



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MBA EXECUTIVE



DE LA RSE A LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Profesor Guía: Nelson Fernández V.

“Oscar Guzmán Hurtado”
oscardomingogh@gmail.com

Antofagasta 26 de Diciembre de 2012

ÍNDICE	Pag.
Resumen	5
Capítulo 1	
1.1 Introducción	6
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
Capítulo 2	
ANTECEDENTES CONCEPTUALES	
2.1 Responsabilidad Social Empresarial	7
2.1.1 Como surgió el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.....	7
2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial y Moral de Negocios.....	9
2.1.3 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?.....	11
2.1.4 Enfoques de Milton Friedman y Edward Freeman.....	12
2.1.5 Análisis de los Enfoques de Friedman y Freeman.....	13
2.2 Creación de Valor Compartido	14
2.2.1 Definición y contexto.....	14
2.2.2 Ideas principales de la teoría.....	15
2.2.3 Las 3 claves para la creación de valor compartido según Porter y Kramer.....	16
2.2.4 Las Claves del proceso:.....	17
2.2.4.1 Reinención de productos y mercados.....	17
2.2.4.2 Redefinición de la productividad en la cadena de valor.....	19
2.2.4.3 Desarrollo de Clusters donde la empresa se inserta.....	21
2.3 Crítica y Limitaciones a la Propuesta de Porter y Kramer	23

Capítulo 3

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Investigación de autores y sus enfoques referentes.....	25
3.2 Revisión de caso Minera Los Pelambres.....	26
3.3 Análisis y Desarrollo de Etapas para transitar de RSE a CVC.....	26
3.4 Herramientas de análisis:.....	26
3.4.1 Revisión de papers y publicaciones:.....	26
3.4.2 Uso y análisis del Mapa de Etapas “Propuesta para transitar de RSE a CVC”	26

Capítulo 4

ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Tránsito de RSE a Creación de Valor Compartido.....	27
4.1.1 Como se diferencia la CVC de la Responsabilidad Social Empresarial.....	28
4.1.2 Implicancias para los Gobiernos y la Sociedad Civil en la CVC.....	29
4.1.3 Regulación Gubernamental y Creación de Valor Compartido.....	31
4.2 Caso Minera Los Pelambres.....	33
4.2.1 Creación de Valor Compartido, Minera Los Pelambres.....	33
4.2.2 La estrategia de Minera Los Pelambres.....	34
4.2.3 Plan de cierre Tranque los Quillayes, ejemplo de CVC.....	35
4.2.4 Aprendizaje del caso.....	37

4.3 Propuesta de Etapas para transitar de RSE a CVC.....	37
4.4 Análisis de Formulación de las Etapas.....	38
4.5 El proceso de formulación de Etapas para transitar de RSE a CVC.....	38
4.5.1 Diagnóstico Estratégico.....	39
4.5.2 Formulación de Etapas.....	39
4.5.3 Propuesta Implementación de las Etapas para transitar de RSE y lograr CVC	40
4.6 Mapa de Etapas Propuesta para transitar de RSE a CVC.....	40
4.6.1 Pasos propuesta de Etapas para lograr transitar de RSE a CVC.....	41
4.6.2 Acciones a considerar en la construcción de las Etapas.....	41
4.6.3 Logro de una posición futura (Matriz de Priorización de Riesgos).....	42
4.6.4 La importancia de la relación con los Grupos de Interés (G.I.).....	42
4.6.5 La priorización de riesgos de los Grupos de Interés (G.I.).....	43
Capítulo 5	
Conclusiones.....	44
Bibliografía.....	46

Resumen

En la presente Tesina se analizan los enfoques de “Michael Porter y Mark Kramer” y los enfoques de RSE de Milton Friedman y Edward Freeman, del cual se desprenden un análisis comparativo de RSE y CVC, como también de las posturas clásica y moderna de RSE. Se trata de la Teoría de Valor Compartido, como una visión que involucra la creación de valor económico y social para las empresas y para las comunidades en las cuales se insertan.

La moral en los negocios y la reputación es a menudo utilizada por grandes empresas para justificar iniciativas de RSE que mejoran la imagen, que fortalecen su marca, elevan la moral e incluso incrementarán el valor de sus acciones. Estas justificaciones han hecho progresar el pensamiento en este campo, pero ninguna ofrece suficiente orientación para las difíciles decisiones que deben tomar los líderes corporativos. Por tal motivo, el objetivo general de esta tesina es, identificar las etapas necesarias para transitar de la Responsabilidad Social Empresarial, al logro de la Creación de Valor Compartido. De acuerdo a lo anterior, se hace necesario un análisis sistémico en función de la estrategia desarrollada por la empresa, a través de una investigación de las corrientes importantes de pensamiento, análisis de un caso real y la entrega de acciones para desarrollar RSE a CVC.

Los resultados esperados buscan que a través de un análisis técnico de la materia, se pueden desarrollar finalmente estrategias traducidas en acciones para cada stakeholders y/o grupos de interés, según su categorización de riesgo, de manera de poder identificar su estado de riesgo y establecer de esta forma, acciones de mitigación o de anticipación y evitar externalidades negativas. Finalmente se expone y se desarrollan los pasos necesarios para la creación de valor compartido, repensando las necesidades de los clientes, los productos y los mercados con una mirada más amplia, redefiniendo la productividad en la cadena de valor incluyendo los impactos sociales, ambientales y económicos, y en último término facilitar el desarrollo de clúster locales que contemplen las características

y las necesidades de las comunidades en las que se desarrollan, para generar finalmente valor compartido.

Capítulo 1

1.1 Introducción

La presente Tesina tiene por objeto analizar los aspectos relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que busca equilibrar las variables económicas, sociales y medioambientales en la estrategia de negocio de las empresas, como un requisito fundamental para alcanzar un desarrollo sustentable. Lo anterior implica un análisis de sus variables determinantes de concepto que impactan en la preservación de los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, que se respete la diversidad y promueva la reducción de las desigualdades sociales. Tarea nada fácil y en la cual confluyen una multiplicidad de factores y actores cuyo aporte es indispensable para lograr crear valor no solo para la empresa, sino también para el medio ambiente y la sociedad.

En este sentido, y considerando las nuevas formas de entender el negocio y el éxito empresarial, se analizarán los enfoques de “Michael Porter y Mark Kramer” (Porter M. E., *La Creación de Valor Compartido*, 2011). Estos dos reconocidos autores en el management mundial, han presentado enfoques claramente identificables y reconocidos por el ambiente académico y de negocios, la teoría de valor compartido, la cual presenta una visión que involucra la creación de valor económico y social para las empresas y para las comunidades en las cuales se insertan.

Este nuevo enfoque plantea que un negocio exitoso debe estar estrechamente ligado al progreso social, propiciando una transformación aún mayor en la forma en que las empresas deben manejar sus negocios. Es necesario aclarar que la creación de valor compartido no se trata de una redistribución del valor de las empresas, sino de una manera de integrar en el negocio los verdaderos factores que determinan el éxito en el largo plazo.

Se realizará un análisis de ambos conceptos y se identificarán las etapas que se requieren para lograr transitar de la Responsabilidad Social Empresarial a la Creación de Valor Compartido, presentando los aspectos relevantes para la generación de distintas etapas que faciliten el tránsito de la RSE a la CVC, con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de la investigación ¿Cuáles son las etapas para lograr transitar a la Creación de Valor Compartido (CVC)?.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Identificar las etapas necesarias para transitar de la Responsabilidad Social Empresarial, al logro de la Creación de Valor Compartido.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1.2.2.1 Examinar enfoques bibliográficos sobre la RSE y la CVC.
- 1.2.2.2 Inspeccionar el actual compromiso de las Empresas con la RSE y la CVC.
- 1.2.2.3 Revisión de caso Minera Los Pelambres.
- 1.2.2.4 Proponer una agenda (ETAPAS) para transitar de RSE a CVC.

Capítulo 2

ANTECEDENTES CONCEPTUALES

2.1 Responsabilidad Social Empresarial

2.1.1 Como surgió el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (Porter M. R., 2006)

La mayor atención de las empresas a la Responsabilidad Social Empresarial no ha sido totalmente voluntaria. Muchas de ellas se dieron por enteradas sólo ante la respuesta pública por asuntos que anteriormente no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales. Nike, por ejemplo, enfrentó un

amplio boicot de los consumidores después que The New York Times y otros medios reportaron prácticas laborales abusivas de algunos de sus proveedores indonesios a principios de los 90. La decisión de Shell Oil de hundir la plataforma petrolera en desuso Brent Spar, en el Mar del Norte, generó protestas de Greenpeace en 1995, así como titulares noticiosos internacionales. Las empresas farmacéuticas descubrieron que la comunidad esperaba que tuvieran una respuesta frente a la pandemia del SIDA en África, aunque ello sucediera muy lejos de sus principales mercados y líneas de producto. Se responsabiliza actualmente a las empresas de comida rápida y de alimentos pre-empacados por la obesidad y la mala nutrición.

Organizaciones activistas de todo tipo, de derecha y de izquierda, se han vuelto mucho más agresivas y eficaces en presionar públicamente a las empresas para llamar la atención sobre algún problema, los activistas simplemente pueden elegir como objetivo a las empresas de mayor visibilidad o más exitosas, aun cuando tales empresas realmente hayan tenido poco impacto sobre el problema en cuestión.

Los debates sobre Responsabilidad Social Empresarial, han llegado incluso a las salas de consejo de las empresas. En 2005, se registraron resoluciones de accionistas relacionadas con la RSE, sobre asuntos que iban desde condiciones laborales hasta calentamiento global. Cada vez más, las regulaciones gubernamentales exigen reportes de responsabilidad social.

Aunque las empresas se han percatado de estos riesgos, no tienen tan claro lo que deben hacer al respecto. De hecho, la respuesta corporativa más común no ha sido estratégica ni operativa, sino cosmética: relaciones públicas y campañas en los medios, cuyo núcleo es a menudo un lustroso reporte de Responsabilidad Social Empresarial que muestra las buenas obras sociales y ambientales de la empresa.

Tales publicaciones rara vez ofrecen un marco coherente para las actividades de Responsabilidad Social Empresarial, para no hablar de un marco estratégico. Más bien, acumulan anécdotas sobre iniciativas no coordinadas para demostrar la sensibilidad social de la empresa. Lo que esas publicaciones dejan afuera es a

menudo, tan revelador como lo que incluyen. Las iniciativas filantrópicas se describen normalmente en términos de dólares o de horas de voluntarios invertidas, pero casi nunca en términos de impacto.

Esta proliferación de reportes de Responsabilidad Social Empresarial ha sido aparejada con el crecimiento en los índices y rankings de Responsabilidad Social Empresarial. Aunque los índices rigurosos y confiables podrían influir positivamente en la conducta corporativa, la actual discordancia de calificadores autonombrados, no hace mucho más que aumentar la confusión. En un esfuerzo por superar esta confusión, los líderes corporativos han buscado asesoría en una creciente hornada de cada vez más sofisticadas organizaciones sin fines de lucro, empresas consultoras y expertos académicos. Examinar las principales escuelas de pensamiento sobre Responsabilidad Social Empresarial es un punto de partida esencial para entender por qué se requiere un nuevo enfoque para integrar más eficazmente las consideraciones sociales a la estrategia y a las operaciones del negocio central de la empresa.

2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial y Moral de Negocios

En términos generales, los partidarios de la RSE han recurrido a cuatro argumentos para presentar su teoría: Obligación moral, Sustentabilidad, Licencia para operar y Reputación.

El argumento moral –aducir que las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y de “hacer lo correcto”– es prominente en los objetivos de Business for Social Responsibility, la principal asociación de actividades de RSE sin fines de lucro en Estados Unidos. Pide a sus miembros “lograr el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y el ambiente natural”.

La sustentabilidad enfatiza la tutoría medioambiental y comunitaria. Una excelente definición fue desarrollada en la década de los 80 por el Primer Ministro noruego Gro Harlem Brundtland y usada por World Business Council for Sustainable Development: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la

capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades”. (Cancino, 2008)

La Noción de Licencia para operar se deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros para hacer negocios.

Finalmente, la Reputación es utilizada por muchas empresas para justificar iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial bajo el argumento de que mejorarán la imagen de una empresa, fortalecerán su marca, elevarán la moral e incluso incrementarán el valor de sus acciones. Estas justificaciones han hecho progresar el pensamiento en este campo, pero ninguna ofrece suficiente orientación para las difíciles decisiones que deben tomar los líderes corporativos.

En algunas áreas, tales como la honestidad en la presentación de los estados financieros y el operar dentro de la ley, es fácil entender y aplicar consideraciones morales. Sin embargo, las obligaciones morales son por naturaleza mandatos absolutos, mientras que la mayoría de las decisiones sociales corporativas implica equilibrar valores, intereses y costos en conflicto.

La entrada de Google a China, por ejemplo, generó un conflicto irreconciliable entre la repulsión a la censura entre sus clientes de Estados Unidos y las restricciones legales impuestas por el gobierno Chino. Aún no se ha desarrollado el cálculo moral que se necesitaría para ponderar un beneficio social frente otro o frente a sus costos financieros. Los principios morales no le dicen a una empresa farmacéutica cómo asignar sus ingresos entre subsidiar hoy la atención a los indigentes, desarrollar curas para el futuro y entregar dividendos a sus inversionistas.

El principio de sustentabilidad apela al interés propio ilustrado, invocando a menudo el llamado triple resultado de desempeño: económico, social y ambiental. Es decir, las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño económico a largo plazo evitando las conductas de corto plazo socialmente perjudiciales o ambientalmente dilapidadoras. Es así, como la Responsabilidad Social Empresarial comienza a ser importante para las empresas en su gestión.

2.1.3 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

La RSE es una visión de negocios necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor. Por su parte, la ISO 26.000 (Estandarización, 2008), la define como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sustentable, que incluya salud y bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumplimiento con legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

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

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

Cada empresa genera impactos sociales y ambientales, tanto positivos como negativos, jugando un rol en el marco del desarrollo sustentable.

No existe una receta única de RSE, sino que el modelo, las estrategias y las acciones deben ser adecuados al contexto de cada empresa.

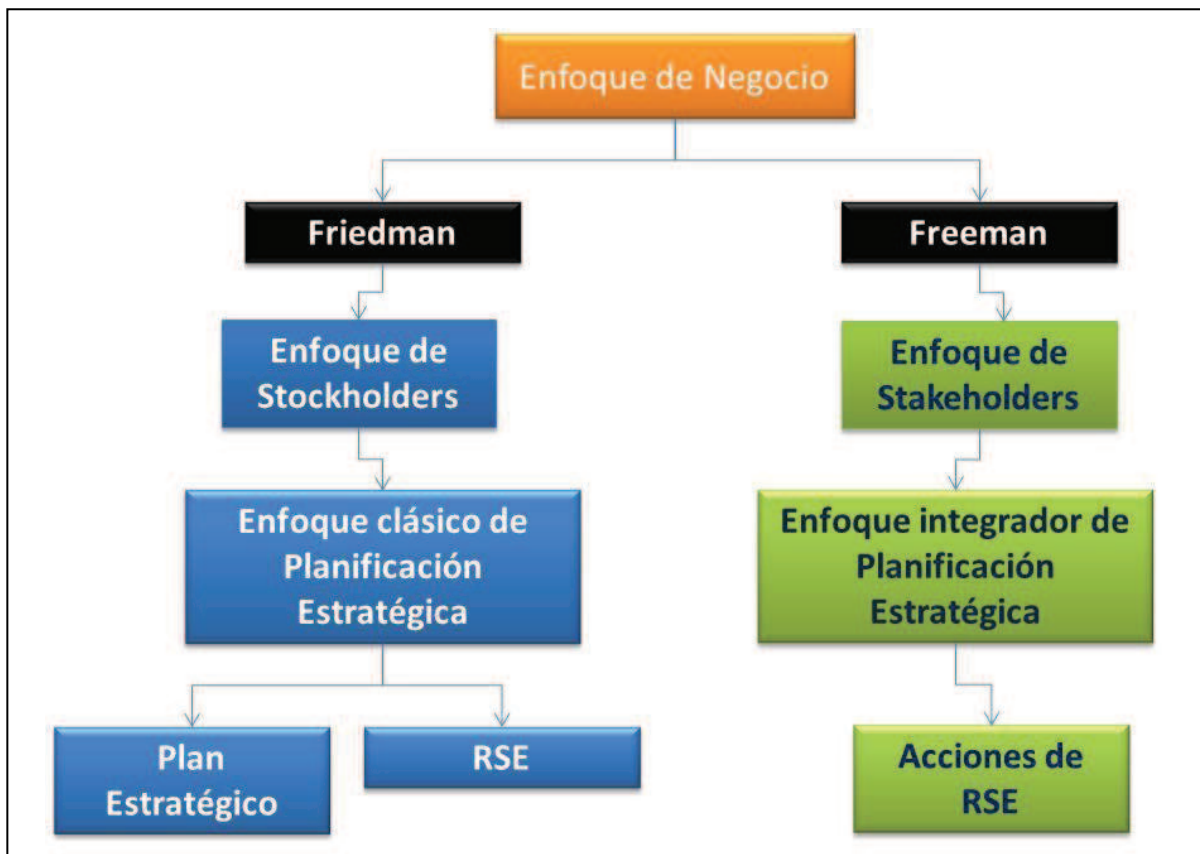
2.1.4 Enfoques de Milton Friedman y Edward Freeman

(Friedman, 1970) (Freeman, 1992)

Si bien tanto Friedman, como Freeman ponen el foco en el “negocio”, uno lo hace en forma específica en los “**stockholders**”, mientras el otro en los “**stakeholders**”.

Esta diferencia que puede parecer sin importancia, termina siendo fundamental en una sociedad en que la información se ha democratizado. El análisis y planeamiento estratégico, queda por lo tanto mal definido si no se utiliza un enfoque que incluso podemos definir como multi-stakeholders, incorporando en el análisis grupos de interés tales como: comunidades, sociedad en general y la dimensión ambiental.

FIGURA 1: Enfoques de Negocios Friedman v/s Freeman



Fuente: Morales y Cancino 2008

2.1.5 Análisis de los Enfoques de Friedman y Freeman

En el enfoque clásico puro de Planificación Estratégica de Friedman (Friedman, 1970)

En el enfoque clásico de Friedman, la estrategia no considera aspectos relacionados con otros grupos de interés distintos a los accionistas.

- Muchas empresas comienzan a incorporar desde una perspectiva distinta del negocio y con un enfoque unitario la RSE, produciendo un divorcio entre estrategias formales y los modelos de negocio, con la RSE.
- El resultado se evidencia, en que se crea un área asociada a RSE, que genera acciones asistencialistas que no tienen una conexión real con las áreas de negocios de la empresa.
- De lo anterior se desprende que, no existe un análisis integrado que permita generar mejores estrategias y reducir los riesgos asociados a la relación con los stakeholders, produciendo "círculos viciosos" en esta relación (Morales P. M., 2010).

En el enfoque integrado de Planificación Estratégica de Freeman (Freeman, 1992)

En el enfoque integrador de Freeman, la estrategia considera aspectos relacionados con otros grupos de interés distintos a los accionistas.

- Se reconoce que la estrategia no puede estar desconectada de los impactos que el negocio tiene sobre los distintos grupos de interés, por lo que se construye una Agenda de RSE o un Plan Estratégico multi-stakeholder en que las estrategias tradicionales, los modelos de negocio y la RSE son un todo armónico y conexo.
- El resultado se evidencia, en que la organización promueve la RSE en aspectos centrales del negocio, como la venta, las operaciones y la producción, el marketing, los recursos humanos y las finanzas.

- Se genera un análisis integrado que permita generar mejores estrategias y reducir los riesgos asociados a la relación con los Stakeholders, produciendo “círculos virtuosos” en esta relación con ellos. (Morales P. M., 2010)

Lo anterior implica que la colaboración genera valor, en la medida que todas las partes involucradas no se generen externalidades negativas sin positivas, en todo aspecto de colaboración mutuamente beneficiosa, sea esta económica como social.

2.2 Creación de Valor Compartido

Creación de Valor Compartido (CVC) (Kramer M. E., La Creación de Valor Compartido, 2011). “El valor compartido sólo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre las partes.” Michael Porter y Mark Kramer, autores de la teoría de Creación de valor Compartido.

2.2.1 Definición y contexto

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

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

La solución recaería en el principio de valor compartido, que implica la creación de valor económico y social en las comunidades donde las empresas se insertan. El negocio, debe reconectar el éxito empresarial con el progreso social, y así impulsar una transformación aún mayor del pensamiento tradicional, lo cual

conduciría a un aumento sustancial de los niveles de innovación y a un incremento sistémico de la productividad en la economía global.

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

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

Adicionalmente, es fundamental:

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

2.2.2 Ideas Principales de la Teoría

(Porter M. E., *The New Competitive Advantage: Creating Shared Value*, 2011)

El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre progreso económico y social, y tiene el potencial de impulsar una nueva forma de entender el crecimiento global.

Un importante número de compañías como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart, se han embarcado en iniciativas asociadas a la creación de valor. Sin embargo, el entendimiento de esta nueva forma de hacer negocios esta recién comenzando.

2.2.3 Las tres claves para la creación de valor compartido según Porter y Kramer.

(Kramer M. E., La Creación de Valor Compartido, 2011)

Para el desarrollo de este proceso, es necesario definir las tres claves para la creación de valor compartido. Estas son:

- Reinención de productos y mercados
- Redefinición de la productividad en la cadena de valor
- Desarrollo de clusters en donde se inserta la empresa

Cada compañía debe evaluar sus decisiones y oportunidades desde la lógica de la creación de valor, lo que redundará en círculos virtuosos de innovación y crecimiento para las empresas, además de mayores beneficios para la sociedad.

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

(Porter M. E., La Creación de Valor Compartido, 2011)

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

Se define externalidad como aquella situación donde los costos o beneficios de producción y/o consumo de algún bien o servicio no son reflejados en el precio de mercado de los mismos, lo que genera distorsiones económicas entre la asignación privada y aquella socialmente óptima. (Kramer M. E., The Big Idea: Creating Shared value, 2011)

La creación de valor compartido reconoce las necesidades de la sociedad y que el daño hacia la misma puede crear costos significativos para las empresas en materia energética y/o manejo de materias primas. Es por ello, que las empresas deben innovar en tecnologías en su cadena de valor y crear nuevas formas para

gestionar su negocio que aumenten sus niveles de productividad, logrando penetrar en una mayor cantidad de mercados y diferenciarse de su competencia. Ahora bien, la creación de valor compartido no debe entenderse como una redistribución del valor de las empresas. Su objetivo central es expandir el alcance del valor económico y social a todos los grupos de interés relevantes.

En términos prácticos, se trata de una mirada de creación de valor con foco en el crecimiento y desarrollo del entorno en donde la empresa se inserta, lo que le permite aumentar sus niveles de eficiencia, productividad y sustentabilidad de la cadena productiva. La inversión inicial y tiempos de implementación pueden ser significativos, pero el retorno económico y los beneficios estratégicos serán más amplios para todos los actores involucrados.

2.2.4 Las Claves del Proceso

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

2.2.4.1 Reinención de productos y mercados

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

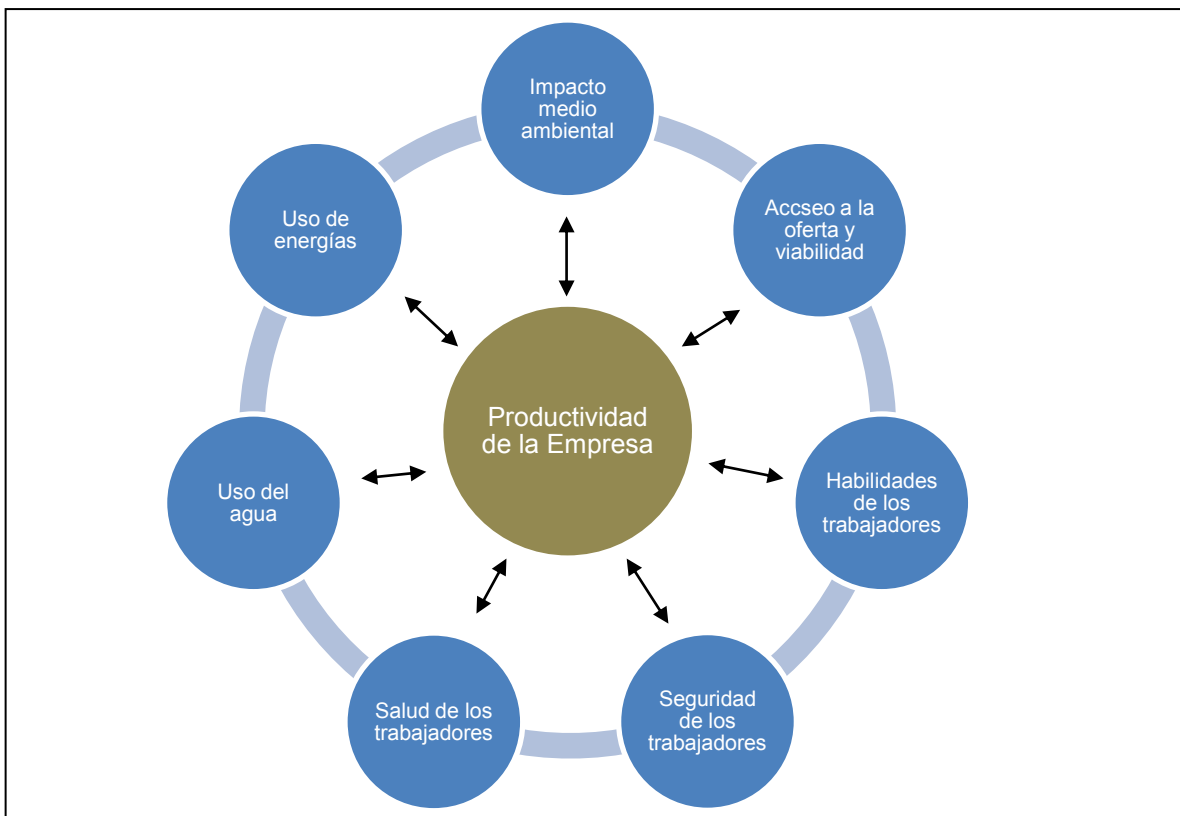
Una sociedad altamente exigente como la actual, tiene necesidades de diversa índole en relación a salud, vivienda, alimentación, protección social, seguridad financiera y menor daño medioambiental.

En ese marco, es fundamental que las empresas se pregunten si sus productos son realmente buenos para estos consumidores. En las economías desarrolladas, la demanda por productos y servicios que integran las necesidades sociales está aumentando rápidamente. Por ejemplo, Intel e IBM están elaborando formas más eficientes de inteligencia digital que reducen el uso energético en su utilización. Además, hay beneficios sociales sustantivos derivados de proveer productos apropiados a consumidores de escasos recursos, además de utilidades

económicas para las firmas que emprenden dicho camino. En suma, el punto de partida en la creación de valor es que las empresas identifiquen las necesidades de la sociedad, así como los beneficios y efectos negativos que pueden generar sus productos y servicios. Identificar estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a redefinir los productos y servicios entregados por las empresas, permitiendo la creación de grandes oportunidades de diferenciación y reposición en los mercados existentes.

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

Figura 2: Interrelación Productividad y variables sociales



Fuente: Porter y Kramer 2011

2.2.4.2 Redefinición de la productividad en la cadena de valor

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

Un gran número de variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de una empresa, como la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales y los principios de justicia e igualdad en el espacio de trabajo. Es precisamente ahí, donde surgen las oportunidades de crear valor compartido, debido a que las problemáticas sociales conllevan costos económicos a la cadena de valor.

El exceso de packaging (Embalaje que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje) y los gases del efecto invernadero, no tienen sólo un impacto medioambiental, sino que el negocio también se ve afectado. Walmart por ejemplo, implementó una política de reducción de packaging y rediseñó sus rutas de transporte, lo que le permitió ahorrar por conceptos de eficiencia. Además, la eliminación del uso de plásticos en sus locales comerciales le ha generado ahorros millonarios por menor disposición en rellenos sanitarios.

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

- **Uso de energías y logística:** La volatilidad en los precios de la energía y las grandes oportunidades para la eficiencia energética, además de la generación de emisiones de gases de efecto invernadero, ha llevado a incrementar los

niveles de eficiencia a través de mejoras tecnológicas, reciclaje y cogeneración, como formas de crear valor compartido. A su vez, los sistemas logísticos están siendo rediseñados para reducir las distancias de envío y mejorar las rutas de transporte.

- **Uso de recursos:** El avance tecnológico sumado a una mayor preocupación medioambiental, están creando nuevos desafíos en áreas como el manejo hídrico, la reutilización de materias primas y el packaging. Una mayor eficiencia en el uso de los recursos, puede permear la cadena de valor en su totalidad y expandirse a los proveedores y canales relacionados.
- **Obtención:** El enfoque tradicional se ha traducido en ejercer el máximo poder de negociación sobre los proveedores, de tal manera de obtener los precios más bajos. Asimismo, las empresas han aumentado progresivamente la utilización de outsourcing en locaciones donde los salarios son más bajos relativamente. No obstante, algunas empresas han comenzado a comprender que dicho proceso no es sostenible, ya que deprime la calidad del servicio entregado en forma significativa. En ese contexto, elevar el acceso a insumos y tecnologías, además de fortalecer la entrega de financiamiento, se transforma en un canal de productividad para la empresa y sus proveedores.
- **Distribución:** Las empresas han comenzado a reevaluar sus prácticas de distribución desde una perspectiva que integra su cadena de valor. iTunes, Kindle y Google Scholar han demostrado que los nuevos modelos de distribución pueden reducir significativamente el uso de papel y plásticos. Además, las micro finanzas han creado un nuevo modelo de costo-eficiencia en la distribución de servicios financieros en la pequeña y mediana empresa.
- **Productividad de los empleados:** La mantención de sueldos y gratificaciones deprimidas, ha comenzado a dar paso a un mayor entendimiento de los efectos positivos que producen sobre la productividad de la empresa, salarios dignos, altos niveles de seguridad laboral y permanentes programas de capacitación. Johnson & Johnson, empresa estadounidense fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés fundada en el año 1886, implementó programas de salud

para que sus trabajadores dejaran de fumar, lo que le significó ahorros en salud considerables.

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

2.2.4.3 Desarrollo de Clusters donde la empresa se inserta

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

El éxito empresarial está fuertemente conectado con el entorno que rodea a los negocios, y la productividad e innovación está influenciada por el desarrollo de clusters productivos. (Porter M. E., *The New Competitive Advantage: Creating Shared Value*, 2011).

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

Es así, como la existencia de ineficiencias en el entorno empresarial también crea costos internos para las empresas:

- Una deficiente educación pública impone costos en productividad y la necesidad de desembolsar mayores gastos en capacitaciones;
- Una pobre infraestructura en el transporte eleva los costos de logística;
- Y la discriminación de género y/o racial disminuye la productividad de los trabajadores en el lugar de trabajo, por nombrar algunos ejemplos.

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

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

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

Las claves descritas para la creación de valor compartido se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, mejorar el Cluster permitirá un mayor suministro local y cadenas de valor menos dispersas. Los productos y servicios nuevos que satisfagan necesidades sociales o que atiendan a mercados ignorados deberán tomar nuevas opciones para su cadena de valor en áreas como producción,

marketing y distribución y las nuevas configuraciones de la cadena de valor crearán demanda por equipamiento y tecnología que ahorren energía, conserven recursos y ayuden a los empleados.

2.3 Crítica y Limitaciones a la Propuesta de Porter y Kramer.

Se ha hecho referencia a los artículos de Porter y Kramer en detalle, estos artículos son los publicados en el Harvard Business Review de febrero de 2011 y en dos artículos en el blog, que dice “Si no está roto no lo arregles” de Porter y Kramer sobre RSE (26 de enero 2011) y The Economist, Porter y Kramer y la RSE (13 de marzo 2011) (www.cumpetere.blogspot.com) y muchos otros también lo han hecho, entre ellos la revista The Economist.

El más reciente ataque a la RSE, viene en el reporte de una reunión de Kramer con altos directivos de grandes multinacionales de EE.UU. en la revista Stanford Social Innovation Review del verano de 2011 (Vol. 9, No. 3, pg. 30-36), titulado Mesa Redonda sobre el Valor Compartido, donde expresan lo siguiente: “.....Este esquema difiere de la tradicional “Responsabilidad Social Corporativa” que frecuentemente se construye alrededor del cumplimiento de las regulaciones sociales y ambientales, la mejora de la reputación de la empresa y donaciones desenfocadas a una variedad de causas frecuentemente sin relación con el negocio”

El objeto de los cuestionamientos son: ¿es esto lo que entendemos por RSE? ¿Cumplimiento de regulaciones?, ¿Reputación? ¿Filantropía?

Pero se contrapone mucho si se analiza su artículo del año 2006, Porter y Kramer que asimilaban los conceptos de RSE y valor compartido: “Percibir la responsabilidad social como la construcción de valor compartido, y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto. Sin embargo, estamos convencidos que la RSC se volverá cada vez más importante para el éxito competitivo”.

Entonces, ¿qué se puede concluir en definitiva sobre la RSE? ¿Es la reacción a la presión externa que surgió principalmente para mejorar la reputación de las

firmas”? O, por el contrario, ¿es este “pensamiento de negocios radicalmente distinto, que se volverá cada vez más importante para el éxito competitivo”?

Con motivo del artículo publicado por Porter y Kramer, surgen otros dos autores críticos que hacen pensar que la RSE está en un punto de inflexión. El primero es de Antonio Vives y se titula, “Si no está roto, no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE”. (Antonio Vives. Prof. Consultor, 2011). Vives señala: “Hay que inventar algo nuevo para publicar. Esperemos que en algún momento Porter y Kramer también reconozcan que la RSE es un concepto suficientemente amplio que abarca lo que ahora proponen y que no necesita ampliaciones artificiales, ni nuevos nombres”. (Gardilicic, 2012)

El segundo, es en respuesta a Vives y lleva por nombre “La RSC sí está rota y hay que arreglarla”, de (Alberto Andreu, 2011). En su columna, el autor se refiere a los artículos antes mencionados y además cita otros dos vinculados directamente.

Por tanto y respecto de la definición misma de Responsabilidad Social Empresarial, la discusión continúa. ¿En qué perjudica esta discusión a la RSE? Quienes no están de acuerdo o no adhieren a las “bondades” de la RSE, suelen atribuirle a la disciplina, una fuerte dimensión marketera o la llamada Lavado de imagen o Green Wash.

Si bien en los últimos años se han generado herramientas, indicadores o sistemas de evaluación que permiten incorporar los conceptos de RSE a la gestión de los distintos modelos de negocio, las palabras Responsabilidad y Social, se pueden entender sólo como el deber de las empresas de actuar en ese ámbito, el Social. Por último, juicios como los señalados anteriormente con respecto al lavado de imagen, pueden ser muchas veces injustificados, pero ¿Para qué sirve la comunicación en la Responsabilidad Social Empresarial?

La comunicación serviría para liderar el cambio organizacional con respecto a cómo aborda sus prácticas de RSE, es decir moldear la cultura de la organización. Otro aspecto de la comunicación es, dar cuenta, a los grupos de interés y a la organización cómo ésta contribuye a la sostenibilidad.

Sin embargo, Porter y Kramer entregan finalmente otro argumento: “El valor compartido se crea, cuando las empresas generan valor para sí mismas de tal

manera que produce valor para la sociedad al enfrentar los retos sociales y ambientales. Las empresas pueden crear valor compartido de tres maneras: al concebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir clusters industriales de respaldo en las localidades de la empresa”.

Entonces la pregunta es: ¿No es esta definición de Valor Compartido parte de lo que todos conocen por RSE?

Excepto por la parte de Cluster, que se conoce como contribución al desarrollo local. ¿Será que Porter quiere reactivar sus libros sobre clusters de los años ochenta?

Otro autor señala la siguiente crítica indicando que es una total irresponsabilidad el abusar de la falta de conocimientos de buena parte de los directivos para vender sus productos de consultoría. Sin entender el verdadero significado de la Responsabilidad Social que, al diseminar información que confunde con el sólo fin de capturar mercado, es una irresponsabilidad. No están creando valor compartido, están tratando de capturar valor para ellos solos. Están abusando de su reputación. (Oscar Licandro Phd. U, 2011)

Finalmente, los autores de las críticas hacia lo expuesto por Porter y Kramer rescatan que el hablar de la RSE y su Sostenibilidad, son conceptos robustos que resistirán el paso del tiempo y el ataque de oportunistas como Porter y Kramer tal como lo señalan estos críticos.

Capítulo 3

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente Tesina tiene la siguiente metodología y herramientas de análisis.

3.1 Investigación de autores y sus enfoques referentes.

Implica una revisión y análisis de los enfoques de las nuevas tendencias de RSE y CVC, que va desde su origen, implicancia, historia e impactos en los negocios

actuales y futuros, inferidos por los conceptos de sus elementos de agregación de valor en los negocios actuales y futuros.

3.2 Revisión de caso Minera Los Pelambres.

Descripción y análisis de casos aplicados relacionados con la aplicación incipiente de RSE y CVC en el País. Análisis de casos y breve conclusión de su aplicación.

3.3 Análisis y Desarrollo de Etapas para transitar de RSE a CVC.

En la presente Tesina, se presentan Etapas para el logro de transitar de RSE a CVC, de manera que se impulsen aspectos relevantes para su desarrollo en sus procesos:

3.3.1 Diagnóstico Estratégico

3.3.2 Formulación de las Etapas

3.3.3 Propuesta de implementación de la Etapas

3.4 Herramientas de análisis:

3.4.1 Revisión de papers y publicaciones

Implica una revisión y análisis de los enfoques de las nuevas tendencias de RSE y CVC, que va desde el análisis de Porter y Kramer respecto de la Responsabilidad Social Empresarial y su nuevo enfoque estratégico, integrando en análisis con los enfoques de Friedman y Freeman de la RSE y las críticas del planteamiento de Porter y Kramer.

3.4.2 Uso y análisis del Mapa de Etapas “Propuesta para transitar de RSE a CVC”:

Descripción y análisis de conceptos a través de la asociación por impactos, a través del uso del mapa de etapas para el proceso de identificar la mejor de las

variables intervinientes y de su impacto para transitar a la Creación de Valor Compartido.

Capítulo 4

ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Tránsito de Responsabilidad Social Empresarial a Creación de Valor Compartido.

En los trabajos “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” (Kramer M. E., Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, 2002) y “The competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, (Kramer M. E., The competitive Advantage of Corporate Philanthropy, 2006) 2002 y 2006, respectivamente, Porter y Kramer plantean que las empresas se encuentran ante una difícil disyuntiva entre la exigencia de desarrollar más actividades de RSE que ayuden a aumentar el valor de largo plazo de una empresa y los intereses de los inversionistas, donde algunos ejercen fuertes presiones para que la empresa maximice sus beneficios a corto plazo.

Cuando los inversionistas valoran la rentabilidad del largo plazo, es más fácil que las empresas desarrollen actividades de RSE. En cambio, cuando se valoran más los retornos del presente es más difícil (visión de corto plazo), pues los recursos comprometidos en acciones de RSE aparecen sólo como gastos en los estados financieros y no como inversiones posibles de activar.

Según los autores, ciertas acciones filantrópicas de mediano y largo plazo generan retornos positivos para las empresas, viéndose un primer efecto al conseguir un aumento del valor de intangibles tales como la marca o reputación. Al respecto, los autores explican que para aquellas empresas que buscan maximizar el valor actual de los flujos futuros, el desarrollo de una filantropía estratégica permite a las empresas generar acciones ligadas a la creación de valor social y empresarial, generándose relaciones ganar-ganar, lo que es lo mismo que decir que tanto las empresas como la sociedad obtienen beneficios.

Así, la filantropía estratégica implica alcanzar simultáneamente objetivos importantes tanto estratégicos como sociales, focalizándose en áreas que se encuentren en un contexto competitivo donde la economía y la sociedad en conjunto se beneficien debido a que la firma entrega recursos y experticia únicos (Kramer M. E., *Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, 2002)

Para Porter y Kramer, generar acciones de RSE forma parte del posicionamiento estratégico que debe desarrollar una empresa, en que se generan valores compartidos con distintos grupos de interés. Tomando el concepto de ventaja competitiva. (Porter M. E., *Ventaja Competitiva*, 1985), se puede plantear que cada empresa debe buscar una posición estratégica única ofreciendo una combinación de productos y servicios diferentes al resto de los competidores, de forma de posicionarse con menores costos o de atender a necesidades más específicas de clientes. Mantener una relación y compromiso responsable con los diversos grupos de interés, puede verse como una ventaja competitiva que no depende del mercado, sino de una red de relaciones de confianza que se forja en el tiempo.

4.1.1 Como se diferencia la Creación de Valor Compartido de la Responsabilidad Social Empresarial.

La Creación de Valor Compartido debería reemplazar a la Responsabilidad Social Empresarial como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de Responsabilidad Social Empresarial se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la Creación de Valor Compartido es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.

Figura 3 Cuadro Comparativo RSE y CVC

RSE	CVC
Valor: hacer el bien.	Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos.
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de las utilidades.
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSE.	Realigna todo el presupuesto de la empresa.
Ejemplo: comprar según el comercio justo.	Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejora la calidad y el rendimiento.

Fuente: Porter y Kramer 2011

En ambos casos, se da por supuesto el cumplimiento de leyes y estándares éticos y la reducción del daño causado por las actividades corporativas.

4.1.2 Implicancias para los Gobiernos y la Sociedad Civil en la Creación de valor Compartido.

Los gobiernos y las ONG serán más eficaces si piensan en términos de valor compartido – considerando los beneficios en relación a los costos– y se enfocan en los resultados logrados más que en los fondos y los esfuerzos dedicados. Los activistas han tendido a abordar el progreso social desde una perspectiva ideológica o absolutista, como si los beneficios para la sociedad debieran obtenerse a cualquier costo. Los gobiernos y las ONG suelen suponer que las compensaciones entre los beneficios económicos y sociales son inevitables, exacerbando estas compensaciones a través de sus enfoques. Por ejemplo, existe mucha regulación ambiental que todavía adopta la forma de mandatos de comando y control y medidas coercitivas diseñadas para sancionar a las

empresas. Los reguladores lograrían mucho más al enfocarse en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, plazos para su entrada en vigencia y apoyar aquellas tecnologías que simultáneamente promoverían la innovación, mejorarían el entorno y aumentarían la competitividad.

El principio de la creación de valor compartido atraviesa la división tradicional entre las responsabilidades de las empresas y las del gobierno y la sociedad civil. Desde la perspectiva de la sociedad, no importa qué organizaciones crearon valor, lo que importa es que los beneficios los dan las organizaciones –o las combinaciones de organizaciones– que están mejor posicionadas para lograr el máximo impacto al menor costo.

Encontrar formas de potenciar la productividad, es igual de valioso ya sea para fines comerciales o de la sociedad. En suma, el principio de la creación de valor debería guiar el uso de los recursos en todas las áreas que importen a la sociedad. Afortunadamente, ha surgido un nuevo tipo de ONG que comprende la importancia de la productividad y de la creación de valor. Esas organizaciones a menudo han tenido un impacto notable.

Un ejemplo es TechnoServe, organización de desarrollo económico, sin fines de lucro, fundada en 1968 por el empresario estadounidense Ed Bullard, que se ha asociado con corporaciones regionales y globales para promover el desarrollo de clusters agrícolas competitivos en más de treinta países. Root Capital, organización que promueve el desarrollo de zonas rurales al proveer capital, asesoría financiera y fortalecimiento de las relaciones de mercado de pequeñas y medianas empresas, logra un objetivo similar al brindar servicios financieros a los granjeros y empresas que son demasiado grandes para el microcrédito pero demasiado pequeños para que les preste un banco normal. Desde el 2000, Root Capital ha prestado más de US\$ 200 millones a 282 empresas, con las que ha llegado a 400.000 granjeros y artesanos. Ha financiado el cultivo de 567.000 millones de hectáreas de agricultura orgánica en África y América Latina. Root Capital trabaja regularmente con corporaciones, usando órdenes de compra futuras como garantía para sus préstamos a los granjeros y ayudando a fortalecer las cadenas de suministro corporativo y a mejorar la calidad de los insumos

comprados. Algunas fundaciones privadas han empezado a ver el poder de trabajar con empresas para crear valor compartido.

La Bill & Melinda Gates Foundation, por ejemplo, ha formado sociedades con importantes corporaciones globales para fomentar los clusters agrícolas en los países en desarrollo. La fundación se enfoca cuidadosamente en los commodities donde las condiciones climáticas y de suelo le dan una ventaja competitiva real a una región en particular.

Las sociedades atraen a ONG como TechnoServe y Root Capital, así como a funcionarios de gobierno, para trabajar en problemas precompetitivos que mejoren el cluster y potencien la cadena de valor para todos los participantes.

Este enfoque reconoce que ayudar a los pequeños granjeros a mejorar sus cultivos no creará ningún beneficio perdurable a menos que existan compradores dispuestos a comprar sus cultivos, otras empresas que puedan procesarlos una vez cosechados y un cluster local que incluya una infraestructura logística eficiente y disponibilidad de los insumos. La participación activa de las corporaciones es esencial para movilizar estos elementos.

Las fundaciones visionarias también pueden servir como intermediarios honestos y disipar temores al mitigar los desequilibrios de poder entre las pequeñas empresas locales, las ONG, los gobiernos y las empresas. Tales esfuerzos , requerirán el nuevo supuesto de que el valor compartido sólo puede nacer de la colaboración eficaz entre todos los involucrados.

4.1.3 Regulación Gubernamental y Creación de Valor Compartido

La regulación es necesaria para que los mercados funcionen bien, lo cual quedó suficientemente claro durante la última crisis financiera. Sin embargo, las formas en que las regulaciones son diseñadas e implementadas determinan si beneficiarán a la sociedad o no.

Las regulaciones que potencian el valor compartido fijan metas y estimulan la innovación, resaltan un propósito social y crean un campo de juego parejo para alentar a las empresas a invertir en valor compartido en vez de maximizar las utilidades de corto plazo. Dichas regulaciones tienen varias características:

Primero, fijan metas sociales claras y medibles, ya sea que se refieran al uso de energía, temas de salud o de seguridad. Cuando corresponde, fijan precios para los recursos (como el agua) que reflejan los costos reales.

Segundo, fijan estándares de desempeño pero no imponen los métodos para cumplir con ellos, lo cual queda a criterio de las empresas.

Tercero, definen plazos para el cumplimiento de los estándares, los que reflejan el ciclo de inversiones o de nuevos productos en un sector. Estos períodos de entrada en vigencia, dan a las empresas el tiempo para desarrollar e introducir nuevos productos y procesos de una manera que sea consistente con los fundamentos económicos del negocio.

Cuarto, implementan sistemas universales de medición e información de desempeño, donde el gobierno invierte en infraestructura para recopilar datos confiables de referencia (como las deficiencias nutricionales de cada comunidad), esto motiva y permite la mejora continua.

Las regulaciones apropiadas requieren informes eficientes y oportunos de los resultados, los que después pueden ser auditados por el gobierno si es necesario, en vez de imponerles a todos procesos detallados y costosos para el cumplimiento de las normas.

La regulación que desalienta el valor compartido es muy diferente. Obliga el cumplimiento de prácticas particulares, en vez de enfocarse en la mejoría medible de un problema social. Obliga a usar un enfoque en especial para cumplir con un estándar, bloqueando la innovación y casi siempre infligiendo costos en las empresas.

Cuando los gobiernos caen en la trampa de usar este tipo de regulación, socavan precisamente el progreso que buscan alentar al despertar una férrea resistencia de parte de las empresas, que frena aun más el progreso y bloquea el valor compartido que mejoraría la competitividad.

Por cierto, las empresas atrapadas por la mentalidad antigua se resistirán incluso a una regulación bien elaborada. Sin embargo, y a medida que los principios del valor compartido vayan ganando aceptación, las empresas y los gobiernos se volverán más alineados respecto de la regulación en muchas áreas. Las empresas

llegarán a comprender que el tipo correcto de regulación sí puede fomentar la creación de valor económico.

Finalmente, se necesitará regulación para limitar las prácticas explotadoras, injustas o engañosas con que se benefician las empresas a costa de la sociedad. Por ejemplo, es esencial que exista una estricta política antimonopolios para asegurarse de que los beneficios del éxito de las empresas lleguen a los clientes, proveedores y empleados.

4.2 Caso Minera Los Pelambres

A continuación se describe el caso de Minera Los Pelambres que ha aplicado la teoría de Creación de Valor Compartido.

4.2.1 Creación de Valor Compartido, Minera Los Pelambres

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

Minera los Pelambres está ubicada a más de 3.600 metros sobre el nivel del mar en plena Cordillera de los Andes, Minera Los Pelambres es uno de los diez yacimientos cupríferos más grandes del mundo y el cuarto a nivel nacional. En la actualidad, sus reservas alcanzan los 2.210 millones de toneladas y su producción durante 2010 alcanzó las 384.600 toneladas de cobre fino y 8.800 toneladas de concentrado de molibdeno. Más de 5.000 personas trabajan en la compañía, de las cuales 723 son trabajadores propios y el resto son colaboradores de empresas contratistas. Durante 2010, las ventas de Minera Los Pelambres alcanzaron US\$ 3.285.764 millones.

4.2.2 La estrategia de Minera Los Pelambres

Minera Los Pelambres entiende que es un actor más en un sistema integrado por todos los grupos de interés que se relacionan con la empresa, lo cual significa asumir una visión sistémica y enfocada en el largo plazo que permita gestionar con éxito la relación con todos sus stakeholders. En este marco, la empresa implementó un nuevo modelo de negocios que va más allá de la generación de Valor Económico Agregado (EVA). Este modelo es la creación de valor adicional para la operación y todos quienes pertenecen al sistema de grupos de interés del cual forma parte la empresa. Su foco es construir relaciones de confianza duraderas con todos los actores involucrados y construir alianzas estratégicas que mejoren continuamente la productividad de todos los quehaceres de la compañía. Este modelo le ha permitido a Minera Los Pelambres situarse como una de las empresas con menores costos y generar un EVA que ascendió a más de US\$ 1.400 millones en el año 2010.

Para lograrlo, han participado activamente los trabajadores de la compañía, así como las empresas colaboradoras y su personal.

Es destacable que hoy en día la empresa ha decidido establecer una nueva función objetivo, que integra la lógica de la Creación de Valor Compartido (CVC) para todo el sistema y sus grupos de interés. Analizado lo anterior se rescata que Minera Los Pelambres, entiende que la Creación de Valor Compartido es aquella capaz de generar beneficios tangibles para todos los componentes del sistema, integrando las dimensiones económica, social y ambiental, y teniendo claro que estas dimensiones no tienen la misma valoración para cada uno de los grupos de interés, generando nuevas prioridades estratégicas que guían los quehaceres de la compañía y que son asumidas por cada uno de sus trabajadores y profesionales.

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

- Asegurar la excelencia operacional y desarrollar relaciones de confianza y mutuo beneficio con los grupos de interés.

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

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

- Integración a una nueva estructura organizacional, más simple, ágil y acorde con los nuevos desafíos.
- Incorporación de nuevos valores y formas de relacionarse con los grupos de interés, en sintonía con la nueva estrategia, por parte de los trabajadores y profesionales de la compañía.
- Adopción de un manual que define los estándares y conductas esperables a la hora de relacionarse con los grupos de interés.
- Implementar un sistema de gestión por desempeño, análisis de ciclo de desarrollo del talento, compensaciones y otros beneficios, que buscan hacer de los trabajadores y profesionales de Minera Los Pelambres los primeros aliados en el cumplimiento de la estrategia.

4.2.3 Plan de cierre Tranque los Quillayes, ejemplo de CVC

Se presenta un ejemplo patente de colaboración mutua entre Minera Los Pelambres y la comunidad, que lograron implementar un programa de cierre participativo del tranque de relaves Los Quillayes, a partir de un modelo de relación basado en la confianza y el beneficio mutuo con las comunidades vecinas de la minera, en donde los ejecutivos de la compañía y miembros de las comunidades del Valle Alto de la comuna de Salamanca trabajaron de forma coordinada en el establecimiento de acuerdos y alianzas respecto del plan de cierre del tranque. Para dicha instancia, se creó la “Mesa de Cierre del Tranque

Los Quillayes”, donde se definieron y acordaron soluciones prácticas y beneficiosas para ambas partes para el plan de cierre.

Uno de los principales compromisos fue la implementación de un innovador programa de Fito estabilización para este depósito de relaves, que consiste en cubrir sus cuatrocientas hectáreas con una gruesa capa de tierra vegetal para cultivar especies de flora endémica, generando suelo fértil que permita el correcto asentamiento del terreno, además de evitar la generación de material particulado producto de la erosión eólica.

En ese sentido, la Comisión Regional del Medio Ambiente fue fundamental en la etapa inicial. Por tanto, se evidencia que el diálogo y el involucramiento social sentó las bases para la conformación de dieciséis mesas de trabajo a lo largo de toda la provincia, seis de las cuales involucran directamente a las localidades cercanas al tranque (Cuncumén, Tranquilla, Chillepín y Batuco), alcanzando acuerdos significativos en favor del cierre de este depósito minero y el monitoreo del mismo.

Respecto a este mismo punto del monitoreo, para la ejecución de todas las actividades se concordó que tendrá una duración estimada de diez años, a lo que se deben agregar tres años de monitoreo, y que se evaluará el éxito del programa de Fito estabilización, cuyo respaldo técnico será el “Plan de Cierre Faena Minera Los Pelambres”.

Paralelamente, existen otros proyectos de gran escala para asegurar la calidad y la cantidad de las aguas de riego para las localidades vecinas. Estas iniciativas involucran inversiones considerables que reflejan de forma significativa que Minera Los Pelambres se ha comprometido con el desarrollo óptimo de las comunidades donde impacta. El modelo de relacionamiento de la compañía se presenta como un caso de éxito ya que permite alcanzar el cierre seguro y sustentable del tranque en conjunto con las comunidades e involucrar a los afectados directos y de otras localidades cercanas para que trabajen en labores de siembra, riego y cultivo de las especies que se utilizarán para reforestar la superficie del tranque.

4.2.4 Aprendizaje del caso Minera los Pelambres

En términos simples, la minera logró entender el mensaje de la comunidad, que ya no quería más computadores para la escuela, ni que la pintaran de nuevo, o que refaccionaran la posta, o que sembraran pasto en la cancha de fútbol. A las comunidades les interesan tres puntos fundamentales: El agua, el polvo y el cierre del Tranque Quillayes. Saber cómo van a vivir con ese tranque de relaves al lado de las comunidades.

Por tanto el caso de Minera los Pelambres, constituye un ejemplo de CVC, debido a que incorporó los intereses de los afectados, no sólo a corto plazo sino que dio una significancia a largo plazo en términos sociales y económicos, basados en un mejoramiento de la sustentabilidad del suelo, activo importante para estos grupos de interés, cambiando la filosofía empresarial de hacer las cosas.

4.3 Propuesta de Etapas para transitar de RSE a CVC.

El trabajo asociativo, confianza, cooperación y la reciprocidad junto a las comunidades, son factores clave en cualquier estrategia de Creación de Valor Compartido. En este sentido, el desarrollo de nuevas capacidades y el fortalecimiento de los lazos que unen a personas y comunidades son desafíos permanentes a la hora de abordar desafíos como el planteado.

Cualquier iniciativa de Valor Compartido, es una solución de compromiso entre diferentes actores, visiones e intereses no siempre alineados. De ahí la importancia de seguir mejorando en los siguientes aspectos:

- Contar con un desarrollo institucional adecuado
- Invertir tiempo y otros recursos en una visión de futuro que sirva al propósito de ordenar y movilizar a los distintos actores.
- Precisar roles y responsabilidades del gobierno, empresas, sociedad civil, universidades y centros de investigación.
- Contar con sistemas creíbles y participativos de monitoreo, evaluación y cuenta pública.
- Implementar sistemas de innovación continuos en la forma de operar y seleccionar a las personas idóneas en este desafío.

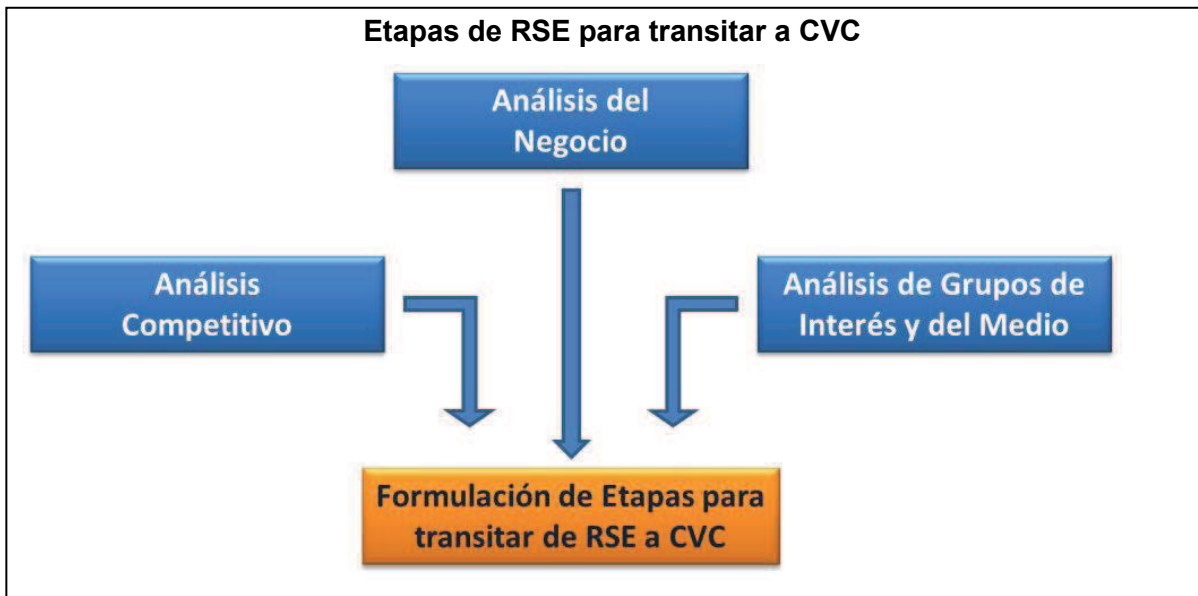
4.4 Análisis de Formulación de las Etapas

Es recomendable identificar en la organización los impactos significativos en su negocio, a causa directa o indirecta de los diferentes grupos de interés.

Visualizar las amenazas que podrían provenir de: trabajadores, proveedores, clientes, comunidades, autoridad gubernamental u otros.

Los aspectos fundamentales a identificar en la formulación de las “Etapas de RSE a CVC” son: Análisis del negocio; Análisis competitivo; Análisis de grupos de interés y del medio.

Figura 4: Etapas para transitar de RSE CVC



Fuente: Elaboración Propia

4.5 El proceso de formulación de Etapas para transitar de RSE a CVC

A continuación se presenta las etapas que se recomiendan en la presente Tesina, para el transito efectivo de RSE a CVC.

Figura 5: Proceso de Formulación de Etapas

Fuente: Elaboración Propia

4.5 1 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico, es el proceso que se inicia con el entendimiento del problema que buscan explicar la relación CAUSA - EFECTO, de la situación observada. Un proceso de diagnóstico, debe ser generado considerando toda la información y metodologías de análisis que permitan construir de la forma más certera las relaciones que expliquen el problema.

Es importante analizar, los aspectos internos y externos relevantes y que relacionan la empresa con sus principales grupos de interés.

El éxito de una formulación de las Etapas, está absolutamente condicionado a un correcto diagnóstico pues la propuesta de solución de un problema se genera desde su total entendimiento.

4.5.2 Formulación de Etapas

Realizado el diagnóstico, se debe establecer la “dirección de cambio” que busca la organización en aquellos aspectos que considere de mayor impacto para la empresa y que tienen relación con sus principales grupos de interés.

Una etapa puede ser estructurada considerando cualquier Marco Conceptual definido o mediante una combinación de dos de ellos, por ejemplo; ISO-26.000.

Es relevante que exista claridad de cómo las acciones que se proponen contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización, por lo que es razonable priorizar en aquellas acciones de mayor impacto y mayor factibilidad,

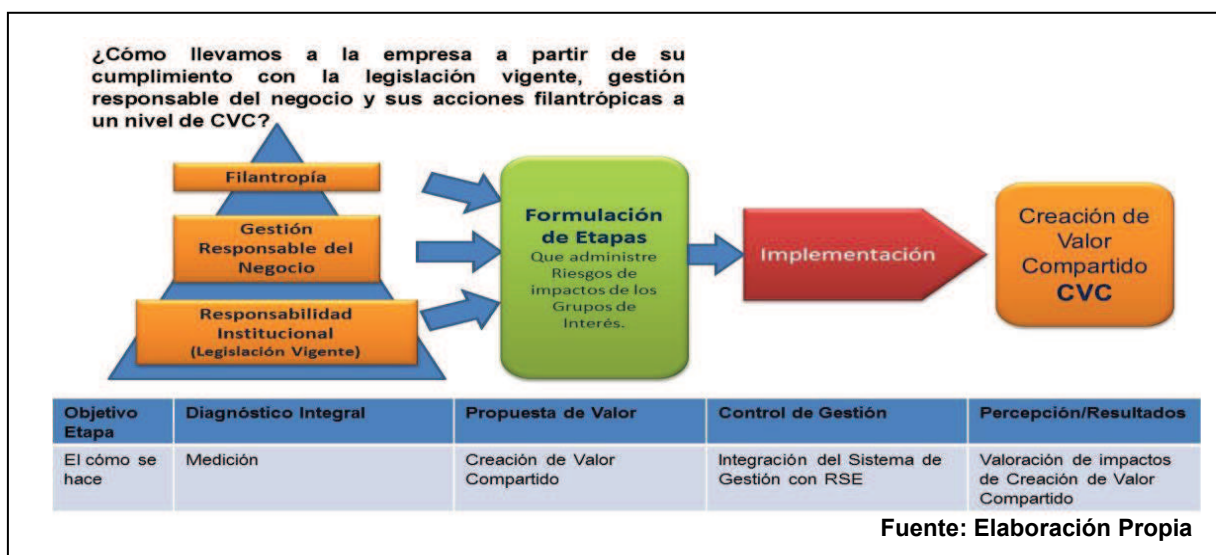
proponiendo un plan de trabajo para aquellas acciones de alto impacto y menor factibilidad. Cada una de las acciones propuestas podrán ser asociados al Marco Conceptual seleccionado, por ejemplo; acciones en el ámbito de Responsabilidad Institucional, Acciones Comunitarias o Filantrópicas, si se decide emplear la Pirámide de RSE (Cancino, 2008)

4.5.3 Propuesta de Implementación de las Etapas para transitar de RSE y lograr CVC.

La propuesta de implementación de las Etapas, es con la finalidad de lograr cómo se puede anticipar los riesgos inherentes de los distintos stakeholders y/o partícipes sociales, para que estos no afecten o dañen los proyectos que la empresa tiene en carpeta o tiene en marcha. ¿Cómo se logra que las comunidades, sindicatos, familias, estructuras internas y gobierno no alteren la explotación del negocio según lo proyectado y no se transformen en riesgosas para dicha explotación del negocio o imagen? La respuesta es gestionando dichos riesgos asociados a través de un planteamiento de CVC y no de compensaciones a externalidades.

4.6 Mapa de Etapas Propuesta para transitar de RSE a CVC

Figura 6: Mapa de Etapas para transitar a CVC



4.6.1 Pasos propuesta de Etapas para lograr transitar de RSE a CVC

Las áreas a considerar en el diagnóstico son las siguientes:

- Liderazgo y gestión de RSE al interior de la organización.
- Relación clientes y consumidores.
- Relación con los colaboradores.
- Relación con proveedores y aliados.
- Gestión del Medio ambiente.
- Relación con la sociedad.
- Información y comunicación (interna y externa).
- Gestión de resultados.

4.6.2 Acciones a considerar en la construcción de las Etapas:

Las acciones a considerar en la construcción son las siguientes:

- **Mapa de Proveedores:** Debe permitir establecer la relación existente entre cada grupo de interés y los procesos que se desarrollan en el negocio. Así mismo, se debe considerar el nivel de riesgo actual y potencial en la empresa - grupos de interés.
- **Priorización de grupos de interés:** Se debe establecer una priorización de los grupos de interés en cuanto al nivel de riesgo que cada uno representa actualmente y potencialmente.
- **Identificación de acciones específicas:** Las diferentes acciones que la empresa realiza se relacionan con uno o más grupos de interés. Cada acción genera un impacto positivo o negativo para cada grupo de interés y la empresa, y es valorada de manera subjetiva. Es relevante identificar cada una de estas acciones y su impacto tanto para la empresa y los grupos de interés involucrados.
- **Priorización de acciones:** Asociado a cada grupo de interés, existen acciones que son de mayor o menormente valoradas, ellas deben ser priorizadas de modo de evaluar su impacto y decidir su pertinencia de aplicación futura.

4.6.3 Logro de una posición futura (Matriz de Priorización de Riesgos)

Las organizaciones deben comprender el estado actual de relación con sus grupos de interés, para establecer la relación futura que desean tener y las acciones que le llevarán a eso. En ello es fundamental: La comprensión del negocio y la comprensión de realidades en la relación con sus grupos de interés. Una forma integral de identificar es a través de una Matriz de Priorización de Riesgos, la cual se muestra a continuación:

Figura 7: Matriz de Priorización de Riesgos

Matriz de Priorización de Riesgos		
Escala	Situación Actual	Situación Futura
0	Grupos de interés que no representan riesgos en la relación con la empresa	Grupos de interés que no representarán ningún riesgo futuro en la relación
1	Bajo nivel de riesgo (Deben ser observados)	Representarán un bajo nivel de riesgo (Deberán ser observados y medidos)
2	Relativamente importante en el riesgo actual (Generar acciones)	Relativamente importante en el nivel de riesgo futuro (Se deben generar políticas de relacionamiento)
3	Alta importancia en el nivel de riesgo (Generar Plan de Acción y Presupuesto)	Alta importancia futura (Políticas y plan de acción para neutralizar)
4	Máxima importancia en el riesgo del negocio (Generar Plan de Acción y Presupuesto)	Se visualiza su impacto (Implementación der políticas, plan de acción y alineamiento organizacional para neutralizar)

Fuente: Morales y Cancino 2008

4.6.4 La importancia de la relación con los Grupos de Interés (G.I.)

Se debe necesariamente reconocer que los grupos de interés tienen el potencial de adquirir poder y poner en riesgo en algún aspecto relevante, las operaciones de las empresas, afectándolas económicamente en sus flujos operacionales, en el valor de acción y en el desmedro de su imagen.

Se recomienda generar mapeos estratégicos para indexar la estrategia de las empresas con las existencias de Relationships, en términos de riesgos o no

riesgos. Esto es, mapear a los stakeholders en función de su grado de impacto en los proyectos actuales y futuros de la empresa. Esta relación debe estar cautelada debidamente y gestionada para evitar impactos económicos y sociales que a la larga vayan en desmedro franco de la empresa en su accionar actual y futuro.

4.6.5 La priorización de riesgos de los Grupos de Interés (G.I.)

Para cualquier análisis futuro, la “Matriz de priorización de riesgos”(figura 7) es fundamental para un análisis de perspectiva estratégica de los G.I., un ejemplo es colocando su status de riesgo o no riesgo en función de su actividad o pasividad y asociándola a la perspectiva interna que impacta con mayor grado. Generalmente el foco general se desprende de un mapa estratégico de la empresa en la que se puede visualizar las distintas perspectivas; La Financiera; Perspectiva del Cliente y Propuesta de Valor asociada; La Perspectiva interna de procesos; La Perspectiva interna de recursos y de los procesos habilitadores de mejora y/o aprendizaje. Dichas perspectivas estarán asociadas por Grupos de interés particulares que tendrán significativo impacto en la estrategia de negocios si no se toman en consideración o tratamiento anticipado alguno. Por tanto, se sugiere el análisis de riesgos de cada grupo y su calificación de estados, sean estos actuales y futuros, para luego cuantificar el impacto en la empresa p.ej. en los indicadores de producción o de explotación, de rentabilidad, etc. Importante considerar que se debe tener en cuenta y cuantificar, que tanto son impactados los resultados debido a cambios de estatus de los grupos de interés en los distintos niveles de acción, sean estos internos como externos.

Capítulo 5

Conclusiones

La creación de valor compartido se entiende como una forma de implementar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en cualquier compañía. Comprender su alcance y significado es fundamental en la gestión responsable del negocio, ya que permite enfocar las iniciativas de manera tal que creen el máximo

valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo las posibilidades de crecimiento y desarrollo para todos.

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

No todas las empresas que quieren ganar dinero son necesariamente iguales, lamentablemente esta idea se perdió con el foco estrecho y de corto plazo de los mercados financieros y en buena parte del pensamiento de negocios. Las empresas con fines de lucro que tienen un propósito social, representan una forma más elevada de capitalismo, lo que permitirá que la sociedad avance más rápidamente y a la vez, que las empresas puedan crecer incluso un poco más. El resultado es un ciclo positivo de prosperidad de la empresa y la comunidad, lo que conducirá a utilidades perdurables.

Una de las conclusiones de este trabajo, es que la creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier mal causado por la empresa, pero es mucho más que eso. Lo importante a proponer, es la oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad, la cual debiera transformarse en una de las fuerzas más poderosas, que impulsará el crecimiento en la economía global. Esta idea representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo.

Lo anterior resalta las inmensas necesidades de las personas, a quienes hay que satisfacer, los enormes mercados nuevos por atender y los costos internos de las carencias sociales y comunitarias, así como las ventajas competitivas disponibles para quienes los aborden. Hasta hace poco, las empresas simplemente no miraban a los negocios con ese prisma.

Finalmente, las etapas para llevar a cabo este proceso de creación de valor compartido, establece los siguientes aspectos:

En primer lugar, es necesario repensar las necesidades de los clientes, los productos y los mercados con una mirada más amplia.

En segundo término, redefinir la productividad en la cadena de valor. Para ello es necesario incluir los impactos sociales, ambientales y económicos.

En tercer lugar, facilitar el desarrollo de clúster locales que contemplen las características y las necesidades de las comunidades en las que se desarrollan.

Un punto aparte, fue la diferenciación del valor compartido con la responsabilidad social empresarial (RSE). Michael Porter afirmó que esta modalidad no resolverá el problema de las comunidades, ya que el impacto de los programas es limitado. En ese sentido, dijo que “el problema de las grandes compañías es que definen sus políticas de RSE asesorados por consultoras de PR (relaciones públicas) que miran las acciones desde el marketing y no desde los impactos”. (Kramer M. E., La Creación de Valor Compartido, 2011)

La creación de valor compartido será más eficaz y mucho más sustentable que la mayoría de los actuales esfuerzos corporativos en el terreno social. Las empresas darán grandes pasos en lo ambiental, por ejemplo, cuando traten este asunto como un impulsor de la productividad, más que como una respuesta que las haga sentir bien ante la presión externa.

Es inevitable que las oportunidades más fértiles para la creación de valor compartido estén estrechamente relacionadas con el negocio particular de una empresa y en las áreas más importantes para el negocio. En ellas, la empresa puede obtener el máximo beneficio económico y por ello sostener su compromiso en el tiempo y es en ellas donde la empresa puede aportar más recursos y donde su escala y presencia de mercado le permiten tener un impacto significativo en un problema de la sociedad. Irónicamente, muchos de los pioneros del valor compartido han sido actores con recursos muy limitados: emprendedores sociales y empresas en países en desarrollo. Sin embargo, no se descarta la necesidad de crear en las empresas más allá de las buenas prácticas, un espacio para el análisis y el uso metodológico expuesto para lograr identificar las oportunidades que hay en los distintos grupos de interés de aportar a la cadena de valor, o simplemente de cautelar que sus impulsos no se transformen en amenazas para

la empresa. Es importante considerar, que se debe cuantificar de acuerdo a la categorización de riesgos, que tanto son impactados los resultados debido a cambios de estatus de los grupos de interés en los distintos niveles de acción, sean estos internos como externos, para luego generar las acciones concretas para construir en base a los resultados y junto a ellos, valor compartido.

BIBLIOGRAFÍA

Alberto Andreu, D. C. (2011). La RSE está rota y hay que arreglarla. *Compromiso RSE* .

Antonio Vives. Prof. Consultor, S. U. (2011). Una mirada crítica de RSE. *Computere Iberoamerica* .

Cancino, M. y. (2008). RSE Chile. *Publicación U Chile* .

Estandarización, O. I. (2008). *ISO 26000*.

Freeman, R. (1992). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective ".

Friedman, M. (1970). *The business of business is business*".

Gardilicic, I. (2012). ¿En qué está la Responsabilidad Social? *El Quinto Poder* .

Kramer, M. E. (2011). *La Creación de Valor Compartido*. Harvard Business Review.

Kramer, M. E. (2002). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Review* .

Kramer, M. E. (2011). *The Big Idea: Creating Shared value*.

Kramer, M. E. (2006). The competitive Advantage of Corporate Philanthropy.

Morales, P. M. (2010). RSE en Chile. *Publicación U.Chile* .

Oscar Licandro Phd. U, C. d. (2011). *PORTER ATACA LA RSE: Las contradicciones del Gurú de la Estrategia*.

Porter, M. E. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review* , 18.

Porter, M. E. (2011). *The New Competitive Advantage: Creating Shared Value*.

Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva.

Porter, M. R. (2006). *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business Review.