



# 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](http://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](http://www.fsg.org).

## 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 9º 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,<sup>1</sup> a pesar de que el país representa menos de un 3% de la población de la región.<sup>2</sup> 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 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.

## Resumen Ejecutivo

### *Chile, un futuro de oportunidades en juego*

En las últimas décadas, Chile ha experimentado un crecimiento económico, social e institucional rápido y sostenido. En 2012, el PIB chileno per cápita superó los US\$21.000, siendo el más alto entre las 17 principales economías latinoamericanas, en comparación con el 9° lugar ocupado en 1990.<sup>3</sup> No obstante, aún persisten desafíos cruciales. Chile presenta el mayor nivel de desigualdad en la OCDE;<sup>4</sup> los niveles de desconfianza y malestar social son altos; y muchos chilenos sufren falta de oportunidades.

El sector privado chileno se encuentra en un punto de inflexión. Mientras que la comunidad empresarial se ha beneficiado del crecimiento y desarrollo logrados en las últimas décadas, los desafíos sociales representan una limitación muy real a su potencial de crecimiento. La sociedad chilena mira a las empresas con suspicacia. Sólo un 21% de los chilenos señala que confía en el sector privado y tan sólo uno de cada diez chilenos confía en las grandes empresas,<sup>5</sup> exponiendo una creencia subyacente que iguala el lucro con codicia corporativa. Esta dinámica probablemente empeore a menos que las empresas encuentren una forma de relacionar de manera auténtica sus estrategias de negocios con el fortalecimiento de la sociedad chilena. Al mismo tiempo, si el gobierno y la sociedad civil descartan el potencial que tiene el sector privado para contribuir a la estrategia de desarrollo del país, Chile desperdiciará un importante motor para crear una prosperidad compartida.

Valor compartido es un enfoque que lleva a las empresas a descubrir nuevas oportunidades de negocios al ayudar a resolver problemas sociales como la desigualdad, la falta de oportunidades económicas y fallas en los sistemas de educación y salud. 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 la competitividad económica del mismo. El sector público y la sociedad civil pueden ayudar a maximizar el impacto social de este esfuerzo involucrando al sector privado en un diálogo productivo respecto a la forma en que las empresas pueden contribuir a la prosperidad del país.

### *El valor compartido representa una oportunidad para impulsar una prosperidad generalizada fortaleciendo al mismo tiempo la competitividad empresarial*

Michael Porter y Mark Kramer introdujeron el concepto de valor compartido en el artículo “Estrategia y Sociedad” publicado por *Harvard Business Review* en el año 2006. Porter y Kramer señalan que las empresas deben mirar más allá de los costos de oportunidad percibidos entre enfrentar los problemas sociales y aumentar la competitividad. En lugar de ello, deberían buscar oportunidades que les permitan generar nuevo valor económico al resolver problemas sociales. El enfoque que tradicionalmente han tenido las empresas para involucrarse en los problemas sociales ha sido a través de la responsabilidad social empresarial y la filantropía. Si bien estos esfuerzos son importantes, presentan limitaciones en cuanto a la magnitud del impacto social y económico que pueden alcanzar. Valor compartido, por el contrario, puede formar parte integral de la rentabilidad y posicionamiento competitivo de una empresa; aprovecha los recursos y experiencia propios de la empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social. Las compañías que sean capaces de identificar y concretar estas oportunidades desarrollarán una ventaja competitiva sobre sus pares en la industria.

Porter y Kramer destacan tres formas principales en que las empresas pueden crear valor compartido:

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

### *Valor compartido en acción: empresas chilenas que compiten resolviendo problemas sociales*

Además de los celebrados ejemplos de empresas multinacionales como Nestlé, Coca-Cola, BHP Billiton y General Electric (GE), que están desarrollando estrategias de valor compartido,<sup>6</sup> varias empresas chilenas han comenzado a reconocer las oportunidades que éste representa. En Chile existen muchas posibilidades. Tres oportunidades atractivas que ilustran el potencial de valor compartido para contribuir a una mayor competitividad y prosperidad para todos son: a) aumentar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme);<sup>7</sup> b) cerrar las brechas de habilidades que enfrentan las empresas chilenas, y c) promover estilos de vida saludables para disminuir la obesidad.

### *Aumentando la competitividad de las MiPymes*

Las MiPymes son cruciales para los negocios y la competitividad nacional al representar roles esenciales como proveedores, contratistas, distribuidores y empresas minoristas en los sistemas de valor de muchas empresas,<sup>1</sup> y como una importante base de clientes. No obstante, ejecutivos de negocios ubicaron a Chile en el 29° lugar entre los 34 países de la OCDE en cuanto a la calidad de los proveedores,<sup>8</sup> y más de un 87% de los líderes de negocios chilenos que respondieron a la reciente encuesta de FSG señaló que aumentar la competitividad de las MiPymes era un desafío o una oportunidad importante para su empresa.<sup>9</sup> Las MiPymes también tienen un valor social inherente al representar hasta un 85% de los trabajos chilenos.<sup>10</sup> Las empresas chilenas pueden aumentar su rentabilidad y ayudar a reducir la desigualdad existente en el país mediante la búsqueda de valor compartido trabajando con las MiPymes.

Existen dos áreas de oportunidad clave en que las empresas de mayor tamaño pueden crear valor compartido mediante el aumento de la competitividad de las MiPymes:

#### **1. Incrementando la competitividad de las MiPymes en el sistema de valor**

Las grandes empresas se ven afectadas de varias formas por las MiPymes en lo que respecta a su sistema de valor. A menudo, las MiPymes son vitales para la eficiencia operacional de las empresas; éstas pueden aportar soluciones innovadoras a los desafíos de negocios y pueden facilitar el acceso a insumos y mercados que están fuera del alcance de las grandes empresas. **BHP Billiton** y **Codelco**,<sup>11</sup> dos de las empresas mineras más grandes que operan en Chile, están utilizando estrategias de valor compartido al impulsar la innovación en su cadena de abastecimiento mediante el Programa de Proveedores de Clase Mundial. Este programa está aumentando la

<sup>1</sup> 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*, (Nueva York: Free Press, 1985).

competitividad de los pequeños y medianos proveedores locales y tenía un valor presente neto de aproximadamente US\$121 millones en ahorros a la fecha en diciembre de 2012 sólo para BHP Billiton.<sup>12</sup>

## 2. Creando productos y servicios para satisfacer las necesidades no cubiertas de las MiPymes

Las MiPymes enfrentan varios desafíos, tales como acceso limitado a financiamiento, tecnología y mercados; falta de habilidades de gestión, técnicas y de administración, y una limitada capacidad innovadora. Algunas empresas reconocen que proporcionar nuevas e innovadoras soluciones a estos desafíos, tal como lo hace Bci, un importante banco chileno, presenta interesantes oportunidades de mercado. Bci ha modificado los criterios de evaluación de créditos para ampliar el acceso a financiamiento a los emprendedores a través de su línea de negocios *Nace*. Para facilitar el éxito de sus clientes, el banco también ofrece acceso a redes y apoyo en las actividades de planificación de negocios y otras actividades no financieras.<sup>13</sup> Bci estima que más de dos tercios de los clientes de *Nace* no habría tenido acceso a crédito si el programa no existiera. Unos 15.000 nuevos trabajos han sido creados gracias a este programa.

**Las MiPymes también representan un papel importante en el desarrollo de soluciones de mercado a los problemas sociales.** Estas empresas están bien posicionadas para abordar desafíos sociales gracias a su agilidad y a la cercanía con los problemas sociales. Las empresas más pequeñas pueden abordar desafíos sociales que las grandes empresas pasan por alto o consideran de subescala. En Estados Unidos, **Revolution Foods** fue creada con la misión de ofrecer a los escolares opciones sanas de alimentación escolar para contrarrestar la creciente obesidad infantil y problemas de salud relacionados. Revolution Foods sirve un millón de comidas saludables a la semana en cerca de mil colegios de los Estados Unidos.<sup>14</sup>

### *Cerrando las brechas de habilidades*

En un mercado global donde la feroz competencia está impulsada por la innovación y el aumento de la productividad, el éxito de una empresa a menudo es determinado por las competencias de sus empleados. Las diferencias existentes entre la oferta y la demanda de habilidades en el mercado laboral chileno son un desafío clave que enfrentan las empresas del país. Éstas aumentan los costos relacionados con el talento y limitan la calidad, productividad e innovación que las empresas necesitan para tener éxito. Un 42% de las empresas grandes y medianas en Chile reportan problemas para encontrar el personal necesario,<sup>15</sup> y más de un 87% de quienes respondieron a la encuesta de FSG a líderes de empresas chilenas considera que cerrar las brechas de habilidades es un desafío o una oportunidad importante para su empresa.<sup>16</sup> Al mismo tiempo, la insuficiente capacitación en competencias requeridas en el mercado laboral limita la empleabilidad e ingresos potenciales de un amplio segmento de la población chilena. Estas brechas son uno de los factores clave subyacentes a la persistente desigualdad en Chile.

Esta intersección entre los negocios y los desafíos sociales representa una importante oportunidad inexplorada para que el sector privado cree valor compartido. Las empresas que deseen ser líderes en su sector no pueden esperar pasivamente a que el sector público o educativo produzca los empleados calificados que requieren. Las oportunidades de crear valor compartido cerrando las brechas de habilidades se dividen en tres categorías:

### 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 e innovadora son comunes entre las empresas, aquellas que buscan maximizar el beneficio de estos esfuerzos consideran sus necesidades actuales y futuras a medida que van construyendo activamente su fuente de talento. Por ejemplo, dos empresas chilenas, la empresa forestal **Arauco** y la **Minera Escondida**, que es la mayor productora de cobre a nivel mundial,<sup>17</sup> están trabajando para desarrollar fuentes de talento para el futuro a través de centros de capacitación locales para la industria. La iniciativa de Arauco está en desarrollo, y el objetivo de ambos centros es impartir capacitación que esté alineada con las necesidades de la industria y aproveche el conocimiento del sector privado. Estos centros de capacitación abren nuevas posibilidades de trabajo para poblaciones vulnerables en regiones en que las oportunidades económicas son limitadas.<sup>18,19</sup>

### 2. Fortaleciendo el sistema de valor mejorando las capacidades de la fuerza laboral de proveedores y distribuidores

Reconociendo que la falta de capacidades en su sistema de valor también es una amenaza para su propia competitividad, algunas empresas están haciéndose cargo de las brechas de habilidades existentes más allá de su personal y sus operaciones. Por ejemplo, **Coca-Cola Brasil** está fortaleciendo su cadena de valor mediante la generación de capacidades de mercadeo, computación y habilidades de vida entre jóvenes vulnerables a través de su iniciativa *Coletivo Retail*. A enero de 2014, el programa había llegado a 60 mil jóvenes, aumentando el ingreso familiar promedio de los participantes que consiguieron un empleo posteriormente en un 50%. El crecimiento de los ingresos de la empresa en comunidades con los programas *Coletivo* es varias veces mayor al de las comunidades que no están participando en dichos programas.<sup>20</sup>

### 3. Transformando el desarrollo de la fuerza laboral a nivel de la industria

Las empresas pueden lograr mayor escala e impacto en el largo plazo cuando abordan como rubro las brechas de habilidades de forma sistémica y colaborativa. El **Consejo de Competencias Mineras**, formado por las empresas de la gran minería en Chile al alero de la asociación que las agrupa—el Consejo Minero—está impulsando la creación de una fuerza laboral capacitada que satisfaga las necesidades de la industria. El Consejo, que reúne a empresas que compiten entre sí, realiza investigaciones sobre brechas de habilidades específicas en la industria minera, crea estructuras de carreras basadas en competencias y desarrolla programas de certificación basados en currículos de competencias. Estos esfuerzos fortalecen la competitividad de las empresas participantes y crean nuevas oportunidades para que los trabajadores mejoren su nivel de calidad de vida.<sup>21</sup>

#### *Promoviendo estilos de vida saludables para disminuir la obesidad*

Chile es el 7º país con mayores niveles de obesidad en la OCDE.<sup>22</sup> El rápido aumento de las tasas de obesidad tiene importantes implicancias para la competitividad del sector privado chileno en forma de una menor productividad, mayores costos y aumento de los riesgos regulatorios y reputacionales. En Chile, el costo para una empresa aseguradora de salud de un cliente con problemas médicos relacionados con la obesidad, como la diabetes Tipo II, puede ser un 37% mayor al de los beneficiarios normales.<sup>23</sup> Igualmente, un estudio que evalúa el impacto de la obesidad en la fuerza laboral chilena mostró que el número promedio de días de licencia por enfermedad aumentó en un 57% en el caso de los trabajadores



mineros obesos y obesos mórbidos.<sup>24</sup> Asimismo, las ventas en el área de *retail* de salud y bienestar aumentaron en casi un 15% entre los años 2002 y 2012, prácticamente doblando el ritmo de crecimiento de otras áreas *retail*, reflejando una atractiva oportunidad de mercado.<sup>25</sup>

Promover estilos de vida saludables para disminuir la obesidad representa una importante oportunidad de negocios para las compañías más visionarias y puede llevar a un mejoramiento significativo en los indicadores de salud. No considerar las implicancias de la obesidad en la salud y las preferencias de los consumidores podría tener drásticas consecuencias con el tiempo para la competitividad empresarial. Para reducir las tasas de obesidad y aprovechar las oportunidades de mercado y mejoras de la productividad relacionadas, las empresas pueden explorar tres oportunidades de valor compartido:

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

Las oportunidades para crear productos y servicios que promuevan estilos de vida saludables afectan particularmente a la industria de salud, alimentación y bebidas. En la industria de la salud, las aseguradoras pueden expandir su oferta de productos para prevenir o manejar mejor las enfermedades crónicas, y los proveedores de servicios pueden ampliar su oferta con servicios de detección temprana y gestión de casos. Por ejemplo, **Discovery**, una empresa aseguradora global, basada en Sudáfrica, usa incentivos financieros para incentivar elecciones sanas tales como el ejercicio y las comidas saludables. Los costos hospitalarios reajustados según el riesgo han llegado a ser un 40% inferiores para los pacientes que participan en dicho programa.<sup>26</sup> Igualmente, las empresas de alimentos y bebidas están creando productos que satisfacen las preferencias de los consumidores al mismo tiempo que aseguran una mejor salud en el largo plazo, como es el caso de la reformulación que ha hecho **Nestlé** de algunos productos para mejorar la nutrición. Actualmente, estos productos representan un 19% de sus ventas en Chile, aumentando el número de opciones saludables disponibles para los consumidores, y con grandes posibilidades de mejorar los resultados de salud de los consumidores.<sup>27</sup>

### 2. Ajustando las prácticas internas para llegar a las poblaciones de alto riesgo

Además de crear nuevos productos, las empresas pueden modificar sus procesos internos o prácticas de distribución para llegar mejor a poblaciones en riesgo. Tanto las compañías aseguradoras de salud como los proveedores de servicios de salud pueden modificar las prácticas de gestión de enfermedades para enfocarse en los pacientes en riesgo. Asimismo, las empresas de *retail* de alimentos y salud, como supermercados y farmacias, pueden mejorar los canales de distribución para enfocarse en las necesidades de salud a nivel local. **SulAmerica**, que es la aseguradora de salud independiente más grande de Brasil, ha mejorado los servicios de monitoreo para los pacientes de alto riesgo con diferentes enfermedades crónicas no transmisibles y otras condiciones como la obesidad, disminuyendo con ello sus costos y mejorando significativamente los resultados de salud en sus pacientes.<sup>28</sup>

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

Las empresas pueden aumentar el impacto de sus esfuerzos para disminuir la obesidad mediante la educación y la promoción de un entorno que apoye y fomente la existencia de estilos de vida saludables. Por ejemplo, **Discovery Health** está amplificando el impacto de sus incentivos para estilos de vida más sanos promoviendo espacios urbanos que conduzcan a estilos de vida más activos. Este esfuerzo fortalece su modelo de negocio al mismo tiempo que facilita la vida saludable para millones de sudafricanos.<sup>29</sup>

### *Actuar es un imperativo, no una opción*

El sector privado puede y debe jugar un papel único en este momento crítico del desarrollo de Chile. Las aspiraciones de millones de chilenos de lograr un futuro con mayor prosperidad y oportunidades están en juego, y la oportunidad que tiene el sector privado de acelerar el crecimiento y aumentar su competitividad resolviendo importantes problemas sociales está madura. 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 oportunidades donde los otros han visto desafíos o no han visto nada.

Puesto que valor compartido es predominantemente una estrategia de negocio, el sector privado debe tomar el liderazgo en el desarrollo este tipo de oportunidades. *Las empresas chilenas deberían adoptar las siguientes acciones para iniciar o acelerar su progresión hacia el valor compartido:*

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

Para iniciar su progresión hacia el valor compartido, las empresas chilenas deberían considerar las primeras dos etapas. **Encontrar oportunidades atractivas** requiere tener un profundo conocimiento de los problemas sociales que existen alrededor de la compañía, la identificación de un vínculo entre los problemas sociales y las oportunidades de negocios y la capacidad de traducir este conocimiento en acciones que materialicen la oportunidad de negocio. Un aspecto clave en esta primera etapa es formar equipos que incluyan a los líderes de las áreas de negocio y responsabilidad social, así como sostener conversaciones con grupos de interés externos tales como las ONG y el gobierno. Dado que el valor compartido es esencialmente una estrategia de negocio, crear un **caso de negocio sólido** es un prerequisite de suma importancia para movilizar recursos. Un caso de negocio claramente articulado que especifique los resultados sociales y rendimientos financieros esperados, y que incluya los costos, riesgos y opciones para la implementación, hace explícita la forma en que la compañía desarrollará la oportunidad de valor compartido y ayudará a convencer a aquellos ejecutivos dentro de la organización que aún puedan mostrarse escépticos.

**Otros actores también tienen un rol importante a jugar.** *El gobierno, en particular, puede ayudar a acelerar la adopción e implementación del valor compartido a través de cinco roles claves:*

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 no fomenta activamente las inversiones en valor compartido que están alineadas con su agenda de desarrollo, desperdiciará la oportunidad de apalancar los recursos y creatividad del sector de negocios. *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. *La sociedad civil* debe dejar de lado su tradicional desconfianza frente al sector privado y buscar socios del sector privado con el auténtico deseo de crear valor compartido. Las ONG pueden ser socios claves 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 del sector privado.

El sector privado chileno se enfrenta un crítico desafío. Su legitimidad está siendo cuestionada por un vasto segmento de la población chilena. Al mismo tiempo, importantes desafíos sociales en el ámbito de la educación, la salud, la 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 estrategias de negocios y las políticas públicas.

## Ejemplos de valor compartido en Chile y el mundo

Empresa	País	Oportunidad Valor Compartido
<b>Desafío país: Aumentando la competitividad de las MiPymes</b>		
BHP Billiton y Codelco	Chile	Incrementando la competitividad de las MiPymes en el sistema de valor
Gerdau	Chile	Incrementando la competitividad de las MiPymes en el sistema de valor
SABMiller	América Latina	Incrementando la competitividad de las MiPymes en el sistema de valor
Bci	Chile	Creando productos y servicios para satisfacer las necesidades no cubiertas de las MiPymes
Jain Irrigation Systems Ltd.	India	Creando productos y servicios para satisfacer las necesidades no cubiertas de las MiPymes
Triciclos	Chile	MiPymes creando soluciones de mercado escalables y sustentables para desafíos sociales
Revolution Foods	USA	MiPymes creando soluciones de mercado escalables y sustentables para desafíos sociales
eFarm	India	MiPymes creando soluciones de mercado escalables y sustentables para desafíos sociales
Entrepreneurial Finance Lab	Sudáfrica, México, Perú	MiPymes creando soluciones de mercado escalables y sustentables para desafíos sociales
<b>Desafío país: Cerrando las brechas de habilidades</b>		
Minera Escondida	Chile	Generando una fuerza laboral competitiva
Arauco	Chile	Generando una fuerza laboral competitiva
Southwire	USA	Generando una fuerza laboral competitiva
Verizon	USA	Generando una fuerza laboral competitiva

Empresa	País	Oportunidad Valor Compartido
Good Samaritan Hospital Medical Center	USA	Generando una fuerza laboral competitiva
Coca-Cola	Brasil	Fortaleciendo el sistema de valor mejorando las capacidades de la fuerza laboral de proveedores y distribuidores
Consejo de Competencias Mineras	Chile	Transformando el desarrollo de la fuerza laboral a nivel de la industria
New Employment Opportunities Initiative	América Latina	Transformando el desarrollo de la fuerza laboral a nivel de la industria
Intel	USA	Transformando el desarrollo de la fuerza laboral a nivel de la industria
<b>Desafío país: Promoviendo estilos de vida saludables para disminuir la obesidad</b>		
Discovery	Sudáfrica	Desarrollando nuevos productos y servicios para responder a las necesidades de salud
Banmédica	Chile	Desarrollando nuevos productos y servicios para responder a las necesidades de salud
Nestlé	Global	Desarrollando nuevos productos y servicios para responder a las necesidades de salud
Aramark	USA	Desarrollando nuevos productos y servicios para responder a las necesidades de salud
SulAmerica	Brasil	Ajustando las prácticas internas para llegar a las poblaciones de alto riesgo
Walgreens	USA	Ajustando las prácticas internas para llegar a las poblaciones de alto riesgo
Discovery	Sudáfrica	Creando un entorno propicio para la existencia de estilos de vida más saludables
Tresmontes Lucchetti	Chile	Creando un entorno propicio para la existencia de estilos de vida más saludables

## 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](http://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_bd.htm).
- 3 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/>.
- 4 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>.
- 5 Acción RSE, "Confianza Ciudadana hacia las Empresas en Chile," Acción RSE, Agosto de 2013.
- 6 Por ejemplo, ver los siguientes casos: Caso de Nestlé "Micronutrient fortification of Maggi products, Nigeria", Sitio web de Nestlé, ingreso al sitio el 5 de mayo de 2014, <http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/micronutrientfortificationofmaggi>; Perfil de la iniciativa Coletivo de Coca Cola en Porter, Michael E., Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke y Elizabeth Hawkins, "Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results," FSG; caso del Programa de Proveedores de Clase Mundial de BHP Billiton y Codelco en 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; y ejemplo de productos Healthymagination de GE en Peterson, Kyle, 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.
- 7 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](http://www.bcentral.cl); FUNDES, *Experiencias Internacionales sobre Políticas para la Empresa Media* (Santiago: McGraw-Hill/Interamericana de Chile Ltda., 2001).
- 8 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: "Global Competitiveness Report 2013-2014", World Economic Forum, 2013, 155, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf).
- 9 Encuesta de FSG a líderes de negocios chilenos, respuestas recabadas en diciembre de 2013 y enero de 2014.
- 10 Análisis de las bases de datos de CASEN 2011 por FSG.
- 11 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.
- 12 Documentos internos de BHP Billiton.
- 13 Paola Villanueva y Fredy Schwertter, Bci, Entrevista con FSG, Septiembre de 11, 2013; Dane Smith, "Shared Value in Latin America," Borrador no publicado, 17 de agosto de 2013.
- 14 Shared Value Initiative, "Revolution Foods: Healthy Meals in U.S. Schools", Caso de estudio de la Iniciativa de Valor Compartido, ingreso al sitio web el 11 de diciembre de 2013, <http://sharedvalue.org/resources/shared-value-action-case-study-revolution-foods>.
- 15 Porcentaje corresponde a número de empresas que informaron dificultades para encontrar el personal necesario debido a una inadecuada certificación de los postulantes, falta de postulantes con experiencia suficiente o 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.
- 16 Encuesta de FSG a líderes de negocios chilenos, respuestas recabadas en diciembre de 2013 y enero de 2014.
- 17 "About Copper", BHP Billiton, ingreso al sitio el 18 de agosto de 2014, [www.bhpbilliton.com](http://www.bhpbilliton.com).
- 18 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.
- 19 Documentos internos de Arauco.
- 20 Documentos internos de Coca-Cola Brasil.
- 21 "Consejo de Competencias Mineras," ingreso al sitio el 11 de marzo de 2014, <http://www.ccmminer.cl/>; Joaquín Villarino, Consejo Minero, Entrevista con FSG, 30 de octubre de 2013; "Ministerio de Educación," ingreso al sitio el 11 de marzo de 2014, <http://www.divesup.cl/>.
- 22 Datos de Chile son de la Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010; OECD, "Obesity Update," OECD Publishing, 2014.
- 23 Este dato se refiere al costo anual de las aseguradoras de salud para un "paciente con condiciones relacionadas con la obesidad", como diabetes, hipertensión o enfermedad cardiovascular. En ningún caso el cálculo incluye el gasto de licencias médicas; Sebastián Balmaceda, Fundación Banmedica, Entrevista con FSG, 3 de diciembre de 2013; Sebastián Balmaceda, mensaje por e-mail al autor, 7 de abril de 2014.
- 24 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.
- 25 Fundación Chile, GfK Adimark, Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia, "Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación, Volumen 2," Fundación Chile, Unidad de Alimentos y Biotecnología.
- 26 Discovery, "2012 Vitality Journal: Reducing the Cost of Healthcare through Lifestyle Intervention", Discovery, 2012; Discovery, "Vitality Overview: January 2014", Discovery, 2014.
- 27 Nestlé, "Reporte de Sustentabilidad 2011: Creación de Valor Compartido Chile," Nestlé, 2011; Global Agricultural Information Network (Red global de información agrícola), "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](http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20Processing%20Ingredients_Santiago_Chile_10-28-2013.pdf).
- 28 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>.
- 29 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>.

## 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 convocatoria 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](http://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:

