

# 5 países latinoamericanos donde el valor compartido está transformando la forma de hacer negocios

AARON MIHALY, CAMILA NOVO-VIANO

¿Qué tienen en común los carpinteros que crean muebles a partir de desechos de madera, los exguerrilleros que ahora trabajan en el sector minorista y los estudiantes que aprenden con herramientas digitales? Todos participan en y contribuyen a iniciativas innovadoras de valor compartido lideradas por empresas en varios países de América Latina.

Como resaltamos en un reciente blog, muchas empresas en América Latina están redefiniendo su lugar en la sociedad y explorando cómo abordar proactivamente los desafíos sociales en la región para acelerar el desarrollo local. Las empresas tienen ventajas únicas (recursos financieros, influencia y la capacidad de llegar a escala) que las posicionan para abordar los desafíos sociales de una manera única que es difícil para otros actores replicar. Al adoptar un enfoque de valor compartido, las empresas pueden aprovechar estas ventajas para impulsar el cambio social y al mismo tiempo aumentar su rentabilidad y competitividad.

La oportunidad para el valor compartido en América Latina es muy significativa y aún en gran medida sin explotar. Empresas en los sectores de alimentos y bebidas, [extractivo](#), maderero y de [servicios financieros](#) se encuentran entre las que tienen gran potencial para la creación de valor compartido debido a una base de sofisticación del entendimiento del concepto en empresas de estos sectores que operan en otras regiones. En América Latina, varias empresas en estos sectores han abordado desafíos sociales de gran relevancia para fomentar transformaciones profundas: estilos de vida saludables (incluida la nutrición y la reducción de la obesidad), desarrollo agrario, fortalecimiento de la fuerza laboral e inclusión de grupos históricamente marginados en el desarrollo económico.

Un análisis de las cinco principales economías de América Latina revela que muchas empresas en estos países ya están incursionando en la creación de valor compartido. A través de nuestro trabajo en FSG, sabemos que muchas empresas latinoamericanas están comenzando a abordar los problemas sociales como una parte central de su estrategia de negocio. Empresas como CEMEX y BASF lideran la creación de valor compartido en la industria de materiales y productos químicos; Coca-Cola, AB InBev y FEMSA en la industria de bebidas; y Arauco, Fibria (ahora parte de Suzano)

y Cerrejón en las industrias forestales y extractivas. Sumándose a estos esfuerzos, hemos visto también que un número creciente de empresas han adoptado el valor compartido en los últimos años. Es posible que no todas utilicen el término "valor compartido" para describir su trabajo, pero todas están encontrando oportunidades de negocio en la resolución de problemas sociales en las áreas donde operan. Veamos algunos ejemplos:



### Brasil

En el mercado más grande de América Latina, empresas en los sectores de moda y farmacéutico están encontrando nuevas oportunidades de negocio que también abordan importantes los 26 estados de Brasil, [Catarina Mina](#) entrena y contrata a mujeres locales para hacer hermosas bolsas tejidas a mano que ofrecen una fuente sostenible de ingresos para los productores, y se venden alrededor del mundo. [Saissu](#), una marca de diseño de moda que fabrica joyas y accesorios, ha forjado alianzas con ONGs locales para capacitar y empoderar a mujeres artesanas que viven a lo largo del río Tupana en el Amazonas al proporcionarles una plataforma para que vendan sus productos hechos de caucho reciclado, algodón y fibras de PET. [Eli Lilly](#), a través de [su NCD Partnership](#), desempeña un papel importante para abordar la diabetes, que afecta desproporcionadamente a familias de bajos recursos en Brasil. La empresa trabaja con el Instituto de Investigación y Medicina Preventiva y de Diagnóstico del Hospital Israelita Albert Einstein para probar enfoques integrales y sostenibles en la atención al paciente, que van desde la educación del paciente y la capacitación de proveedores hasta un mayor acceso a la atención médica.



### Chile

Grandes corporaciones en Chile están adoptando un enfoque de valor compartido para aumentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el país al fortalecer la fuerza laboral local y al promover estilos de vida saludables. En las industrias extractivas y forestales, las empresas están fortaleciendo los negocios locales y mejorando la disponibilidad de mano de obra calificada mediante el lanzamiento de centros de capacitación y educación. [Arauco](#), una empresa forestal y de fabricación de pulpa de celulosa, lanzó [Campus Arauco](#), un centro de capacitación de 2.500 metros cuadrados que ofrece cuatro programas técnicos a más de 660 estudiantes cada año. La empresa también creó [AcercaRedes](#), una red de centros que conectan a casi 14,000 empresarios locales con actores públicos y privados para fortalecer su capacidad de desarrollo local. En las industrias de la salud y la alimentación, varias empresas están centrando sus esfuerzos de valor compartido en la salud preventiva y la nutrición. [Nestlé](#), por ejemplo, se ha comprometido con mejorar el valor nutricional de sus productos, presentando la línea de [Productos Popularmente Posicionados \(PPP\)](#) en Chile para ofrecer a los consumidores productos alimenticios de alta calidad y mejorados nutricionalmente en formatos más pequeños con precios asequibles. Gracias a esta nueva línea, las ventas de los 109 productos PPP de la compañía en Chile crecieron por 20% en un año. La compañía también apoya el desarrollo de la fuerza laboral local a través de [Alliance for Youth](#), una iniciativa de colaboración para ayudar a los jóvenes a ingresar al mercado laboral en Chile, así como en Colombia, México y Perú.



## Colombia

Tanto las empresas nacionales como las multinacionales que operan en Colombia están incorporando valor compartido en sus operaciones. Adicional a estos esfuerzos, la [Asociación Nacional de la Industria \(ANDI\)](#) se ha enfocado en [apoyar y fomentar el valor compartido](#) y en [demostrar que este enfoque tiene resultados de negocio](#) al ayudar a que la sociedad prospere en un momento crítico para el país. El conglomerado colombiano, **Grupo Nutresa**, ha mejorado los ingresos de pequeños productores de cacao a través de su programa [Cacao para el Futuro](#). Además de aumentar la calidad y la trazabilidad de sus insumos por medio de este programa, la empresa también ha logrado reducir la importación de cacao en un 87% durante la última década, lo que contribuye a un ahorro significativo en los costos de sus productos de chocolate. **Grupo Éxito**, uno de los gigantes minoristas de América Latina y el empleador privado más grande de Colombia, ha ajustado sus políticas de empleo para contratar y retener a grupos históricamente marginados y vulnerables. A través de nuevas políticas que apoyan a grupos que incluyen víctimas y excombatientes del conflicto armado de Colombia, la empresa ha aumentado la productividad de sus empleados y reducido costos relacionados con la rotación voluntaria de personal. **Grupo de Energía de Bogotá (GEB)** también está apoyando la construcción de paz en Colombia con la eliminación de minas antipersona en cientos de kilómetros de zonas rurales que bordean sus líneas de transmisión. Al mejorarla vida de miles de personas en las zonas remotas de Colombia, el GEB también está reduciendo sus costos al prevenir explosiones a lo largo de sus líneas de transmisión, proteger las vidas de sus empleados y contratistas, y mejorar su [licencia social para operar](#).



## Mexico

En la segunda economía más grande de la región, dos empresas presentan ejemplos interesantes de valor compartido. En el estado de Coahuila, el generador de energía renovable **Enel Green Power** opera el programa ["Wood Seeds"](#) que ha proporcionado 260 toneladas de desechos de madera provenientes de la construcción de su planta solar fotovoltaica a comunidades aledañas y ha capacitado a docenas de habitantes locales como carpinteros que reutilizan estos materiales para crear muebles y otros artículos para el hogar. La iniciativa no sólo ayuda a Enel a reducir costos relacionados con el reciclaje y la recolección de sus desechos, sino que también reduce las emisiones de CO2 a medida que los desechos se transforman en activos valiosos para individuos, comunidades y organizaciones. **CEMEX**, fabricante multinacional mexicano de materiales de construcción y agregados con sede en Monterrey, ofrece a familias de bajos recursos acceso a crédito y asistencia técnica para proyectos de mejoramiento del hogar a través de su programa [Patrimonio Hoy](#). El programa ha permitido que más de 2.4 millones de familias construyan casas tres veces más rápido y a un tercio del costo promedio nacional, aumentando así su patrimonio neto y creando empleos para los artesanos locales. Más aún, Patrimonio Hoy ha sido rentable desde 2004, aumentando las utilidades de la empresa y mejorando la lealtad de los clientes CEMEX.



## Peru

Si bien la mayoría de las empresas en Perú todavía están en la etapa temprana de su trayectoria de valor compartido, varias compañías han sido pioneras en estrategias innovadoras de valor compartido. Carlos Rodríguez-Pastor, CEO de **Intercorp**, un grupo financiero dedicado al crecimiento de la clase media peruana, comenzó un ambicioso proyecto para crear [Innova Schools](#), una nueva red de colegios privados para satisfacer la necesidad de educación de alta calidad y de bajo costo en Perú. Intercorp se asoció con la firma de diseño [Ideo](#) para presentar un nuevo plan de estudios y estrategias de enseñanza, así como diseños de edificios innovadores y nuevos modelos financieros. El éxito de Innova Schools fue evidente y demostró rentabilidad en unos pocos años: los estudiantes de Innova Schools reportan puntajes más altos en pruebas de matemáticas y de comprensión de lectura, y varios han obtenido becas en prestigiosas universidades alrededor del mundo, incluyendo grandes nombres como lo son Harvard y Princeton. Desde su creación, Innova School ha generado millones en ingresos para Intercorp, que ha reinvertido estas ganancias para escalar rápidamente la red que hoy en día cuenta con más de 50 sedes y más de 43,000 estudiantes. Dado su impacto social y el éxito de su negocio, Innova Schools está en camino para convertirse en el sistema escolar privado más grande del Perú.

Estos ejemplos ilustran sólo algunas de las iniciativas con las que empresas de América Latina están aplicando el enfoque de valor compartido para generar beneficios de negocio por medio de la resolución de problemas sociales. Diseñar, poner a prueba, escalar y medir el impacto de las iniciativas de valor compartido, sin mencionar convencer a ejecutivos y a Juntas Directivas para que las apoyen, es un desafío permanente para la mayoría de las empresas. Sin embargo, y a pesar de los desafíos, empresas en América Latina están demostrando que es posible hacerlo y que hay muchas oportunidades para que otros sigan su ejemplo. Al hacerlo, las empresas que crean valor compartido, y las sociedades en las que operan, verán los grandes beneficios de este nuevo rol de la empresa en la sociedad.

¿Conoces otros ejemplos de empresas pioneras en la creación de valor compartido en América Latina? [Cuéntanos más.](#)

[Lee más sobre nuestro trabajo en Latinoamérica >](#)

[Learn more about FSG's shared value services >](#)