En conjunto, estas inversiones ayudan a impulsar una fuente de talento y las innovaciones científicas de Intel en todo el país, siendo así un elemento crítico para el crecimiento del negocio de Intel a largo plazo.

Promoviendo Estilos de Vida Saludables para Disminuir la Obesidad

DESARROLLANDO NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE SALUD A NIVEL LOCAL

Innovación en los servicios de alimentos para aumentar las opciones saludables: Aramark

Con la proliferación de las cafeterías y los establecimientos de comida rápida para satisfacer las demandas de los estudiantes y una fuerza laboral agobiada, las ofertas de los proveedores de servicios de alimentos pueden tener un impacto significativo en la salud. En Estados Unidos, Aramark ofrece servicios de alimentos a distritos escolares, universidades e instituciones del sistema de salud. Dado que las tasas de obesidad en este país siguen creciendo, Aramark detectó una oportunidad de diferenciar su posicionamiento en el mercado a través del mejoramiento del valor nutricional de sus productos y servicios.

En los establecimientos de educación básica de primer y segundo ciclo, por ejemplo, Aramark ofrece opciones de menús que incluyen más frutas, verduras, cereales integrales y productos lácteos bajos en grasa. Dentro de los próximos 10 años, Aramark pretende duplicar la cantidad de productos frescos que ofrece en las comidas de los colegios, y trabaja en conjunto con sus proveedores para elaborar productos con menores cantidades de sal, azúcar y grasas. Estas innovaciones en los productos son complementadas por programas integrales de educación nutricional que Aramark proporciona a los distritos escolares, incluyendo materiales educativos para los estudiantes y sus padres, y un completo programa curricular sobre nutrición y actividad física para los profesores, con el fin de asegurar un mejor entendimiento de los desafíos de la nutrición.

Aramark aumentó en un 9% su volumen de ventas entre los años 2010 y 2012,²¹² y el liderazgo de la compañía al proporcionar comidas nutritivas y programas de educación complementaria, le ha permitido convertirse en el proveedor preferido de los distritos escolares que buscan ofrecer opciones más saludables.²¹³ Muchos establecimientos de educación básica que usan los servicios de comidas de Aramark han experimentado un aumento de un 50% en el consumo de frutas y verduras.²¹⁴ Los colegios que se han aliado con Aramark han aumentado la popularidad de los almuerzos en sus cafeterías, incrementando así la probabilidad de que sus estudiantes consuman opciones nutritivas y asegurando mayor subvención federal para sus programas de servicios de comidas.²¹⁵

AJUSTANDO LAS PRÁCTICAS INTERNAS PARA LLEGAR A LAS POBLACIONES DE ALTO RIESGO

Ampliando la variedad de productos para satisfacer las necesidades de salud a nivel local: Walgreens

Los negocios de venta minorista pueden identificar las necesidades locales de salud y modificar o expandir su oferta de productos para satisfacer estas necesidades. Además de incrementar el acceso

de los consumidores a productos sanos, una selección más amplia puede atraer a más consumidores a la tienda, y así captar un mayor porcentaje del gasto total de estos e incrementar su satisfacción. Walgreens, por ejemplo, opera más de 7.700 farmacias en los Estados Unidos y un 75% de sus tiendas están ubicadas en áreas que no tienen acceso a alimentos frescos.²¹⁶ Actualmente, 23,5 millones de estadounidenses viven en áreas de bajos ingresos que carecen de tiendas que puedan ofrecer alimentos accesibles y nutritivos. De ellos, 6,5 millones son niños. Tras ver los resultados de un estudio realizado en 2006 sobre zonas urbanas de Chicago que carecen de acceso a alimentos frescos, Walgreens se dio cuenta de que estaba bien posicionado para incrementar la oferta de estos productos en estas zonas.²¹⁷ En 2010, la empresa realizó un estudio piloto para vender una selección más amplia de alimentos, incluidos frutas y verduras en 10 tiendas ubicadas en zonas urbanas de Chicago sin acceso a alimentos frescos.²¹⁸ Estas tiendas rediseñadas incluían más de 750 nuevos ítems de alimentos (frutas y verduras frescas, carnes y pescados congelados, pastas, arroz, porotos y otros componentes de comidas saludables), e incrementó la oferta de alimentos en hasta un 60%.²¹⁹ Este crecimiento en la oferta de productos requirió que Walgreens rediseñara sus sistemas de abastecimiento y distribución de productos para asegurar la duración de los productos perecederos, ajustando su modelo de negocio para mitigar las mayores pérdidas que significaría la no venta de alimentos frescos.

Basado en el éxito de sus 10 tiendas piloto en Chicago, Walgreens se comprometió a convertir o abrir por lo menos unas 1.000 tiendas denominadas 'oasis de alimentos' para el año 2016,²²⁰ incrementando de esta forma el número de opciones de alimentos más saludables en las comunidades desatendidas en las zonas urbanas.²²¹ "Nuestra visión a largo plazo es proporcionar soluciones integrales para la salud y bienestar de nuestros consumidores", señaló Moe Alkemade, Vicepresidente de Merchandising de Walgreens.²²² Las tiendas de Walgreens que ofrecen un surtido más amplio de productos frescos sirven a casi 500.000 personas.²²³

Anexo D – Lista de Entrevistados

NOMBRE	CARGO	EMPRESA/ORGANIZACIÓN
Alejandro Boetsch	Gerente de Negocios Inclusivos y RSE	SMU Unimarc
Alfredo Canales	Gerente de Finanzas	Coca-Cola Chile
Allison Coppel	Gerente de Comunidades y Desarrollo Social Cobre	Anglo American
Andrés Barros	Gerente de Alimentos y Biotecnología	Fundación Chile
Andrés Marinakis	Especialista Principal en Políticas del Mercado de Trabajo e Instituciones Laborales	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Andrés Romero	Socio Director	SustenTank
Andrés Wallis	Director Asuntos Corporativos	Telefónica
Bernardita Fernández	Gerente de Asuntos Corporativos	Collahuasi
Carlos Finat	Director Ejecutivo	Asociación Chilena de Energías Renovables (ACERA)
Carlos Kubik	Gerente General	Banmédica
Carlos Manzi	Investigador	Grupo Educativo
Carlos Vignolo	Profesor Asociado y Director del Programa de Innovación y Sociotecnología	Universidad de Chile
Carolina Pellegrini	Gerente de Comunicaciones y Asuntos Públicos	PacificHydro
Catalina García	Directora de Comunicaciones y Desarrollo Sustentable	SAB Miller LatAm
Chandra Holt	Division Merchandise Manager	Walgreens
Charles Kimber	Gerente de Asuntos Corporativos y Comerciales	Arauco
Claudia Peirano	Directora Ejecutiva	Grupo Educativo
Claudia Sanhueza	Profesora e Investigadora	Universidad Diego Portales
Constanza Pantaleon	Encargada de Medioambiente	Asociación de Generadoras
Craig Nossel	Gerente de Vitality Wellness	Discovery Group
Crisitán Montero	Socio Director	Pragmaxión
Cristián del Campo	Provincial/Ex-Capellán	Techo

NOMBRE	CARGO	EMPRESA/ORGANIZACIÓN
Cristóbal Philippi Irarrázabal	Secretario General	SOFOFA
Dayana Villalón	Coordinadora de Comunicaciones, Asuntos Públicos y Sustentabilidad	Unilever
Dotti Hatcher	Directora Ejecutiva, PACE Global Initiatives	Gap
Dr. Claudio Santander	Presidente del Directorio	Isapre Másvida
Dr. Fernando Vio	Profesor del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA)	Universidad de Chile
Dr. Francisco Mardones S.	Profesor Titular, Departamento de Salud Pública	Pontificia Universidad Católica
Eduardo Urrutia	Vicepresidente de Desarrollo	Banmédica
Elizabeth Frese	Gerente General	Clínica Ciudad del Mar
Enrique Calfucura	Profesor e Investigador	Universidad Diego Portales
Eugenio Guzmán	Decano Facultad de Gobierno	Universidad del Desarrollo
Felipe Lira	Gerente de Asuntos Corporativos	Tresmontes Lucchetti
Francisca Rivero	Directora Programática	Avina Chile
Francisco Frei	Gerente de Comunicaciones y Asuntos Corporativos	Nestlé Chile
Francisco Veloso	Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad	Antofagasta Minerals
Fredy Schwerter	Jefe de Responsabilidad Social Empresarial	Bci
Gabriela Arellano	Encargada de Comunicaciones Externas	Unilever
Gonzalo Maffei	Director de Comunicaciones	Asociación de Generadoras
Gonzalo Muñoz	Gerente General	Triciclos
Gugu McLaren	Especialista Senior de Sustentabilidad	Discovery Group
Guillermo Campero	Consultor Internacional	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Hernán Araneda	Gerente del Centro de Innovación en Capital Humano (INNOVUM)	Fundación Chile
Ignacio Fuentes	Secretario Ejecutivo	El Círculo Ejecutivo de Recursos Humanos (CERH)

NOMBRE	CARGO	EMPRESA/ORGANIZACIÓN
Ignacio Larraechea	Gerente General	Acción RSE
Jacinta Fanjul	Subgerente de RSE y Comunicación	Salcobrand
Joaquín Villarino	Director	Consejo Minero
Jorge Garduño	Gerente General	Coca-Cola Chile
Jorge Manriquez	Gerente de Marketing	Gerdau
José Antonio Valdés	Presidente Ejecutivo	PacificHydro
José Díaz Aguirre	Gerente General	Centro de Entrenamiento Industrial y Minero (CEIM)
José Joaquín Brunner	Profesor e Investigador del Centro de Políticas Comparadas de Educación	Universidad Diego Portales
José Manuel Melero	Gerente General	Cicloambiente Ltda.
José Patricio Correa de la Maza	Gerente de Recursos	PacificHydro
Juan Carlos Corvalán	Gerente Asuntos Legales y RSE	Sodimac
Juan Carlos Thomás	Director País	TechnoServe
Juan Ignacio de Elizalde	Director de Operaciones y Clientes	Coca-Cola Chile
Juan Pablo Glasinovic	Gerente de Asuntos Internacionales	Cámara Chilena de la Construcción
Juan Pablo Larenas	Director Ejecutivo	Sistemas B
Kim Fortunato	Directora	Campbell's Healthy Communities
Koldo Echebarría	Representante en Chile	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Kristin Pierre	Gerente de Programa E3—Economía, Energía y Medioambiente	US Environmental Protection Agency
Leonardo Moreno	Director Ejecutivo	Fundación Superación de la Pobreza
M. Sofia Correa	Ingeniero de RSE	Gerdau
Macarena Aljaro Inostroza	Subdirector Entorno para la Innovación	InnovaChile y CORFO
Manuel Hadjiconstantis	Jefe de RSE	AES Gener

NOMBRE	CARGO	EMPRESA/ORGANIZACIÓN
Marcelo Mena	Ex-Director del Centro de Sustentabilidad	Universidad Andrés Bello
Marcelo Solis	Subgerente Corporativo de Reclutamiento y Selección	Bci
Marcelo Tokman	Ex-Ministro de Energía	Gobierno de Chile
Marcial Pena	Wellness Unit Manager	Nestlé Chile
Marco Kremerman	Investigador del Área Institucionalidad y Desarrollo	Fundación Sol
María Olivia Recart	Vicepresidenta de Asuntos Corporativos	BHP Billiton
Mark Popovich	Senior Program Officer	Hitachi Foundation
Maurice Alkemade	Vicepresidente de Merchandising	Walgreens
Mauricio Rosenbluth	Encargado de Área de Estudios	Fundación Superación de la Pobreza
Mike Wiggins	Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos	Southwire, 12 for Life
Nicola Borregaard	Gerente de Energía & Cambio Climático	Fundación Chile
Nicolas Majluf	Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas	Pontificia Universidad Católica de Chile
Oswaldo Urzúa	Director, Programa Clúster	BHP Billiton
Pablo Auad Pemjean	Subgerente de Negocios Inclusivos	SMU Unimarc
Pablo Iluff	Consultor Director	Pragmaxión
Pablo Valenzuela	Director Ejecutivo	Casa de la Paz
Pamela Castro	Analista Estrategia y Gestión	Gestión Social
Paola Alvano	Gerente de Comunicaciones y RSE	Bci
Paola Calorio Carmona	Gerente de Comunicaciones	Coca-Cola Chile
Paola Posligua Puebla	Ejecutiva Técnica	CORFO
Paola Villanueva	Gerente de Negocios Banco Comercial	Bci
Patricia Aranda	Gerente General de CCHC Social	Cámara Chilena de la Construcción
Patricio Meller	Director Ejecutivo	Corporacion de Estudios para Latinoamerica (CIEPLAN)

NOMBRE	CARGO	EMPRESA/ORGANIZACIÓN
Paulina Bravo	Ex-Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad	Nestlé Chile
Pauline Kantor	Ex-Directora	Elige Vivir Sano
Pedro Ilabaca	Consultor	Fundes
Pedro Kovacic	Gerente Banca Transaccional PYME	Bci
Pelayo Bezanilla	Gerente de Asuntos Públicos y Comunicaciones	Coca-Cola Chile
René Muga	Gerente General	Asociación de Generadoras
Roberto Palumbo	Vicepresidente	BancoEstado
Rodrigo Bon	Director	Propyme
Sara Larraín	Directora Ejecutiva	Chile Sustentable
Saurabh Lall	Director de Investigaciones	Aspen ANDE Institute
Sean Moore	Manager de Portafolio	Acumen
Sebastián Balmaceda	Director Ejecutivo	Fundación Banmedica
Sebastián Gatica	Director del Laboratorio Innovación Social	Pontificia Universidad Católica
Selma Fernandes da Silva	Gerente de Desarrollo Sustentable de Cadenas de Suministro	Anglo American
Sergio Bitar	Senior Fellow	Inter-American Dialogue
Sergio Cavagnaro Santa Maria	Gerente General	Cámara Chilena de la Construcción
Susana Carey	Presidenta	Asociación de Supermercados de Chile (ASACH)
Val Galarza	Directora de Programa Camden County	YMCA
Viviana Zambrano	Directora de Recursos Humanos	Coca-Cola Chile
Ximena Abogabir	Presidenta	Casa de la Paz

Anexo E – Propósito, Alcance y Metodología

Propósito y Alcance

El presente estudio denominado *Valor Compartido en Chile* es principalmente una llamada a la acción para que las empresas chilenas exploren las oportunidades que existen en el punto donde se cruzan su conocimiento y recursos, sus potenciales oportunidades de negocio y las urgentes necesidades sociales presentes en Chile. Al hacerlo, las empresas pueden generar un éxito sin precedentes para su negocio y una mayor prosperidad para la sociedad. Por esta razón, el presente estudio es también una llamada a la acción para que el sector público adopte políticas y prácticas que ayuden a acelerar la adopción e implementación del valor compartido por parte del sector privado con el fin de aprovechar la creatividad, perseverancia y recursos que tienen las empresas para lograr estos objetivos sociales.

Para ilustrar cómo el valor compartido puede fortalecer la competitividad corporativa abordando al mismo tiempo los problemas sociales, identificamos oportunidades de valor compartido específicas en tres desafíos mayores que enfrenta la sociedad chilena. Seleccionamos los tres desafíos—aumentando la competitividad de las MiPymes, cerrando las brechas de habilidades y promoviendo estilos de vida saludables para disminuir la obesidad—basándonos en la magnitud de cada uno de los problemas sociales, su relación con la competitividad de las empresas y su relevancia en sectores críticos de la economía chilena. Además, perseguimos ilustrar el potencial de creación de valor compartido en diferentes ámbitos sociales, incluidos educación, salud y pobreza. Si bien es útil analizar estos desafíos como ejemplos, existen muchos otros que las empresas pueden abordar a través del valor compartido, como la reducción de los costos y el aumento de la sustentabilidad del abastecimiento energético; la promoción de la inclusión financiera responsable, o la reducción del costo y el mejoramiento de la calidad de la atención de salud, por nombrar sólo unos cuantos.

En cada uno de los tres desafíos seleccionados y sus oportunidades correspondientes, destacamos los casos de Chile y de otras partes del mundo, además de proporcionar casos adicionales en el Anexo C. El propósito de compartir estos ejemplos es triple: Primero, mostrar cómo se ve en la práctica el valor compartido. Segundo, los casos de Chile demuestran que algunas empresas chilenas ya están comenzando a desarrollar estrategias de valor compartido. Y finalmente, enfatizar con estos casos que la creación de valor compartido se está transformando en un elemento cada vez más necesario en la estrategia de negocios competitiva.

Metodología

Al formular las conclusiones de este estudio, FSG llevó a cabo una revisión de la literatura sobre el tema, consistente en más de 130 libros, informes y artículos, y realizó entrevistas con más de 100 líderes de la industria, académicos, representantes de gobierno y de la sociedad civil chilena, además de miembros de otros importantes grupos de interés.

Además, FSG realizó una encuesta de una pequeña muestra de líderes de empresas chilenas, registrando sus impresiones y actitudes frente al valor compartido y los tres desafíos país seleccionados. Las respuestas fueron recabadas entre diciembre de 2013 y enero de 2014.

Fuentes de las Citas

- a Acción RSE, "Confianza Ciudadana hacia las Empresas en Chile," Acción RSE, Agosto 2013.
- b Reunión del Consejo Asesor Externo del Estudio de Valor Compartido en Chile, 22 de enero de 2014.
- c Brian Smith, Latin American Group of The Coca-Cola Company, entrevista publicada en el sitio [sharedvalue.org](http://sharedvalue.org/groups/coca-colas-refreshing-impact-brazil#sthash.5SkXMNot.dpuf) el 10 de abril de 2014, <http://sharedvalue.org/groups/coca-colas-refreshing-impact-brazil#sthash.5SkXMNot.dpuf>
- d Joaquín Villarino, Consejo Minero, Entrevista con FSG, 30 de octubre de 2013.
- e Felipe Lira, Tresmontes Lucchetti, Entrevista con FSG, 20 de enero de 2014.
- f Rowan Philp, "South Africa's Vitality Group has a Healthy Start in the U.S.," *The Sable Accelerator*, <http://www.sablenetwork.com/inspirations/advancements-achievements/south-africas-vitality-group-has-a-healthy-start-in-the-us>.
- g Charles Kimber, Arauco, Entrevista con FSG, <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/821/Default.aspx?srpush=true>.

Notas Finales

- 1 Ronald Buchanan, "Latin America: The LATIN 500. Corporate Revenues Continued to Surge in Latin America Last Year but Profits Dropped," *Latin Business Chronicle*, 27 de junio de 2012, ingreso al sitio el 20 de agosto de 2014, <http://www.latinbusinesschronicle.com/app/article.aspx?id=5693>.
- 2 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), "Long Term Population Estimates and Projections 1950-2100, The 2013 Revision," disponible en: http://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_bd.htm.
- 3 Michael E. Porter y Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review* (2006); Porter y Kramer. "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* (2011).
- 4 El PIB per cápita se mide con dólares internacionales de 2011, ajustado por paridad de poder adquisitivo (PPP). La clasificación se encuentra entre los siguientes 17 países principales de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. El PIB per cápita de Argentina, PPP, no está incluido en el conjunto de datos del Banco Mundial para el 2012 ni el 1990, sin embargo el PIB per cápita de Chile en US\$ actuales fue superior al de Argentina en el 2012, e inferior al de Argentina en el 1990, según el Banco Mundial. Fuente: Sitio web del Banco Mundial, ingreso al sitio el 30 de junio de 2014, <http://databank.worldbank.org/data/>.
- 5 El índice se refiere a la proporción de la población que vive bajo la línea de la pobreza nacional. Fuente: Sitio web del Banco Mundial, ingreso al sitio el 8 de agosto de 2013, <http://databank.worldbank.org/data/>.
- 6 Sitio web del Banco Mundial, ingreso al sitio el 8 de agosto de 2013, <http://databank.worldbank.org/data/>.
- 7 El coeficiente Gini de desigualdad es calculado con los datos de ingresos de 2011; datos de 2011 se refieren a 2009 para Japón; 2010 para Bélgica; 2012 para Australia, Finlandia, Hungría, Corea, México, Holanda y los Estados Unidos. El promedio de la OCDE en 2011 incluye datos de 2009 para Japón y de 2010 para Bélgica. Fuente: OECD, "Income Inequality Update: Rising Inequality: Youth and Poor Fall Further Behind," OECD Publishing, 2014, <http://www.oecd.org/social/OECD2014-Income-Inequality-Update.pdf>.
- 8 Comisión para la Medición de la Pobreza, "Informe Final," 2014, http://www.americasolidaria.org/wp-content/uploads/2014/01/Informe-Final-Comisi%C3%B3n-para-la-Medici%C3%B3n-de-la-Pobreza_23-enero-2014-1.pdf.
- 9 Acción RSE, "Confianza Ciudadana hacia las Empresas en Chile," Acción RSE, Agosto 2013.
- 10 Acción RSE, "Confianza Ciudadana."
- 11 Además, no hubo una mejora en la comprensión de lectura ni las habilidades cuantitativas entre los años 1998 y 2013, aunque la falta de comprensión de gráficos muestra una disminución estadísticamente significativa de un 49% a un 42% en ese periodo. Fuente: *Centro Micro Datos*, "Segundo Estudio de Competencias Básicas de la Población Adulta," *Centro Micro Datos* (Septiembre de 2013).
- 12 Cuando se clasifican por nivel de ventas, las MiPymes se definen como empresas con menos de aproximadamente US\$4,4 millones en ventas anuales según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Cuando se clasifican por empleo, las MiPymes a menudo se definen como empresas con menos de 200 o 250 empleados de jornada completa. Fuentes: "Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas," junio de 2012; convertido a dólares estadounidenses de 100,000 unidades de fomento (UF) chilenas, basado en la tasa de 1 dólar a 44,44 UF, 21 de noviembre de 2013, Sitio web del Banco Central de Chile y cálculos de FSG, www.bcentral.cl; FUNDES, *Experiencias Internacionales sobre Políticas para la Empresa Media* (Santiago: McGraw-Hill/Interamericana de Chile Ltda., 2001).
- 13 Según la Encuesta de Opinión a Ejecutivos realizada por el Foro Económico Mundial, la cual hizo la siguiente pregunta a ejecutivos de distintos países: "¿Cuán numerosos son los proveedores locales en su país?" y "¿Cómo evaluaría usted la calidad de los proveedores locales en su país?" Fuente: World Economic Forum, "Global Competitiveness Report 2013-2014", World Economic Forum, 2013, 155, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
- 14 Basado en la Encuesta Nacional de Salud realizado por el Ministerio de Salud de Chile, 2009-2010; OECD, "Obesity Update," OECD Publishing, 2014.
- 15 Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 16 Michael E. Porter y Mark R. Kramer. "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* (2011): 4.
- 17 Michael E. Porter, discurso en la Cumbre Global Shared Value Leadership Summit, mayo de 2013.
- 18 Porter y Kramer, "Creating Shared Value," 6.
- 19 Mark R. Kramer, "Shared Value: How Corporations Profit from Solving Social Problems," *The Guardian*, 8 de junio de 2012, ingreso al sitio el 2 de abril de 2014, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/shared-value-how-corporations-profit-social-problems>.
- 20 Porter y Kramer, "Creating Shared Value," 4.
- 21 Porter y Kramer, "Creating Shared Value."
- 22 Kyle Peterson, Samuel Kim, Matthew Rehrig y Mike Stamp, "Competing by Saving Lives: How Pharmaceutical and Medical Device Companies Create Shared Value in Global Health," FSG, 2012; Documentos internos adicionales de FSG.
- 23 Documentos internos de FSG.
- 24 Documentos internos de FSG.
- 25 Michael E. Porter, discurso en la Cumbre Global Shared Value Leadership Summit, mayo de 2013.
- 26 Análisis de FSG; Jorge Manriquez, Gerdau, Entrevista con FSG, 7 de enero de 2014; Juan Carlos Thomas, Technoserve, Entrevista con FSG, 2 de diciembre de 2013; Osvaldo Urzúa, BHP Billiton, Entrevista con FSG, 8 de noviembre de 2013; Pablo Iluffi, Pragmaxión, Entrevista con FSG, 14 de noviembre de 2013; Rodrigo Bon, Propyme, Entrevista con FSG, 22 de octubre de 2013; Saurabh Lall, ANDE, Entrevista con FSG, 5 de noviembre de 2013; y Sofia Correa, Gerdau, Entrevista con FSG, 7 de enero de 2014. Para mayor información sobre el rol de las PYMES, ver: Qimiao Fan, "Importance of SMEs and the Role of Public Support in Promoting SME Development," Presentación, World Bank, 2003.
- 27 UN-ECLAC y la OECD, "Latin American Economic Outlook 2013: SME Policies for Structural Change," OECD/UN-ECLAC Publishing, 2012.
- 28 Carlos Correa y Gonzalo Echavarría, "Estudio Económicos Estadísticos: Estimación del Aporte de las PyME a la Actividad en Chile, 2008-2011," Banco Central de Chile, Octubre de 2013, N. 101.
- 29 Un 31% de las empresas pequeñas y un 61% de las empresas grandes tenían "la propensión a innovar". Fuente: Roberto Álvarez y Gustavo Crespi. "Financing Gaps, Innovation Gaps? New Evidence from Chile."
- 30 Según la Encuesta de Opinión a Ejecutivos realizada por el Foro Económico Mundial, la cual hizo la siguiente pregunta a ejecutivos de distintos países: "¿Cuán numerosos son los proveedores locales en su país?" y "¿Cómo evaluaría usted la calidad de los proveedores locales en su país?" Fuente: World Economic Forum, "Global Competitiveness Report 2013-2014", World Economic Forum, 2013, 155, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
- 31 Encuesta de FSG a líderes de negocios chilenos, respuestas recabadas en diciembre de 2013 y enero de 2014.
- 32 La Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2011; Análisis de las bases de datos de CASEN 2011 por FSG.
- 33 Por ejemplo, MiPymes proveen empleo a más de 91% de trabajadores rurales; Fuente: CASEN 2011, Análisis de FSG.
- 34 Cálculos por FSG de la "Nueva Encuesta Nacional de Empleo," Instituto Nacional de Estadísticas, marzo/abril/mayo 2014.

- 35 Claudia Sanhueza, Universidad Diego Portales, Entrevista con FSG, 21 de enero de 2014; "Segunda Encuesta Nacional de las Empresas," Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, junio de 2012; Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad, "Informe Final. Hacia un Chile Más Justo: Trabajo, Salario, Competitividad y Equidad Social," 2008.
- 36 Para el año 2008, pocos de los 3,000 proveedores locales de la minería chilena fueron significativamente innovadores. Por ejemplo, sólo un 31% tenía la habilidad de adaptar las tecnologías disponibles. Fuente: Andrew Barnett y Martin Bell, "Is BHP Billiton's Cluster-Programme in Chile Relevant for Africa's Mining Industry?" The Policy Practice Brief 7, agosto de 2011.
- 37 Osvaldo Urzúa, BHP Billiton, Entrevista con FSG, 26 de septiembre de 2013.
- 38 Las alianzas incluyen al Gobierno de Chile, Fundación Chile, Endeavor (una ONG concentrada en el emprendimiento) y una empresa de consultoría externa.
- 39 Andrew Barnett y Martin Bell, "Is BHP Billiton's Cluster-Programme in Chile Relevant for Africa's Mining Industry?" The Policy Practice Brief, agosto de 2011.
- 40 Osvaldo Urzúa, BHP Billiton, Entrevista con FSG, 26 de septiembre de 2013.
- 41 Documentos de BHP Billiton; Francisca Orellana, "Centro de Innovación de 3M Comenzará a Desarrollar Proyectos con Mineras," *Diario Financiero*, 29 de abril de 2013.
- 42 Documentos de BHP Billiton.
- 43 Martyn Howorth, Commercial Director, Power Train Technologies; Documentos de BHP Billiton.
- 44 Para mayor información sobre la innovación para desarrollar nuevos productos y servicios para la creación de valor compartido, ver el artículo relevante de FSG: Marc Pfitzer, Valerie Bockstette y Mike Stamp, "Innovating for Shared Value," *Harvard Business Review* (Septiembre de 2013).
- 45 Paola Villanueva, Fredy Schwerter y Pedro Kovacic, Bci, Entrevistas con FSG, 11 de septiembre de 2013.
- 46 Las alianzas incluyen a CORFO, universidades, ASECH (La Asociación de Emprendedores en Chile) y empresas móviles, entre otras.
- 47 "Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América," Multilateral Investment Fund, IDB, October 2013; Gonzalo Muñoz Abogir, Triciclos, mensaje de correo electrónico al autor, 27 de agosto de 2014.
- 48 Empresas B Certificadas cumplen con estándares rigurosos de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia. Para más información, visita el sitio web: www.bcorporation.net.
- 49 Shared Value Initiative, "Revolution Foods: Healthy Meals in U.S. Schools," Caso de estudio de la Shared Value Initiative, ingreso al sitio web el 11 de diciembre de 2013, <http://sharedvalue.org/resources/shared-value-action-case-study-revolution-foods>; *The Economist*, "A New Company is Trying to Make School Meals Healthier," *The Economist*, 4 de mayo de 2013, ingreso al sitio el 11 de diciembre de 2013, <http://www.economist.com/news/usa/21577098-new-company-trying-to-make-school-meals-healthier-biting-commentary>.
- 50 Shared Value Initiative, "Revolution Foods: Healthy Meals in U.S. Schools," Caso de estudio de la Shared Value Initiative, ingreso al sitio web el 11 de diciembre de 2013, <http://sharedvalue.org/resources/shared-value-action-case-study-revolution-foods>.
- 51 Fox Business, "Changing What Kids Eat at School," Video de Fox Business publicado el 30 de mayo de 2013, disponible en: <http://video.foxbusiness.com/v/2421474547001/changing-what-kids-eat-at-school/#sp=show-clips>.
- 52 Serge Coulombe, Jean-François Tremblay y Sylvie Marchand, "International Adult Literacy Survey; Literacy Scores, Human Capital and Growth across Fourteen OECD Countries," Statistics Canada, Ministry of Industry, 2004.
- 53 Equipo Economía y Negocios, "Nueve de Once Sectores Económicos en Chile han Perdido Productividad en los Últimos Tres Años," *Economía y Negocios*, 1 de septiembre de 2013.
- 54 Además, no hubo una mejora en la comprensión lector ni las habilidades cuantitativas entre los años 1998 y 2013, aunque la falta de comprensión de gráficos muestra una disminución estadísticamente significativa de un 49% a un 42% en ese periodo. Fuente: *Centro Micro Datos*. "Segundo Estudio de Competencias Básicas de la Población Adulta," *Centro Micro Datos* (Septiembre de 2013).
- 55 OECD, "Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies," OECD Publishing, 2012, 3.
- 56 Porcentaje corresponde al número de empresas que informaron dificultades para encontrar el personal necesario debido a una inadecuada certificación de los postulantes, una falta de postulantes con experiencia suficiente o una falta de información sobre sus competencias. Un 36% de las pequeñas empresas y un 25% de las microempresas informan los mismos desafíos. Fuente: "Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas," Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, junio de 2012.
- 57 Encuesta de FSG a líderes de negocios chilenos, respuestas recabadas en diciembre de 2013 y enero de 2014.
- 58 Innovum Fundación Chile, "Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena, 2013-2022," Consejo de Competencias Mineras, 2013.
- 59 José Joaquín Brunner, Universidad Diego Portales, Entrevista con FSG, 24 de octubre de 2013.
- 60 Manpower Group, "The Talent Shortage Continues: How the Ever Changing Role of HR Can Bridge the Gap," Manpower Group, 2014, http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2014/assets/pdf/2014_Talent_Shortage_WP_US.pdf
- 61 José-Miguel Benavente, Luiz de Mello y Nanno Mulder, "Fostering Innovation in Chile," OECD Working Paper, 2005.
- 62 Encuesta de FSG a líderes de negocios chilenos.
- 63 OECD, "Better Skills," 3.
- 64 OECD, "Better Skills."
- 65 Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad, "Informe Final. Hacia un Chile Más Justo: Trabajo, Salario, Competitividad y Equidad Social," 2008.
- 66 OECD, "OECD Economic Surveys: Chile 2013," OECD Publishing, 2013.
- 67 Francisco H.G. Ferreira, Julian Messina, Jamele Rigolini, Luis-Felipe López-Calva, Maria Ana Lugo y Renos Vakis, *Economic Mobility and the Rise of the Latin American Middle Class* (Washington, DC: World Bank, 2013).
- 68 OECD, "Society at a Glance 2014 Highlights: Chile OECD Social Indicators," OECD Publishing, 2014.
- 69 Análisis de FSG; Jonathan Levine, Mark Popovich y Tom Strong, "Doing Well and Doing Good: Pioneer Employers Discover Profits and Deliver Opportunity for Frontline Workers," Hitachi Foundation, n.d.; Mark Popovich, Hitachi Foundation, Entrevista con FSG, 17 de enero de 2014.
- 70 Sigla por Centro de Entrenamiento Industrial y Minero (CEIM).
- 71 Claudia Peirano y Carlos Manzi, Grupo Educativo, Entrevista con FSG, 8 de noviembre de 2013; Visita de FSG al CEIM el 16 de octubre de 2012.
- 72 "About Copper", BHP Billiton, ingreso al sitio el 18 de agosto de 2014, www.bhpbilliton.com.
- 73 José Díaz, CEIM, Entrevista con FSG, 25 de junio de 2014.
- 74 Documentos internos de Arauco.
- 75 "Measuring Shared Value," FSG; Documentos internos de Coca-Cola Brasil.
- 76 30% es una estimación conservadora considerando que Coca-Cola Brasil no puede hacer seguimiento del futuro empleo de todos los graduados del programa.
- 77 "Consejo de Competencias Mineras," ingreso al sitio el 11 de marzo de 2014, <http://www.ccmimero.cl/>; Joaquín Villarino, Consejo Minero, Entrevista con

- FSG, 30 de octubre de 2013; "Ministerio de Educacion," ingreso al sitio el 11 de marzo de 2014, <http://www.divesup.cl/>.
- 78 María Teresa Bravo, mensaje de correo electrónico al autor y a Alejandro Mena de Anglo American, 15 de septiembre de 2014.
- 79 Carlos Manzi, Grupo Educativo, Entrevista con FSG, 8 de noviembre de 2013.
- 80 Las alianzas del Consejo de Competencias Mineras incluyen a AngloAmerican, Barrick, BHP Billiton, Codelco, Collahuasi, Freeport-McMoran, Grupo Antofagasta, Lumina, Teck, Glencore y YamanaGold; Fuente: Sitio web del Consejo de Competencias Mineras, ingreso al sitio el 11 de marzo de 2014, <http://www.ccmminer.cl>.
- 81 María Teresa Bravo, mensaje de correo electrónico al autor y a Claudia Vargas de Codelco, 15 de septiembre de 2014.
- 82 María Teresa Bravo, mensaje de correo electrónico al autor y a Alex Jaques de BHP Billiton, 15 de septiembre de 2014.
- 83 OECD, "PISA 2012 Results Snapshot Volume 1," OECD Publishing, 2013.
- 84 OECD, "OECD Economic Surveys."
- 85 "Línea Sectorial," Formación para el Trabajo Sectoriales, ingreso al sitio el 3 de abril de 2014, <http://www.formacionparaeltrabajo.cl>.
- 86 New Employment Opportunities for Youth, "A Partnership to Create 1 Million Opportunities for Youth in Latin America and the Caribbean." Presentación de NEO, ingreso al sitio el 15 de noviembre de 2013, <http://www5.iadb.org/mif/Portals/0/Topics/MIF2012-NEO-presentation.pdf>.
- 87 Hernán Araneda, Innovum Fundación Chile, Entrevista con FSG, 11 de noviembre de 2013.
- 88 Osvaldo Urzúa, BHP Billiton, Entrevista con FSG, 8 de noviembre de 2013.
- 89 María Teresa Bravo, mensaje de correo electrónico al autor y a Hernán Araneda de Fundación Chile, 15 de septiembre de 2014.
- 90 OECD, "Obesity Update," OECD Publishing, 2014.
- 91 Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 92 Los Estados Unidos y México se ubican en el primer y segundo lugar respecto a las tasas de obesidad entre los países de la OCDE. OECD, "Obesity Update," OECD Publishing, 2014.
- 93 Eric A. Finkelstein, Justin G. Trogdon, Joel W. Cohen y William Dietz, "Annual Medical Spending Attributable to Obesity: Payer-And Service-Specific Estimates," *Health Affairs* 28, no. 5 (2009): w822-w831, ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, doi 10.1377/hlthaff.28.5.w822.
- 94 Ketevan Rtveladze et al., "Obesity Prevalence in Mexico: Impact on Health and Economic Burden," *Public Health Nutrition* (2013): 1-7, ingreso al sitio el 21 de octubre de 2013, doi:10.1017/S1368980013000086.
- 95 Este dato se refiere al costo anual de las aseguradoras de salud para "un paciente con condiciones relacionadas con la obesidad", como la diabetes, hipertensión o enfermedad cardiovascular. En ningún caso el cálculo incluye el gasto de licencias médicas. Fuente: Sebastián Balmaceda, Fundación Banmedica, Entrevista con FSG, 3 de diciembre de 2013; Sebastián Balmaceda, mensaje de correo electrónico al autor, 7 de abril de 2014.
- 96 Finkelstein et al., "Annual Medical Spending."
- 97 Aldo Zárate et al., "Influence of Obesity on Health Care Costs and Absenteeism Among Employees of a Mining Company," *Revista Médica de Chile* 137 (2009): 337-344.
- 98 Ley Sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad, número 20.606 (2012); Sara Boseley, "Mexico to Tackle Obesity with Taxes on Junk Foods and Sugary Drinks," *The Guardian*, 1 de noviembre de 2013, ingreso al sitio el 20 de febrero de 2014, <http://www.theguardian.com/world/2013/nov/01/mexico-obesity-taxes-junk-food-sugary-drinks-exercise>.
- 99 Felipe Lira, Tresmontes Lucchetti, Entrevista con FSG, 20 de enero de 2014.
- 100 Fundación Chile et al., "Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación, Volumen 2," Fundación Chile, 2013.
- 101 Estos productos son conocidos en Estados Unidos como "Mejores para Ti" ("Better For You").
- 102 "Nielsen Food, Drug and Mass Merchandiser Sales Tracking (2007-2011)," como se cita en Hank Cardello, "Better-for-You-Foods: It's Just Good Business," Hudson Institute Obesity Solutions Initiative, 2011, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, <http://www.hudson.org/files/documents/bfy%20foods%20executive%20summary.pdf>; Hudson Institute, "Lower-Calorie Foods: It's just Good Business," Hudson Institute Obesity Solutions Initiative, 2013, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, http://www.hudson.org/files/publications/lower_calorie_foods.pdf; "Hudson Institute," ingreso al sitio el 18 de diciembre de 2013, www.hudson.org.
- 103 "Nielsen Food, Drug and Mass Merchandiser Sales Tracking (2007-2011)"; "Nielsen Data & Company Annual Reports (2007-2011)," como se cita en Hank Cardello, "Better-for-You-Foods: It's Just Good Business," Hudson Institute Obesity Solutions Initiative, 2011.
- 104 En 2012 el mercado de productos alimenticios en la categoría de salud y bienestar alcanzó los US\$3 mil millones que equivalen a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. Fuente: Fundación Chile et al., "Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación, Volumen 2," Fundación Chile, 2013, 10.
- 105 Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 106 Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 107 Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) Encuesta de Primero Básico; datos de 2011 citados en: Ministerio de Salud, "Indicadores de Obesidad en la Población Chilena," Ministerio de Salud, Gobierno de Chile, ingreso al sitio el 4 de agosto de 2014, <http://web.minsal.cl/portal/url/item/9ad9cbfb71ca4705e04001011e010283.pdf>; Datos de 2010 citados en la base de datos de JUNAEB, disponible en: <http://bpt.junaeb.cl:8080/MapaNutricionalGx/>; Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Sistema de Gestión de Párvulos (GESPARVU), Sección Estudios y Estadísticas JUNJI, datos extraídos en agosto de 2014.
- 108 Marie Ng et al., "Global, Regional, and National Prevalence of Overweight and Obesity in Children and Adults During 1980-2013: A Systematic Analysis for the Global Burden of Disease Study 2013," *The Lancet*, 29 de mayo de 2014, [http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(14\)60460-8/fulltext](http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(14)60460-8/fulltext).
- 109 Todas las referencias posteriores a la diabetes en este estudio se refieren a la diabetes de tipo II.
- 110 OECD, "OECD Health Data 2013: How Does Chile Compare?" OECD Publishing, 2013; Rebecca Puhl y Kelly Brownell, "Bias, Discrimination, and Obesity," *Obesity Research* 9 (2001): 788-805, doi/10.1038/oby.2001.108; Marlene B. Schwartz et al., "Weight Bias Among Health Professionals Specializing in Obesity," *Obesity Research* 11, no. 9 (2003): 1033-1039; Rebecca Puhl y Chelsea A. Heuer, "The Stigma of Obesity: A Review and Update," *Obesity* 17, no.5 (2009): 941-964, ingreso al sitio el 16 de diciembre de 2013, doi: 10.1038/oby.2008.636.
- 111 DEIS MINSAL, Departamento de Estadísticas e Información de Salud, Ministerio de Salud, 2011, <http://www.deis.cl/?p=2541>; INE, "Estadísticas Vitales: Informe Anual 2011," INE, 2013, http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/completa_vitales_2011.pdf.
- 112 Fundación Chile et al., "Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación, Volumen 1," Fundación Chile, 2012, 9.
- 113 Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 114 Sedentarismo se refiere a menos de 90 minutos de actividad física por semana, según el Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 115 Sundiatu Dixon-Fyle y Thomas Kowallik, "Engaging Consumers to Manage Health Care Demand," McKinsey and Company, 2010.

- 116 "What is Metabolic Syndrome?" *National Heart, Lung, and Blood Institute*. Última modificación el 3 de noviembre de 2011, ingreso al sitio el 20 de febrero de 2014, <http://www.nhlbi.nih.gov/health/health-topics/topics/ms/>.
- 117 Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 118 Patricia Acuña, "Lanzan Programa 'Pack de la Vida' que Otorga Exámenes Gratuitos para Detectar Síndrome Metabólico," *BioBio Chile*, 10 de junio de 2013, ingreso al sitio el 2 de diciembre de 2013, <http://rbb.cl/529a>.
- 119 "What is Metabolic Syndrome?" *National Heart, Lung, and Blood Institute*, ingreso al sitio el 20 de febrero de 2014, <http://www.nhlbi.nih.gov/health/health-topics/topics/ms/>.
- 120 Sebastián Balmaceda, Fundación Banmédica, mensaje de correo electrónico al autor, 19 de agosto de 2014.
- 121 Shelley DuBois, "Nestlé's Brabeck: We Have a 'Huge Advantage' Over Big Pharma in Creating Medical Foods," *CNN Money*, 1 de abril de 2011, ingreso al sitio el 2 de diciembre de 2013, http://money.cnn.com/2011/04/01/news/companies/nestle_brabeck_medical_foods.fortune/.
- 122 Los criterios de nutrición de Nestlé se establecieron usando las recomendaciones disponibles para las ingestas dietéticas emitidas por la Organización Mundial de Salud (2003) y el U.S. Institute of Medicine (2006). Para más información, por favor ver: Nestlé, "The Nestlé Nutritional Profiling System, Its Product Categories and Sets of Criteria," Nestlé, 2010; Según el informe de Nestlé de 2012 "Nestlé in Society: Creating Shared Value", en 2012, los productos que cumplen o superan los criterios nutricionales del Nutritional Foundation Profiling Criteria aumentaron a 75.7%, 6.692 productos habían sido renovados por razones de nutrición y salud, se habían reducido en sodio, azúcares y grasas trans en 3.317 productos, el 90% de los productos de niños cumplían con los criterios nutricionales, incluyendo los niveles de sodio, azúcar, y grasas saturadas, y el 99% de todos los productos cumplen con los criterios de las grasas trans.
- 123 Bernardita Varas, Nestlé, mensaje de correo electrónico al autor, 26 de agosto de 2014.
- 124 Nestlé, "Dictionary: Popularly Positioned Products," Nestlé, ingreso al sitio el 31 de enero de 2014, <http://www.research.nestle.com/resources/dictionary/popularly-positioned-products>.
- 125 Nestlé, "Reporte de Sustentabilidad 2011: Creación de Valor Compartido Chile," Nestlé, 2011; Global Agricultural Information Network, "Chile's Food Processing Sector," Global Agricultural Information Network, 2013, ingreso al sitio el 16 de enero de 2014, http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20Processing%20Ingredients_Santiago_Chile_10-28-2013.pdf.
- 126 Bernardita Varas, Nestlé, mensaje de correo electrónico al autor, 26 de agosto de 2014; Ministerio de Salud, Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010.
- 127 Continuum Care Alliance, "Global Population Health Report - Brazil," Continuum Care Alliance, 2012, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, <http://www.carecontinuumalliance.org/pdf/global-market-report-10-16.pdf>.
- 128 El monto original es de \$50 miles de reales; la tasa de cambio entre dólares estadounidenses (US\$) y reales brasileños (BRL) en el 2001 tenía rango entre 1.938:1 to 2.788:1. Para más información, por favor ver: http://www.federalreserve.gov/releases/h10/hist/dat00_bz.htm.
- 129 Continuum Care Alliance, "Global Population."
- 130 Felipe Lira, Tresmontes Lucchetti, Entrevista con FSG, 20 de enero de 2014.
- 131 Acción RSE, "Tresmontes Lucchetti Comprometida con la Salud Pública," Acción RSE, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, http://www.accionrse.cl/banco_de_casos.php?id=24.
- 132 "Tresmontes Lucchetti Expuso Proyecto para Revertir Problema de Obesidad Infantil," Modelo Obesidad Infantil, ingreso al sitio el 7 de noviembre de 2013, <http://www.modeloobesidadinfantil.cl/foro-biarriz.php>.
- 133 Cámara Chileno Norteamericana de Comercio, "Programa Intervención en Escuelas de Casablanca para Prevenir Obesidad Infantil," Cámara Chileno Norteamericana de Comercio, ingreso al sitio el 7 de noviembre de 2013, <http://www.amchamchile.cl/content/programa-intervenci%C3%B3n-escuelas-de-casablanca-para-prevenir-obesidad-infantil>.
- 134 Bernardita Varas, Nestlé, mensaje de correo electrónico al autor, 26 de agosto de 2014.
- 135 Discovery, "Healthy Active Kids: South Africa Report Card," Discovery, 2010.
- 136 Discovery, "2012 Vitality Journal: Reducing the Cost of Healthcare through Lifestyle Intervention," Discovery, 2012.
- 137 Discovery, "2012 Vitality Journal."
- 138 Discovery, "Vitality Overview: January 2014," Discovery, 2014, 10.
- 139 Dixon-Fyle y Kowallik, "Engaging Consumers."
- 140 Discovery, "Sustainable Development Report 2013," Discovery, 2013.
- 141 Discovery, "Capetown Ranked #1 in Discovery's Vitality Fittest City Index," Discovery, 13 de junio de 2013, ingreso al sitio el 12 de febrero de 2014, <https://www.mynewsdesk.com/za/discovery-holdings-ltd/pressreleases/cape-town-ranked-1-in-discovery-s-vitality-fittest-city-index-876236>.
- 142 Discovery, "Move Your City 2013: Vitality Fittest City Index," Discovery, 2013, 6, ingreso al sitio el 30 de enero de 2014, https://www.discovery.co.za/discovery_coza/web/linked_content/pdfs/vitality/fittest_city_book.pdf.
- 143 Jasmine Cabello, Tresmontes Lucchetti, mensaje de correo electrónico al autor, 1 de septiembre de 2014.
- 144 Globalens, "CEMEX's Patrimonio Hoy: At the Tipping Point?" *Michigan Ross School of Business Case 1-428-606* (2006), ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://www.globalens.com/DocFiles/PDF/cases/inspection/GL14286061.pdf>; Ajit Sharma, Sharmilee Mohan, Siddharth Singh y C.K Prahalad, "CEMEX: Innovation in Housing for the Poor," *Michigan Business School Department of Corporate Strategy and International Business Case Study Series* (2003), ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://www.bus.umich.edu/FacultyResearch/ResearchCenters/ProgramsPartnerships/IT-Champions/CEMEX.pdf>.
- 145 "Treasure at the Bottom of the Pyramid," *Business Today*, 11 de diciembre de 2011, ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://businesstoday.intoday.in/story/innovation-cemex/1/20184.html>.
- 146 Ricardo Sandoval, "Block by Block," *Stanford Social Innovation Review* (Verano de 2005), ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, www.ssireview.org/pdf/2005SU_feature_sandoval.pdf.
- 147 "Treasure at the Bottom."
- 148 "High Impact Social Programs: Patrimonio Hoy," CEMEX, ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://www.cemex.com/SustainableDevelopment/HighImpactSocialPrograms.aspx>.
- 149 "About Us", Industry Skills Councils: Creating Australia's Future, última modificación en el 2012, ingreso al sitio el 13 de febrero de 2014, <http://www.isc.org.au/about.php>; ACIL Tasman, "An Economic Review of the Enterprise Based Productivity Places Program," ACIL Tasman: Economics, Policy, Strategy, octubre de 2011, <http://www.serviceskills.com.au/sites/default/files/REPORT%20-%20EBPPP%20report%20FINAL.pdf>.
- 150 Maya Forstater y Katherine Madden, "Through the Value Chain Lens: Partnerships for Green Growth," 3GF Global Green Growth Forum, 2013, <http://3gf.dk/en/~media/3gf/Documents/Extra%20materials/3GF%20Value%20Chain%20-%20final.pdf>.
- 151 "Nike, IKEA, Novozymes, Guardian and Danish Minister Join Leaderlab's Session on Sustainable Materials at this Year's Global Green Growth Forum." *Leaderlab*, última modificación el 4 de octubre de 2013, <http://leaderlab.com/nike-ikea-novozymes-guardian-sustainable-materials/>.
- 152 Acción RSE, "Confianza Ciudadana."

- 153 Globalens, "CEMEX's Patrimonio Hoy: At the Tipping Point?" *Michigan Ross School of Business Case 1-428-606* (2006), ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://www.globalens.com/DocFiles/PDF/cases/inspection/GL14286061.pdf>; Ajit Sharma, Sharmilee Mohan, Siddharth Singh y C.K Prahalad, "CEMEX: Innovation in Housing for the Poor," *Michigan Business School Department of Corporate Strategy and International Business Case Study Series* (2003), ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://www.bus.umich.edu/FacultyResearch/ResearchCenters/ProgramsPartnerships/IT-Champions/CEMEX.pdf>.
- 154 "Treasure at the Bottom of the Pyramid," *Business Today*, 11 de diciembre de 2011, ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://businesstoday.intoday.in/story/innovation-cemex/1/20184.html>.
- 155 Ricardo Sandoval, "Block by Block," *Stanford Social Innovation Review* (Verano 2005), ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, www.ssiireview.org/pdf/2005SU_feature_sandoval.pdf.
- 156 "Treasure at the Bottom."
- 157 "High Impact Social Programs: Patrimonio Hoy," CEMEX, ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://www.cemex.com/SustainableDevelopment/HighImpactSocialPrograms.aspx>.
- 158 Marc Pfitzer, Valerie Bockstette y Mike Stamp, "Innovating for Shared Value," *Harvard Business Review* (Septiembre de 2013).
- 159 Matt Twomey, "Cashless Africa: Kenya's Smash Success with Mobile Money," *CNBC*, 11 de noviembre 2013, ingreso al sitio el 7 de febrero de 2014, <http://www.cnn.com/id/101180469>.
- 160 Michael E. Porter et al., "Measuring Shared Value."
- 161 Michael E. Porter et al., "Measuring Shared Value."
- 162 Jo Confino, "Interview: Unilever's Paul Polman on Diversity, Purpose, and Profits." *The Guardian*, 2 de octubre de 2013, ingreso al sitio el 5 de febrero de 2014, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/unilver-ceo-paul-polman-purpose-profits>.
- 163 Jo Confino, "Unilever's Paul Polman: Challenging the Corporate Status Quo," *The Guardian*, 24 de abril de 2012, ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan>.
- 164 Documentos Internos de Becton, Dickinson y Co.; Entrevistas y Análisis realizado por FSG.
- 165 Documentos Internos de Becton, Dickinson y Co.; Entrevistas y Análisis realizado por FSG.
- 166 General Electric (GE), "Ecomagination: Global Impact Report," GE, 2012, <http://www.ge.com/globalimpact/ecomagination.html#!report=top>.
- 167 Monica Kruglianskas, "Story: Sustainability as Innovation Strategy: How Sustainability and Innovation Drive Each Other and Company Competitiveness at Danone," *Management Innovation eXchange* (January 7, 2013), ingreso al sitio el 7 de febrero de 2014, <http://www.managementexchange.com/story/sustainability-innovation-strategy-how-sustainability-and-innovation-drive-each-other-and-comp>.
- 168 Michael Jarvis y Béangère Magarinos, "Brittania, Naandi and GAIN: A Public-Private Partnership for Delivering Nutrition through Fortification in India," World Bank Institute, 2009, http://www.naandi.org/strategy_papers/PDFs/Naandi%20Case.pdf.
- 169 Shared Value Initiative, "Novo Nordisk: Diabetes Care in China," FSG, 2013.
- 170 Dina Maaytah, "Partnerships Mapping in Oman: Overview of CSR Activities", UNICEF-Omán, 2009, ingreso al sitio el 3 y 4 de febrero de 2014, [http://www.unicef.org/oman/Partnerships_Mapping_in_Oman_\(final\).pdf](http://www.unicef.org/oman/Partnerships_Mapping_in_Oman_(final).pdf).
- 171 "About Us", Consejos de Competencias para la Industria: Creando el futuro de Australia, última modificación en 2012, ingreso al sitio el 13 de febrero de 2014, <http://www.isc.org.au/about.php>; ACIL Tasman, "An Economic Review of the Enterprise Based Productivity Places Program", ACIL Tasman: Economía, Política, Estrategia, octubre de 2011, <http://www.serviceskills.com.au/sites/default/files/REPORT%20-%20EBPPP%20report%20FINAL.pdf>.
- 172 Maya Forstater y Katherine Madden, "Through the Value Chain Lens: Partnerships for Green Growth", Foro Global de Crecimiento Verde 3GF, 2013, <http://3gf.dk/en/~media/3gf/Documents/Extra%20materials/3GF%20Value%20Chain%20-%20final.pdf>.
- 173 "Nike, IKEA, Novozymes, Guardian and Danish Minister join Leaderlab's session on Sustainable Materials at this year's Global Green Growth Forum", última versión modificada el 4 de octubre de 2013 <http://leaderlab.com/nike-ikea-novozymes-guardian-sustainable-materials/>.
- 174 Kristin Pierre, Programa E3 de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, Entrevista con FSG, 24 de enero de 2014.
- 175 "E3 Southwest Virginia: Economy, Energy and the Environment", E3, última modificación en 2013, http://www.e3.gov/accomplish/sw_virginia.html.
- 176 CNN Money, "Tesla Repays Federal Loan Nearly 10 Years Early", *CNN Money*, 22 de mayo de 2013, <http://money.cnn.com/2013/05/22/autos/tesla-loan-repayment/>.
- 177 CNN Money, "Tesla Repays".
- 178 "Pilot Modified National Agricultural Insurance Scheme: Operational Guidelines", Modified National Agricultural Scheme (MNAIS), 2010, ingreso al sitio el 8 de abril de 2014, <http://agricoop.nic.in/mnaiso29910.pdf>.
- 179 "ICICI Lombard Given Mandate to Insure Crops Under Weather Based Crop Insurance Scheme for Farmers in Uttarakhand Covering Hardiward District for MNAIS", *ICICI Lombard Press Release*, 18 de junio de 2012, <https://www.icicilombard.com/about-us/press-release-detail.aspx?id=1400000051>.
- 180 "ICICI Lombard."
- 181 "Desarrollo de Proveedores: MIPYME en GERDAU AZA," Serie Nuestra Experiencia No. 12, 2010, FUNDES; "Alianza Estratégica Gerdau-GIZ: Integración del Sector Informal en la Cadena de Acero en Brasil, Chile, Perú y Uruguay, Reporte de Resultados 2010-2013,"; Solange Arredondo, FUNDES, Entrevista con FSG, 9 de diciembre de 2013; M. Sofía Correa y Jorge Manríquez, Gerdau, Entrevista con FSG, 7 de enero de 2014.
- 182 "Desarrollo de Proveedores: MIPYME en GERDAU AZA," Serie Nuestra Experiencia No. 12, 2010, FUNDES, p. 30, 31
- 183 "Desarrollo de Proveedores: MIPYME en GERDAU AZA," Serie Nuestra Experiencia No. 12, 2010, FUNDES, p. 31
- 184 "Alianza Estratégica Gerdau-GIZ: Integración del Sector Informal en la Cadena de Acero en Brasil, Chile, Perú y Uruguay, Reporte de Resultados 2010-2013," p. 30.
- 185 "Desarrollo de Proveedores: MIPYME en GERDAU AZA," Serie Nuestra Experiencia No. 12, 2010, FUNDES, p. 30.
- 186 "Desarrollo de Proveedores: MIPYME en GERDAU AZA," Serie Nuestra Experiencia No. 12, 2010, FUNDES, p. 33.
- 187 "Investors Welcome SABMiller Trading Update," *BusinessDay Live*, 17 de octubre de 2013, <http://www.bdlive.co.za/business/retail/2013/10/17/investors-welcome-sabmiller-trading-update>
- 188 Sitio Web SABMiller, ingreso al sitio el 1 de enero de 2014, www.sabmiller.com.
- 189 Catalina García Gómez, SABMiller Latin America, Entrevista con FSG, 7 de abril de 2014.
- 190 "Video de Lanzamiento 4e, Camino al Progreso - El Salvador," Youtube, video subido por "Industrias La Constancia," Ingreso al sitio web el 7 de abril de 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=oVwAex5jH1M>.
- 191 "681 Empresarios MYPE han Fortalecido sus Negocios con Apoyo del Programa de Industrias La Constancia," ingreso al sitio de La Constancia el 7 de abril de 2014, <http://www.laconstancia.com/noticias-681-empresarios-mype-fortalecen-sus-negocios>.
- 192 "Progresando Juntos con SABMiller," ingreso al sitio de FUNDES el 7 de abril de 2014, <http://www.fundes.org/sab-miller-el-salvador/?lang=es>.
- 193 Catalina Garcia Gomez, SABMiller Latin America, Entrevista con FSG, 7 de abril de 2014.

- 194 "Distribuidores de Gas Iniciaron Programa de Fortalecimiento de Gestión Empresarial," FUNDES, ingreso al sitio el 29 de agosto de 2014, <http://www.fundes.org/gas>.
- 195 Sitio Web de FUNDES; Solange Arredondo, FUNDES, Entrevista con FSG, 9 de diciembre de 2013.
- 196 Borgonovi et al., "Creating Shared Value in India."
- 197 "Jain Irrigation Honoured with IFC Client Leadership Award," International Financial Corporation, 8 de octubre de 2010.
- 198 Documento interno de FSG.
- 199 Borgonovi et al., "Creating Shared Value in India."
- 200 Sarah Wheaton, "Credit Score, by Multiple Choice," *New York Times*, 30 de diciembre de 2013; Mark R. Kramer y Dane Smith, "Company Partnerships Drive Shared Value Impact," *Coca-Cola Opinion*, 20 de febrero de 2014, <http://www.coca-colacompany.com/stories/opinion-company-partnerships-drive-shared-value-impact>.
- 201 Mike Wiggins, Southwire, Entrevista con FSG, 23 de enero de 2014.
- 202 Jan W. Rivkin y Ryan Lee, "Southwire and 12 for Life: Scaling Up? (A)," Harvard Business School Case 714-434, 2 de octubre de 2013, 2.
- 203 Rivkin y Lee, "Southwire and 12 for Life," 3.
- 204 "12 for Life," 12 for Life, ingreso al sitio el 11 de marzo de 2014, <http://www.12forlife.com/index.html>.
- 205 Rivkin y Lee, "Southwire and 12," 2.; Mike Wiggins, Southwire, Entrevista con FSG, 6 de mayo de 2014.
- 206 Idib.
- 207 Rivkin and Lee, "Southwire and 12 for Life."
- 208 Mark R. Kramer et al., "The New Role of Business in Global Education: How Companies Can Create Shared Value by Improving Education while Driving Shareholder Returns," FSG, 2014.
- 209 Jonathan Levine, Mark Popovich y Tom Strong, "Doing Well and Doing Good: Pioneer Employers Discover Profits and Deliver Opportunity for Frontline Workers," Hitachi Foundation, n.d., ingreso al sitio el 8 de abril de 2014, http://www.hitachifoundation.org/storage/documents/DWDG_Web_Final.pdf.
- 210 Mark R. Kramer et al., "The New Role of Business."
- 211 Mark R. Kramer et al., "The New Role of Business."
- 212 Food Management, "FM Top 50 2013," *Food Management*, 2013, ingreso al sitio el 18 de febrero de 2014, <http://food-management.com/fm-top-50-2013>.
- 213 Jessica Carner, "Healthy Bodies, Healthy Minds," *Daily Sparks Tribune*, última modificación en 2011, ingreso al sitio el 20 de febrero de 2014, http://dailysparktribune.com/view/full_story/13051651/article-Healthy-bodies--healthy-minds; "National School Lunch Week Highlights Nutritious Choices," *Washoe County School District*, 11 de octubre 2010, ingreso al sitio el 20 de febrero de 2014, <http://www.washoe.k12.nv.us/community/press-releases/2010-10-11/national-school-lunch-week-highlights-nutritious-choices>.
- 214 Aramark, "Aramark Joins First Lady Michelle Obama in Campaign Against Childhood Obesity," *Aramark Press Release*, 9 de febrero de 2010, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, <http://www.aramark.com/pressroom/pressreleases/michelle-obama-childhood-obesity.aspx>.
- 215 Aramark, "Aramark Joins First Lady.," Aramark, "Byram Hills Central Schools and ARAMARK Take Food Service to a Higher Level." Aramark Schools, 2013, ingreso al sitio el 6 de febrero de 2014, http://www.aramarkschools.com/leadership/casestudies/Food/CS-Byram_Hills.pdf.
- 216 Walgreens, "Walgreens Commits to Converting or Opening at Least 1,000 Food Oasis Stores over the Next Five Years," Walgreens, 20 de julio de 2011, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, http://news.walgreens.com/article_print.cfm?article_id=5451.
- 217 John Mossman, "Walgreens to Offer Fresh Food at New Drugstore in Northeast Denver," *The Denver Post*, 15 de enero de 2013, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, http://www.denverpost.com/ci_22373710/walgreens-offer-fresh-food-at-new-drugstore-northeast.
- 218 Rob Walker, "Walgreens Tackles 'Food Deserts'," *New York Times*, 12 de noviembre de 2010, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, http://www.nytimes.com/2010/11/14/magazine/14fob-consumed-t.html?_r=1&.
- 219 Russell Redman, "Walgreen's Makes 'Food Oasis' Commitment," *Chain Drug Review*, 20 de julio de 2011, ingreso al sitio el 16 de enero de 2014, <http://www.chaindrugreview.com/front-page/newsbreaks/walgreens-makes-food-oasis-commitment>.
- 220 John Mossman, "Walgreens to Offer Fresh Food at New Drugstore in Northeast Denver," *The Denver Post*, 15 de enero de 2013, ingreso al sitio el 12 de noviembre de 2013, http://www.denverpost.com/ci_22373710/walgreens-offer-fresh-food-at-new-drugstore-northeast.
- 221 Walgreens, "At the Corner of Happy and Healthy: 2012 Annual Report," Walgreens, 2012, ingreso al sitio el 11 de febrero de 2014, http://files.shareholder.com/downloads/WAG/1897933864x0x608988/5A4CA423-70A4-46A7-876E-0EA1FBDF14AA/WAG_2012_AR_lo.pdf.
- 222 Moe Alkemade, Walgreens, Entrevista con FSG, 21 de mayo de 2014.
- 223 Eric Schroeder, "Group Sees Progress in Obesity Battle," *MeatPoultry.com*, 8 de marzo de 2013, ingreso al sitio el 11 de febrero de 2014, http://www.meatpoultry.com/articles/news_home/Trends/2013/03/Group_sees_progress_in_obesity.aspx?ID=%7B4D0EF1BF-50ED-4818-AA5C-6822D16EE8BD%7D&cck=1.

Reconocimientos

FSG reconoce y agradece el apoyo de los auspiciadores del estudio: Arauco, Banmédica, Bci, BHP Billiton, Coca-Cola, y Nestlé, así como de Casa de la Paz y el Banco Interamericano de Desarrollo que nos asesoraron en la investigación, redacción y publicación de este estudio. Comendamos el liderazgo y visión de estas organizaciones por apoyar de forma proactiva esta investigación cuyo objetivo es destacar la oportunidad que el sector privado en Chile tiene para crear valor compartido.

FSG también aprecia el liderazgo y orientación proporcionada por la Universidad del Desarrollo, particularmente por Eugenio Guzmán y Pelayo Covarrubias.

También queremos agradecer a Acción RSE su apoyo en la distribución de una encuesta a sus miembros para recabar información para este estudio sobre las perspectivas de líderes empresariales chilenos.

Estamos particularmente agradecidos a los muchos líderes del sector público y privado, de la sociedad civil y de la academia, que dedicaron su valioso tiempo a participar en entrevistas y proporcionar cándidamente sus valiosas ideas y puntos de vista.

Declaraciones

Todas las afirmaciones y conclusiones, a menos que estén específicamente atribuidas a otra fuente, son las de los autores y no reflejan necesariamente las de ningún entrevistado, asesor, o auspiciador.

FSG ha trabajado con o en nombre de organizaciones mencionadas en este estudio. Algunas organizaciones han pagado por nuestros servicios de consultoría mientras que otras han contribuido a nuestro trabajo como expertos en algún tema. Además de los auspiciadores de este estudio, las siguientes organizaciones han pagado honorarios profesionales a FSG por asesoría estratégica: BD (Becton, Dickinson and Co), Eli Lilly, GE, Intel, el Banco Interamericano de Desarrollo, la International Finance Corporation, Mars, Microsoft, Nike, Verizon, y el Banco Mundial.

AUTORES

Marina Pol Longo, Directora Asociada, FSG
Dane Smith, Director Gerente, FSG
Michael Murray, Consultor, FSG
Arani Kajenthira Grindle, Consultora Senior, FSG

Meagan Colvin, una consultora independiente, contribuyó en la investigación para este estudio

LIDERAZGO NACIONAL

Queremos reconocer a la Universidad del Desarrollo como nuestro aliado fundamental para haber podido realizar este estudio en Chile y agradecer muy especialmente el liderazgo de Pelayo Covarrubias, Director de Relaciones Institucionales de la Universidad, quien proporcionó un apoyo inestimable a los autores a través de su visión estratégica y la capacidad de convocatorias de importantes líderes públicos y privados.

CONTACTO

Para preguntas o comentarios respecto a este estudio, favor contactar:

Marina Pol Longo
Directora Asociada, FSG
marina.pol.longo@fsg.org

CREATIVE COMMONS

Valor Compartido en Chile por la Shared Value Initiative está publicado con una licencia de Creative Commons Attribution—NoDerivs 3.0 Unported License. Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en www.fsg.org.



AUSPICIADORES DE LA SHARED VALUE INITIATIVE

CONSEJO DE LIDERAZGO

Arauco	Nestlé
IHG	PATH
Intel	Rockefeller Foundation
Mercy Corps	Verizon

PATROCINADORES

The Coca-Cola Company	Lilly
Deloitte	Medtronic
HP	Western Union
IDB	

SOCIOS DE INVESTIGACIÓN

BD	Newmont Mining Corp.
Banmédica	Novartis
Bci	Pacific Rubiales
Chevron	Pearson
Gold Fields	SAP
Hess Corporation	Shell
Itaú Unibanco	Suncor
National Australia Bank	

ESTA INVESTIGACIÓN FUE FINANCIADA POR:





Join the Community

Please register and create a profile to participate in discussions, submit new content and research, and connect with like-minded shared value practitioners.
www.sharedvalue.org