

# ESTRATEGIA EN LOS APORTES SOCIALES DE LAS EMPRESAS

---

## MAPEO DE FILANTROPIA E INVERSIONES SOCIALES

AUSPICIAN



Fundación  
San Carlos  
de Maipo

**FRS**  
Fundación  
Reinaldo Solari M.

FUNDACIÓN  
**CHILE+HOY**

# ESTRATEGIA EN LOS APORTES SOCIALES DE LAS EMPRESAS

---

MAPEO DE  
FILANTROPÍA E  
INVERSIONES  
SOCIALES

**CEFIS** | CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ESCUELA DE GOBIERNO UAI

AUSPICIAN



**FRS**  
Fundación  
Reinaldo Solari M.

FUNDACIÓN  
**CHILE + HOY**

#### **MAPEO DE FILANTROPÍA E INVERSIONES SOCIALES EN CHILE**

##### **ESTRATEGIA EN LOS APORTES SOCIALES DE LAS EMPRESAS**

Publicación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Todos los derechos reservados. Se permite su reproducción parcial citando la fuente.

#### **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### *Dirección:*

Magdalena Aninat, Directora Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, CEFIS UAI

##### *Coordinación:*

Isidora Fuenzalida, Coordinadora de Investigación CEFIS UAI

#### **EQUIPO PUBLICACIÓN**

*Autoras:* Magdalena Aninat y Isidora Fuenzalida

*Diseño y Diagramación:* Francisca Sierralta, Loreto Da Bove

Septiembre, 2017

# ESTRATEGIA EN LOS APORTES SOCIALES DE LAS EMPRESAS

## MAPEO DE FILANTROPÍA E INVERSIONES SOCIALES

##### *Autoras:*

Magdalena Aninat

Isidora Fuenzalida

## CONTENIDOS

8	<b>PRESENTACIÓN</b>
10	<b>INTRODUCCIÓN</b> · Principales hallazgos
16	<b>METODOLOGÍA</b> · Marco conceptual · Delimitación del universo · Definiciones metodológicas
26	<b>RESULTADOS</b>
44	<b>CONCLUSIONES Y DESAFÍOS</b>
52	<b>REFERENCIAS</b>

# PRESENTACIÓN

**CEFIS** | CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

*“No puede haber una empresa sana en un medio social enfermo, porque tarde o temprano los males del medio repercuten en su desempeño. Por eso, el empresario responsable debe necesariamente comprometerse en la solución de los problemas sociales”*

MANUEL CARVAJAL SINISTERRA, 1960

Desde la década de 1970 la discusión sobre si las empresas deben o no hacer filantropía ha tenido detractores y defensores. La visión de quienes señalan que donar recursos corporativos a ámbitos sociales atenta contra la libertad de los accionistas, se contrapone a quienes ven como parte de las obligaciones empresariales cumplir un rol social. Desde entonces, el contexto social, político y regulatorio ha impuesto un mayor nivel de exigencias tanto de cara a consumidores, como a proveedores, reguladores e inversionistas, llevando a que la forma en que la empresa desarrolla su producción sea tan relevante como el servicio o producto final que entrega. En este ámbito, conceptos como la integración de variables sociales, ambientales y de gobernanza han pasado a definir estrategias de sostenibilidad que, bien integradas, redefinen la forma de operar y de crecer de la empresa.

En el ecosistema de la filantropía e inversiones sociales en Chile, las empresas son jugadores relevantes: aportan el 84% de las donaciones que se registran bajo el sistema de incentivos tributarios ante el Servicio de Impuestos Internos, siendo principalmente las grandes empresas las movilizadoras de recursos. El fuerte peso relativo que tiene el mundo empresarial en las donaciones sociales señala la relevancia del presente estudio. Aquí entregamos una mirada en profundidad de las motivaciones, toma de decisiones, mecanismos de aportes y otros ámbitos relevantes de la visión y práctica de los aportes sociales corporativos.

En este nuevo contexto empresarial la pregunta sobre la pertinencia de la filantropía corporativa ha superado la respuesta binaria (sí es pertinente/ no es pertinente) para entenderse como un factor pertinente en la medida que busque fortalecer la estrategia de desarrollo de la empresa y su ámbito de desarrollo. Cuánto de esta visión estratégica está presente en las empresas que realizan donaciones en Chile es una de las respuestas que entrega también este estudio. De esta forma, no sólo contribuye a relevar el rol de la empresa en el ámbito social y comprender su enfoque e implementación, sino que además aporta un innovador enfoque proponiendo el concepto de contribución social compartida.

Con estos elementos, el presente estudio contribuye a acortar la brecha de conocimiento que existe en Chile respecto de los aportes privados destinados al bienestar social, como parte del proyecto de investigación Mapeo de Filantropía e Inversiones Sociales realizado por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la UAI. Para este proyecto agradecemos el fundamental apoyo de las Fundaciones Reinaldo Solari, San Carlos de Maipo y Chile + Hoy, quienes han comprendido el valor del conocimiento como eje fundamental para promover el desarrollo de una cultura filantrópica con mirada estratégica, que nos permita avanzar hacia un mayor bienestar y cohesión social.

MAGDALENA ANINAT  
DIRECTORA  
CENTRO DE FILANTROPÍA E INVERSIONES SOCIALES  
ESCUELA DE GOBIERNO UAI

## CAPÍTULO

## 1

## CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

La agenda en torno a las prácticas de responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y estrategias de valor compartido han tenido una creciente importancia y desarrollo en el último tiempo en Chile. En este contexto, es posible esperar una nueva visión estratégica en los aportes sociales que realizan las empresas, contribuyentes de una parte muy relevante del total de las donaciones a ámbitos sociales que se registran en el país.

El presente estudio aborda específicamente las distintas formas de aportes sociales que realizan las empresas, y analiza qué tipo de enfoque subyace a esta práctica. En este sentido, el estudio reconoce el importante papel que juegan las empresas en el ecosistema de los aportes privados al bienestar social, proponiendo un nuevo enfoque conceptual y metodológico para su participación, basado en el concepto de filantropía estratégica y proponiendo el concepto de contribución social compartida.

¿Corresponde a las empresas hacer filantropía? La pregunta sobre el rol que cabe a las empresas en las contribuciones al desarrollo social -más allá de su deber de entregar bienes o servicios y maximizar las utilidades hacia los inversionistas- ha tenido una amplia discusión tanto académica como en ámbitos propiamente empresariales. La visión al respecto ha evolucionado desde que en 1970 Milton Friedman apareciera en el New York Times Magazine señalando que la única responsabilidad social de las empresas era aumentar su rentabilidad. Lo que Friedman resaltaba -luego en su libro *Capitalism and Freedom*- era que si una empresa hacía una donación, impedía que los accionistas individuales decidieran por sí mismo cómo disponer de estos recursos (Porter & Kramer 2002, p.2).

Sin embargo, la literatura ha discutido la posición de Friedman atendiendo también a las expectativas sociales existentes respecto del rol de las empresas en sus contextos sociales de desarrollo. Con ello, la pregunta inicial -sobre la pertinencia de la filantropía en las empresas- se fue diluyendo en una discusión en torno al desarrollo del concepto de la responsabilidad social empresarial, que en los últimos años ha sido reemplazado o integrado en el concepto

de sostenibilidad empresarial y sus tres dimensiones: ambiental, social, y de gobernanza (en las siglas ASG).

Hace un par de décadas, se observó un relativo estancamiento en el monto de las donaciones empresariales en forma de transferencias en dinero en Estados Unidos. El análisis respecto a este fenómeno encontró explicación en que la aparente disminución de las donaciones era coherente con el surgimiento de otras formas de participación de las empresas con la comunidad, en la búsqueda por agregar valor a sus aportes sociales, lo que entró en conflicto con el rol altruista que tradicionalmente habían asumido las corporaciones. En este contexto la agenda en torno a las prácticas de responsabilidad social empresarial, de sostenibilidad y estrategias de valor compartido han tenido una creciente importancia y desarrollo en el último tiempo tanto a nivel internacional<sup>1</sup> como a nivel local. En este nuevo contexto la pregunta sobre la pertinencia de la filantropía empresarial ha superado la respuesta binaria (sí es pertinente/no es pertinente) para entenderse como un componente propio de la responsabilidad social empresarial (Carroll y Shabana, 2010, p.89) y luego plantearse como un factor pertinente en la medida que busque fortalecer

<sup>1</sup> Un estudio de 2010 del Global Compact de Naciones Unidas que entrevistó a 766 CEOs alrededor del mundo revela que el 93% de ellos cree que la sostenibilidad será fundamental para el éxito futuro de sus negocios y que debería estar plenamente integrada en la estrategia y operaciones de la empresa (96%). Además 88% de los CEOs cree que deberían estar integrando la sostenibilidad en su cadena de valor. (Lacy et al. 2010, p.13).

la estrategia de desarrollo de la empresa. Es lo que Porter & Kramer (2002, p.2) han planteado como “filantropía estratégica”, contribuciones destinadas al bienestar social que logran fortalecer el “contexto competitivo” de las empresas, o que buscan un resultado sinérgico a través de la focalización de los recursos corporativos destinados a aquellas temáticas o problemáticas que resuenan con la misión del negocio. (Saiia et al., 2009, p.171). Es relevante

## EL CONTEXTO CHILENO

En el ecosistema de la filantropía y las inversiones sociales en Chile, las empresas han tenido un rol relevante en las últimas décadas, especialmente en el aporte de recursos financieros. Históricamente, los contribuyentes de primera categoría han sido los donantes preponderantes dentro del sistema de las donaciones con fines sociales en Chile, cuyo monto en 2015 fue más de ocho veces mayor que el monto donado por personas naturales, aportando el 84% del total de las donaciones registradas ante el Servicio de Impuestos Internos, equivalente a más de 110 mil millones de pesos (Centro de Políticas Públicas UC, 2017, p.32-35). De hecho, la expectativa de la ciudadanía es encontrar un rol activo de las empresas en aportes sociales. Así lo señala el estudio de opinión pública realizado por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS UAI 2016, donde se recoge que el 66% de los chilenos mayores de 18 años y habitantes de comunas urbanas, considera que es parte del rol de las empresas hacer donaciones a ámbitos sociales.

señalar que esta discusión académica ha tenido su reflejo en las agendas de desarrollo que impulsan organismos internacionales (tales como el Pacto Global o los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas) que al convocar el compromiso empresarial, llama a las corporaciones a aportar a las agendas de desarrollo social y medioambiental (ASG) desde un enfoque estratégico<sup>2</sup>.

Cabe mencionar que las diversas legislaciones que establecen incentivos tributarios y eximen del impuesto a la donación, incorporan al contribuyente de primera categoría (en general, con renta líquida imponible) como parte del sistema, estableciendo distintos tipos de incentivos asociados a la donación, los que pueden tomar la forma de exención, deducción de base imponible, crédito tributario, tasas reducidas o postergación del pago<sup>3</sup>. Con todo, el número de empresas que hace uso de las franquicias tributarias es significativamente menor que el de aquellas que no hacen uso de las franquicias, y esta es la tendencia creciente en el último tiempo (Centro de Políticas Públicas UC, 2017, pp. 38-39).

Sin embargo, en concordancia con la tendencia internacional, durante la última década Chile ha experimentado un leve decrecimiento en el número de empresas que realizan donaciones. Así, mientras en el año 2015 las donaciones de las personas fueron 9,33 veces más que en 2005, las donaciones de empresas en el año 2015 fueron solo 2,42 veces mayor

que en 2005 (Irrarázaval et al, 2017, p.32). Asimismo, en las empresas abiertas a Bolsa se ha observado una tendencia a la baja en aquellas que realizan donaciones a través de algunos de las legislaciones que establecen incentivos tributarios para ello, desde un 55% en 2006 a un 47% en 2015 (Aninat & Durán, 2016). Si bien no se ha analizado aún el efecto que la crisis de financiamiento irregular a campañas y partidos políticos por parte de ciertas empresas<sup>4</sup> ha tenido en el comportamiento de las empresas en su práctica de donaciones en general, es posible señalar que el desarrollo de fundaciones empresariales como figura institucional ha ido ganando preponderancia como figura para canalizar las donaciones y contribuciones sociales de las empresas. El estudio Filantropía Institucional, realizado por el CEFIS UAI, sobre el desarrollo de las fundaciones filantrópicas en Chile muestra un crecimiento sostenido de la creación de fundaciones empresariales -cuya principal fuente de financiamiento son los aportes regulares de una empresa- en los últimos 20 años. Este tipo de fundaciones corporativas llevan a cabo sus propios programas en distintos ámbitos del desarrollo social y un tercio de ellas realiza además donaciones a terceros mediante transferencias en dinero (Aninat & Fuenzalida, 2017).

En Chile también es posible apreciar una instalación del concepto de sostenibilidad en las últimas décadas, reemplazando el concepto de responsabilidad social empresarial por una visión más integral hacia las variables ASG. De hecho se han desarrollado una serie de acciones en este sentido: la creación del Dow Jones Sustainability Chile Index (DJSI Chile) en la Bolsa de Comercio de Santiago, que en su segunda versión de 2016 incluyó a 21 compañías; la instalación en Chile de la iniciativa del Pacto Global de las Naciones Unidas; la constitución del Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible<sup>5</sup> en el Ministerio de Economía; y la Norma de Carácter General No.385 para Sociedades Anónimas Abiertas del año 2015 que obliga a publicar las prácticas de Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de forma que los inversionistas tengan suficiente información para tomar decisiones y remitirlas a la SVS. En este sentido, el ámbito de contribuciones sociales que realizan las empresas ha ido tomando relevancia en el desarrollo estratégico principalmente de las grandes empresas.

<sup>2</sup> En los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas se hace un llamado explícito a todas las empresas para que “apliquen su creatividad e innovación para resolver los retos del desarrollo sostenible” desde un enfoque estratégico, donde la primera tarea para la empresa es realizar una evaluación de los impactos actuales, potenciales, positivos y negativos que sus actividades comerciales tienen sobre los ODS a lo largo de la cadena de valor. “Esto le ayudará a identificar dónde los impactos positivos se pueden escalar y dónde los impactos negativos pueden reducirse o evitarse”. Ver *SDG Compass, la guía para la acción empresarial en los ODS* (GRI, United Nations Global Compact).

<sup>3</sup> La normativa que establece incentivos a las donaciones destinadas al desarrollo social está dispersa en distintos cuerpos legales y considera principalmente: Ley de Donaciones Sociales: n.º 19.885, de 2003, a instituciones que prestan servicios directos a personas de escasos recursos o discapacitadas y del fondo mixto de apoyo social; Ley de Donaciones con Fines Deportivos: Art. 62º y siguientes de la Ley n.º 19.712, de 2001; Ley de Donaciones con Fines Culturales: Art. 8º de la Ley n.º 18.985, de 1990, sustituida por la Ley n.º 20.675, de 2013; Ley de donaciones con fines educacionales: Art. 3º de la Ley n.º 19.247, de 1993; Ley de Donaciones Destinadas a Universidades e Institutos Profesionales: Art. 69º de la Ley n.º 18.681, de 1987; Ley sobre Impuesto a la Renta: Art. 31º n.º 7 para donaciones efectuadas a programas de instrucción básica o media gratuita, técnica, profesional o universitaria en el país, ya sean privados o fiscales, donaciones hechas a los Cuerpos de Bomberos de la República, al Fondo de Solidaridad Nacional, al Servicio Nacional de Menores y a los Comités Habitacionales Comunales; Ley Rentas Municipales: Art. 46º del Decreto Ley n.º 3.063, de 1979, para donaciones efectuadas a determinados establecimientos educacionales e instituciones traspasados a las municipalidades.

<sup>4</sup> Cabe recordar que en 2015 un accionista minoritario interpuso en 2015 una querrela judicial ante un grupo de empresas de las cuales era accionista impugnando sus aportes a campañas políticas, que ha sido sobreseída. Disponible en <http://www.latercera.com/noticia/sobreseen-a-quinenco-en-causa-de-accionista-minoritario-contra-aportes-a-campanas/>

<sup>5</sup> El Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible es un organismo público-privado del Ministerio de Economía (Minecon) que tiene por objetivo asesorar, promover y coordinar las acciones que se realizan en materia de RSE y Sostenibilidad. El Consejo solicita a las empresas del sector público reportar bajo la metodología GRI y en el caso de las empresas privadas se les incentiva a hacerlo voluntariamente.

## EL ESTUDIO

Dado el importante peso relativo que los aportes sociales de las empresas tienen en el universo total de donaciones a nivel local, parece especialmente relevante estudiar la visión y práctica de este tipo de donante. Sin embargo, la discusión que ha acompañado al rol social de las empresas requiere analizar el valor y alcance de la filantropía empresarial más allá del “cuánto” donan en términos absolutos e incorporar una revisión respecto de los enfoques subyacentes, es decir, “por qué” y “cómo” se toman las decisiones respecto a este tema.

De esta forma, el presente estudio Estrategia en los aportes sociales de las empresas en Chile analiza la práctica de los aportes sociales de las grandes empresas en Chile con el objetivo de conocer el enfoque empresarial asociado a las donaciones y distintas vías de contribuciones sociales corporativas, y evaluar el nivel de desarrollo de la filantropía estratégica asociado a estas prácticas en las empresas cuya propiedad es abierta (esto es sociedades anónimas abiertas, cuyas acciones están inscritas en el Registro de Valores). Así, el estudio aporta un análisis de la visión con que operan las principales empresas listadas en la Bolsa de Comercio de Santiago, en su práctica de donaciones en distintos ámbitos sociales. Para ello, el segundo capítulo explica en detalle la metodología utilizada en el desarrollo de este estudio estableciendo además un marco conceptual que permite evaluar los distintos enfoques en la filantropía corporativa. Junto con ello, este capítulo entrega una detallada descripción del universo de empresas que realiza donaciones y contribuciones sociales, los que son reportados a sus accionistas a través de documentos de acceso público.

A continuación, el tercer capítulo entrega los resultados de una encuesta aplicada al universo del estudio, que fue construida a partir de las dimensiones identificadas en

el marco conceptual y que permite entender el enfoque y práctica de las empresas en sus aportes sociales. Por último, las conclusiones entregan un análisis respecto del enfoque de las donaciones y contribuciones sociales corporativas, la presencia de maximizadores de la filantropía estratégica, proponiendo el concepto de contribución social compartida, que incorpora tanto en la definición de las donaciones sociales como en su implementación una estrategia orientada a maximizar valor para la empresa y para la sociedad.

Asimismo se analiza la práctica de aportes sociales y su relación con otros indicadores de sostenibilidad y con la visión de la opinión pública respecto del comportamiento de las empresas en este ámbito. Con ello, el estudio aborda la pregunta sobre el rol de las empresas en el ámbito de la filantropía y las inversiones sociales, proponiendo un innovador enfoque conceptual y metodológico desarrollado en base a la literatura sobre filantropía estratégica. De esta forma, contribuye a un análisis de los aportes sociales corporativos reconociendo el relevante rol que cumplen las empresas en el desarrollo social.

*Estrategia en los Aportes Sociales de las Empresas en Chile* se enmarca en un proyecto de mayor alcance del CEFIS UAI: el Mapeo de Filantropía e Inversiones Sociales que caracteriza la visión y práctica de los diversos tipos de aportantes privados a nivel local, incluyendo empresarios, fundaciones filantrópicas, inversionistas de impacto, y filantropía ciudadana. Así, el presente estudio cumple un objetivo transversal a este amplio proyecto de investigación, cual es, contribuir a un diálogo informado respecto del rol que cumplen los aportes privados en la generación del bienestar social, e identificar aquellas trabas y potencialidades que son relevantes para su desarrollo.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

- Las motivaciones y objetivos de los aportes sociales de las empresas responden a una fuerte búsqueda por generar un impacto positivo en su propio entorno o área de influencia directa. Los objetivos vinculados a un fortalecimiento del contexto competitivo aparecen con menor relevancia.
- A partir de las razones para donar o hacer aportes sociales, las empresas evidencian un enfoque principalmente de legitimidad social (50%), seguido de un enfoque altruista (33%) y en menor medida un enfoque estratégico (17%).
- Las principales áreas sociales de destino de las donaciones y contribuciones sociales de las empresas encuestadas son vida sana y/o deporte (63%), desarrollo de comunidades locales (61%) y educación (57%).
- Los principales mecanismos utilizados por las empresas para realizar donaciones y contribuciones son la realización de programas propios a nombre de la empresa y las donaciones en dinero. También destaca que la mayoría (59%) de las empresas cuentan con algún tipo de alianza permanente con una institución beneficiaria.
- El criterio más relevante utilizado por las empresas para seleccionar a las instituciones beneficiarias son los resultados o impacto social logrado por la entidad mostrando que las empresas incorporan acciones estratégicas en este procedimiento.
- Las áreas de mayor participación en el proceso de toma de decisiones de los aportes sociales corporativos son la gerencia general, sostenibilidad y marketing, en tanto se da una baja injerencia de otras áreas gerenciales con *expertise* técnico y financiero.
- Los aportes sociales de las empresas están destinados principalmente al financiamiento de proyectos o programas sociales de organizaciones beneficiarias (81%) y solo un grupo menor entrega apoyo destinado al fortalecimiento operativo o institucional (19%), lo que evidencia un desafío de mayor involucramiento con instituciones donatarias y el mejoramiento de su *performance*.
- Entre quienes miden sus resultados, la principal unidad de observación son los beneficiarios u objetos intervenidos directamente por el proyecto o programa financiado, pero la incorporación de evaluaciones de efectos en el contexto competitivo o la cadena de valor son minoritarias.
- Las empresas donaron en promedio más de 1,5 millones de dólares en transferencias en dinero y en torno a los 500 mil dólares en transferencias en especies en 2015. La inversión en voluntariado corporativo fue valorizada con un gasto promedio de 35 mil dólares para el mismo año.
- Las empresas perciben un escenario de estabilidad para sus aportes sociales, donde la gran mayoría señala que el monto de sus donaciones se mantendrá estable o aumentará durante los próximos años debido al escenario económico (87%) y a la vez los compromisos que mantienen con los beneficiarios que apoyan.
- Los elementos señalados como relevantes para potenciar un aumento de las donaciones que realizan las empresas son: un mayor reconocimiento de las donaciones íntegramente como gasto de la empresa, crear incentivos para áreas que hoy no cuentan con legislaciones específicas para donaciones y un sistema único de incentivos para los distintos ámbitos sociales a los cuales realizar donaciones.

---

## CAPÍTULO

# 2

---

## CAPÍTULO 2

# METODOLOGÍA

*Estrategia en los Aportes Sociales de las Empresas en Chile* es un estudio cuantitativo- descriptivo cuya unidad de observación son las empresas constituidas como sociedades anónimas abiertas inscritas en el Registro de Valores que realizan aportes a diversos ámbitos del bienestar social.

El estudio tiene por objeto conocer la visión y práctica de los aportes sociales corporativos, y junto con ello evaluar el enfoque con que las empresas abordan sus donaciones y contribuciones sociales distinguiendo entre lo que la literatura identifica como enfoque altruista, de legitimidad social o estratégico. Finalmente, el estudio analiza la presencia de aquellos aspectos que la literatura señala como maximizadores de la filantropía estratégica presentes en los procesos de implementación de los aportes sociales de las empresas en Chile.

### MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de las últimas décadas el debate respecto de la responsabilidad que tienen las empresas en la contribución a ámbitos de desarrollo social más allá de la creación de empleos y de proveer bienes y servicios, ha tenido una amplia discusión académica. En tanto, el concepto de responsabilidad social empresarial ha ido adoptándose por parte de las corporaciones en forma cada vez más generalizada, incorporándose en la gestión de las empresas y en los reportes que se hacen de cara a los accionistas y al público en general. En este sentido, y atendiendo también la expectativa de la ciudadanía, la filantropía corporativa se ha entendido como un componente del rol social empresarial. Si bien existen visiones que han rechazado la pertinencia de la filantropía a nivel empresarial -como la postura de Milton Friedman que señaló que la única responsabilidad de las empresas son las ganancias económicas en la medida que se ajusten a las normas básicas de la sociedad (Friedman, 1970, p.1)- otros la han reconocido como parte de las actividades corporativas voluntarias, en tanto significan un paso más allá de las responsabilidades legales de las empresas (Carroll y Shabana, 2010, p.95). Archie B. Carroll calificó a la filantropía corporativa como uno de los componentes discrecionales de la responsabilidad social empresarial, junto con las

responsabilidades económicas, legales, y éticas (Carroll y Shabana, 2010, p.89).

#### Tipos de enfoques

La literatura académica identifica tres enfoques principales desde el cual se aborda la pertinencia de la filantropía por parte de las empresas. Un **enfoque altruista**, en el cual los aportes sociales y la RSE se entiende como la devolución de lo ganado a la sociedad, generando un costo en el valor del negocio, lo que plantea la dificultad de su sostenibilidad financiera en el tiempo (Bosch-Badia et al. p.13, 2013). El altruismo se refiere a una práctica filantrópica desde la empresa que busca dar apoyo motivados por el deseo de “ser un buen ciudadano” sin esperar una retribución a cambio, y tiende a enfocarse en causas de alta relevancia social o pública, pero no vinculadas o afectadas por las operaciones de la empresa. Este tipo de acciones no tiene influencia en la competitividad de la empresa en el mediano o largo plazo (Porter & Kramer 2002, p.13; Burlingame & Frishkoff, 1996 en Saiia 2009, p.171).

Asimismo, se ha reconocido que este tipo de acciones filantrópicas sirven como instrumento para fortalecer la

legitimidad corporativa y reputacional (Chen et al, 2008, p.131) dando pie a un enfoque utilitarista y de legitimidad, centrado en la retribución de la opinión pública o de inversionistas interesados en determinadas acciones filantrópicas. El **enfoque de legitimidad social** busca apoyar causas favorecidas por los empleados, clientes o líderes de la comunidad, con un énfasis en asociar las contribuciones como herramienta de relacionamiento y negociación con la comunidad, y en algunos casos con el fin de mitigar y anticipar efectos adversos de la instalación o de la operación de la empresa. En este enfoque la filantropía se vincula a la estrategia de relaciones públicas, tiende a privilegiar aportes en ámbitos de mayor rentabilidad reputacional y por lo mismo se acompaña de un énfasis comunicacional o publicitario de estas acciones. Al igual que en el enfoque altruista, aquí la estrategia de aportes sociales es reactiva por parte de la empresa. (Porter & Kramer 2002, p.6-13).

Por último, al otro extremo del enfoque altruista, la literatura identifica el **enfoque estratégico** un concepto en cierta medida paradójico que destaca la ambivalencia del rol de la empresa en la sociedad, que como institución societal legítima juega un rol crucial en la provisión de bienes y servicios, mientras al mismo tiempo, debe respetar la responsabilidad fiduciaria de los accionistas y maximizar sus utilidades. La filantropía estratégica es un ejemplo de una firma que busca generar un resultado sinérgico, al focalizar recursos corporativos hacia problemas sociales o a ámbitos que resuenan con los valores centrales y la misión de la empresa (Saiia et al, 2009, p. 170). Los autores Michael Porter y Mark Kramer (2002, p.66) amplían el concepto de filantropía estratégica, que luego desarrollan posteriormente cuando presentan el concepto de valor compartido. Para Porter & Kramer la filantropía estratégica surge cuando las compañías encuentran el “cómo y cuándo” adecuado, permitiendo que las actividades filantrópicas y la ventaja competitiva se refuercen mutuamente para crear un círculo virtuoso que permite crear valor para la sociedad y fortalecer el entorno competitivo de la empresa. Dicho de otro modo, existe en este enfoque una convergencia de intereses sociales y empresariales, donde se decide estratégicamente una compatibilidad entre el valor generado a la sociedad y los beneficios económicos de la empresa. En este punto la filantropía se vuelve estratégica entregando donaciones que aportan a mejorar el contexto social en el que opera

las empresas, buscando la convergencia de intereses para así alinear las contribuciones al desarrollo social y a la vez mejorar las perspectivas de negocio de la empresa en el largo plazo (Porter & Kramer 2002, p.2 y p.5).

#### Evaluación del enfoque y de la implementación

Para evaluar el enfoque que adopta una empresa en sus aportes sociales, es necesario considerar el tipo de motivación y el objetivo que se desea conseguir: generar un bien social general (visión más altruista), reforzar su vínculo con las comunidades (enfoque de legitimidad social) o la búsqueda de un beneficio para la sociedad y el negocio a la vez (enfoque estratégico).

El enfoque estratégico requiere el paso hacia una estrategia proactiva que se desarrolla en base a un análisis de los cuatro elementos del contexto competitivo, referidos por Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage of Nations* (1990). En ese sentido, la estrategia de aportes sociales debe contemplar un análisis interno respecto de los **factores necesarios para la producción** como recursos humanos, es decir si los aportes sociales contribuyen a mejorar la educación, capacitación y la calidad de vida de los trabajadores; instituciones, en el sentido de si se está contribuyendo a lograr un mayor conocimiento técnico y científico relacionado al sector empresarial; y recursos naturales, evaluando si se logra un manejo más sustentable de estos relacionados al sector empresarial. Además, un enfoque estratégico debiese considerar también las **condiciones de la demanda** como el tamaño del mercado, es decir, buscar un mayor conocimiento y valorización de los productos de la empresa; la sofisticación de clientes, buscando educar y promover un consumo responsable; y mejorar los estándares de los productos del sector empresarial. Junto con esto, se deben tomar en cuenta las **condiciones de la estrategia y la competencia** respecto a la regulación o incentivos de competencia como propiedad intelectual, antimonopolio y reducción corrupción y focalizarse en organizaciones que trabajan por anticorrupción, antimonopolio, protección propiedad intelectual o fortalecimiento de gobiernos corporativos. Por último, este enfoque establece considerar también las **industrias relacionadas y de soporte** que incluye apoyo a proveedores locales y la promoción del desarrollo de *clusters*.

Por otra parte, para analizar el enfoque que adopta una empresa en su práctica de donaciones y contribuciones sociales se requiere también evaluar el **mecanismo concreto de donación utilizado**. Diversos estudios han revelado la existencia de un continuo de colaboración conceptualizado en tres etapas (Austin et al., 2005): etapa filantrópica que corresponde a donaciones en dinero o especies como respuesta a solicitudes; etapa transaccional donde a las donaciones se suman el desarrollo de marketing de causas sociales, auspicios de eventos, actividades de voluntariado de empleados; y etapa integrativa donde se crean alianzas estratégicas entre las empresas y organizaciones beneficiarias, se definen misiones conjuntas, y estrategias sincronizadas.

En el caso de la filantropía estratégica, además existen ciertas acciones de implementación de los aportes sociales que se han identificado como **maximizadoras de la filantropía estratégica** (Porter & Kramer 2002, p.9-11) que permiten conocer si existe una interrelación entre el valor social generado a la sociedad y los beneficios económicos que en el largo plazo genera a la empresa. Se trata de las siguientes acciones:

- Seleccionar a los **mejores donatarios** contando con procedimientos para distinguirlos de manera de asegurar eficacia y capacidad de logro de impacto social. Para dicha evaluación es necesario contar con criterios para identificar la experiencia, el prestigio y la capacidad de gestión de la institución además de contar con información acerca de cómo utilizarán la contribución en particular.
- **Señalizar y abrir paso a nuevos donantes** realizando acciones para dar a conocer formas eficaces de trabajo y promover que otros donantes contribuyan. Esto requiere un buen uso de técnicas de evaluación y selección.

- Ayudar a **mejorar el desempeño de la entidad donataria** trabajando con ellos para ayudarles a ser más efectivos y garantizar el uso eficiente de los recursos. Compartir experiencias y facilitar conocimiento sobre gestión y eficiencia al servicio del quehacer de la entidad donataria.
- Promover el **desarrollo de conocimiento avanzado y la investigación** para hacer frente a los problemas sociales con una mirada más amplia de nuevos y mejores enfoques a través de la contribución de la investigación y la generación de conocimiento de las entidades donatarias.

Junto con ellos, se distinguen otros elementos asociados al desarrollo de una mayor estrategia en los aportes:

- La **participación de los líderes de la empresa** (como el gerente general o el directorio) en la toma de decisiones respecto a las donaciones y contribuciones sociales, junto al involucramiento de otras áreas y profesionales de la empresa que manejen la tensión entre los objetivos estratégicos y la capacidad de responder a los *stakeholders* (Porter & Kramer, 2002, p.12; Saiia, 2003, p.6).
- El **monitoreo y evaluación de los resultados** generados por las donaciones y contribuciones sociales permiten incorporar un enfoque más estratégico, donde es necesario establecer criterios de evaluación de largo plazo de todo el sistema de aportes filantrópicos (Porter & Kramer, 2002, p.13). Medir el impacto social, el impacto en distintos *stakeholders* y el impacto en el negocio es un signo del enfoque estratégico que adopta la empresa en sus aportes sociales.

**UNIVERSO DE ESTUDIO**

Mientras a nivel internacional diversos estudios han analizado el desarrollo en la praxis de los conceptos subyacentes de los aportes sociales de las empresas, a nivel local, el tema ha sido menormente analizado.

El presente estudio se propone aportar a este análisis sobre un grupo de empresas con un alto componente de *Business Exposure*, esto es, un universo con una amplia apertura y alto grado de vulnerabilidad hacia su entorno social (Saiia et al, 2009, p.175). Sin duda, las sociedades anónimas abiertas inscritas en el Registro de Valores de la SVS, unidad de observación de este estudio, están bajo escrutinio de un amplio rango de grupos de interés o *stakeholders* –incluyendo a los accionistas minoritarios– que han establecido expectativas sobre la conducción y comportamiento de las firmas, incluyendo sus contribuciones a la sociedad.

Para la identificación de tales casos se utilizaron los siguientes criterios de inclusión:

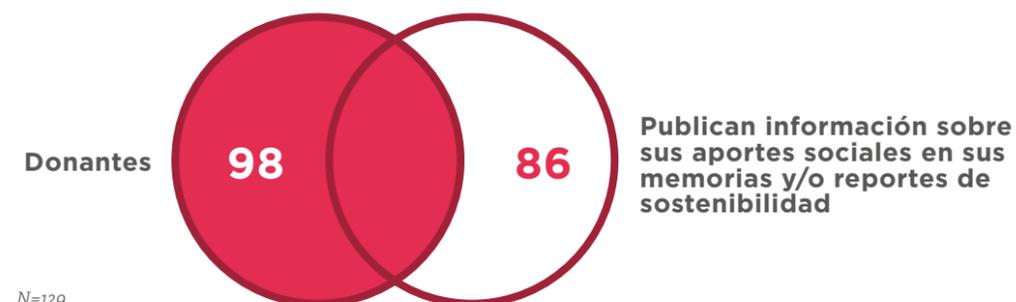
- **Empresas donantes:** Según registros de SII, otorgado vía ley de transparencia, se identificaron a las empresas que habían realizado donaciones sociales acogidas a la legislación chilena entre los años 2013 y 2015.

- **Empresas que publican en sus memorias y/o reportes se sustentabilidad entre los años 2013 a 2015 alguna acción vinculada a la inversión social o contribuciones sociales:** Para ello se realizó una revisión de tales documentos para todas las empresas nacionales abiertas a Bolsa registradas en la Superintendencia de Valores y Seguros, utilizando los siguientes criterios de búsqueda: “dona”, “donación(es)”, “aporte(s) social(es)”, “ayuda social”, “apoyo”, “comunidad”, “fundación”, siempre y cuando hicieran referencia a alguna donación o contribución social concreta.

En base a ello, fue posible identificar un universo de estudio de 129 empresas que cumplían con algunos de los dos criterios recién presentados. Entre ellas, un 84% contaba con registros de donación acogidas a la legislación chilena entre el 2013 y 2015 mientras que un 67% declaraba algún tipo de acción relativo a donaciones o contribuciones sociales en sus memorias y/o reportes de sustentabilidad en el mismo horizonte temporal.

**Estrategia en los Aportes Sociales de las Empresas en Chile toma como unidad de observación a las empresas constituidas como sociedades anónimas abiertas inscritas en la SVS, que registren haber realizado donaciones y/o contribuciones sociales entre los años 2013 y 2015.**

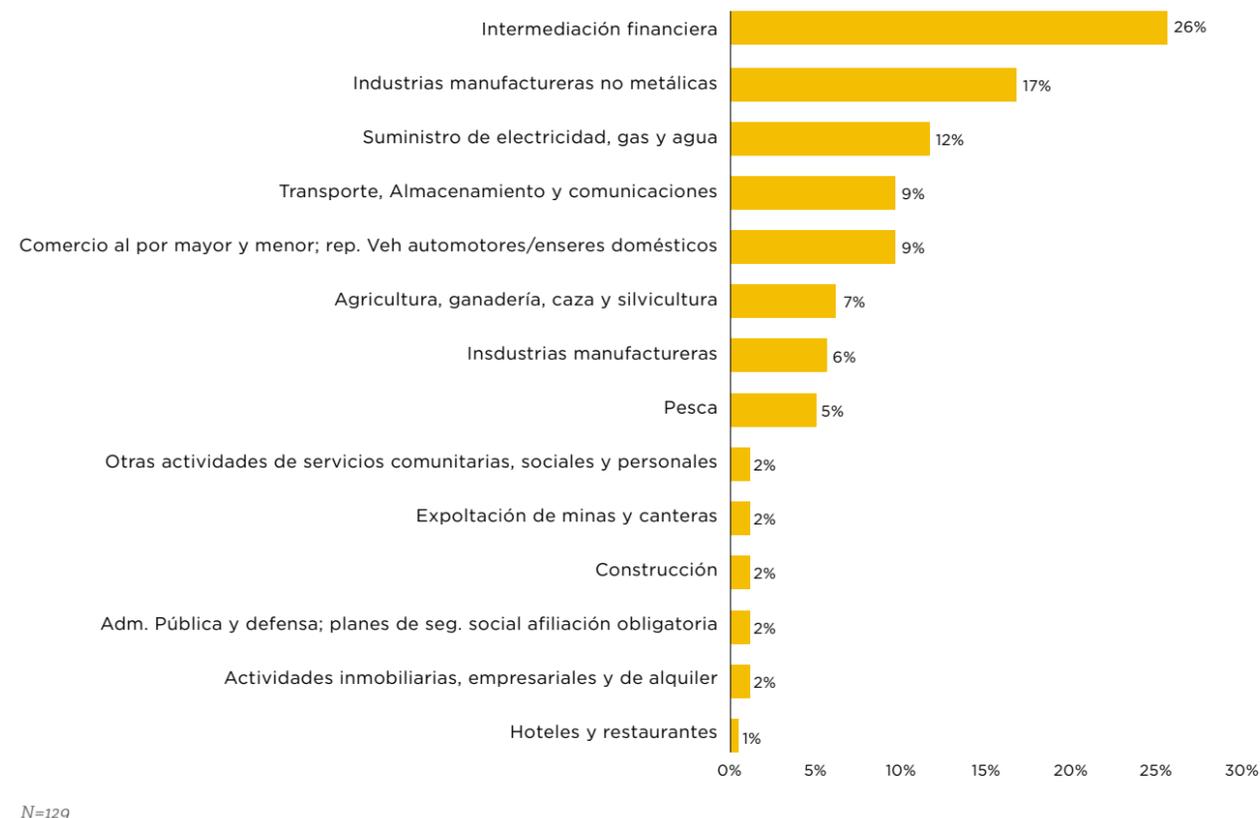
**FIGURA 1. UNIVERSO IDENTIFICADO.**



Las empresas que componen el universo representan a 14 sectores industriales, aunque relativamente tienen mayor peso el sector de intermediación financiera, de industrias

manufactureras no metálicas y de suministro de electricidad, gas y agua.

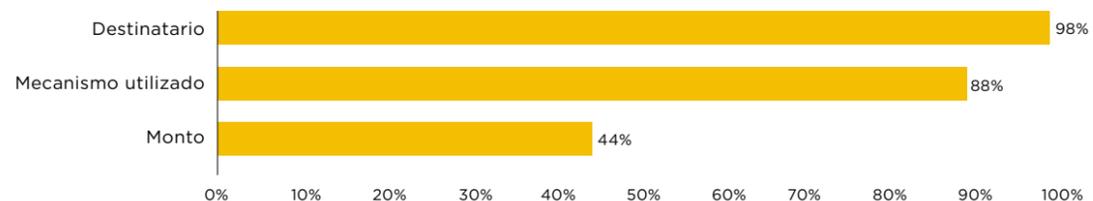
**GRÁFICO 1. SECTOR INDUSTRIAL DE LAS EMPRESAS DEL UNIVERSO.**



En el subgrupo de empresas que comunican sus iniciativas de aportes sociales en sus memorias o reportes de sustentabilidad, el 98% detalla a quién va dirigido tal aporte (nombre de institución, de la comunidad, de los individuos o del grupo interés en específico que colaboran), un 88% hace referencia al mecanismo utilizado (donación en

dinero, donación en especies, voluntariado corporativo, becas, alianzas, programas propios, etc.), mientras que sólo un 44% reporta el monto relativo a este tipo de inversión social, ya sea de manera parcial (relativo a algunas acciones específicas) o total (monto agregado).

**GRÁFICO 2.** ASPECTOS DE APORTES SOCIALES INFORMADOS EN LAS MEMORIAS Y/O REPORTES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS (UNIVERSO ESTUDIO).

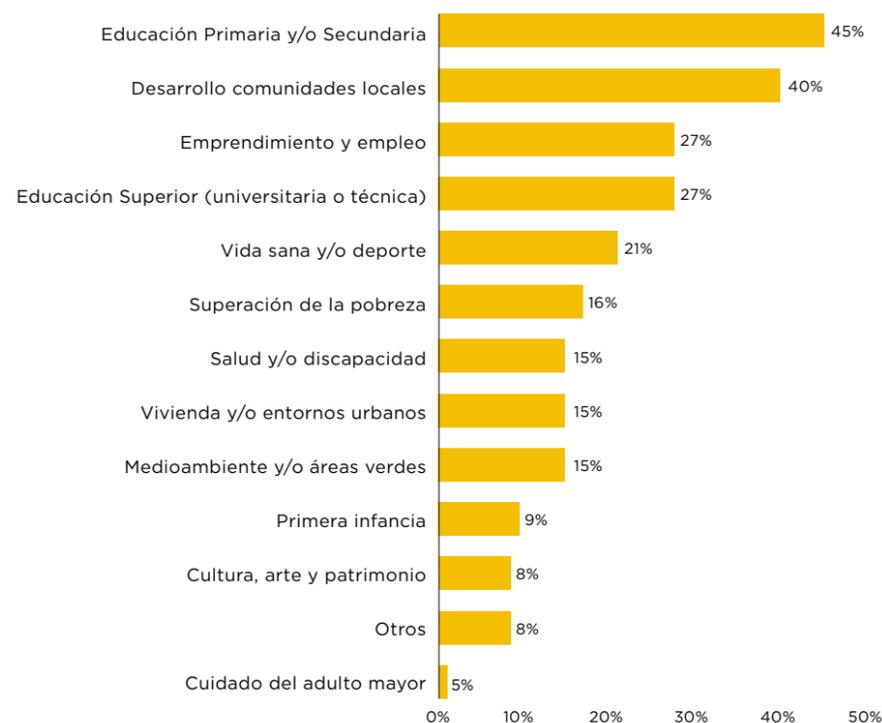


N=86

En el mismo subgrupo de empresas que comunican sus iniciativas de aportes sociales en sus memorias o reportes de sostenibilidad, las áreas sociales a las que destinan

recursos son principalmente educación escolar, desarrollo de comunidades locales, emprendimiento y empleo, y educación superior.

**GRÁFICO 3.** ÁREAS SOCIALES DE DESTINO DE DONACIONES O CONTRIBUCIONES SOCIALES SEGÚN INFORMACIÓN PUBLICADA EN MEMORIAS Y/O REPORTES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS (UNIVERSO ESTUDIO).



N=86. Las empresas pueden aportar a más de un ámbito social. Total no suma 100%.

## METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

De tipo cuantitativo- descriptivo, basado en encuestas auto aplicadas y recolección de información secundaria.

### Diseño Muestral

De carácter censal, lo que quiere decir, que se procuró llegar a todo el universo de estudio. Se seleccionó este diseño muestral dada la finitud y tamaño del universo que no justifica en términos estadísticos la construcción de una muestra.

### Métodos de recolección de información

El estudio se desarrolló a partir de una encuesta estructurada en base a un cuestionario cuyas preguntas de investigación tienen por objeto conocer la visión y práctica de los aportes sociales corporativos, evaluar el enfoque que subyace a las donaciones y contribuciones sociales que realizan las empresas, y realizar un análisis para revisar la presencia de aspectos maximizadores de la filantropía estratégica en su implementación.

**TABLA 1.** DIMENSIONES DE ESTUDIO.

Dimensión	Subdimensiones/Indicadores
Tipo de donación o contribución social	Mecanismo utilizado, Montos.
Enfoque de la contribución	Motivación, Objetivos, Convergencia de intereses entre el valor generado a la sociedad y los intereses económicos de la empresa.
Implementación	Selección de donatarios, Participación de áreas de la empresa en la toma de decisiones, Ámbitos de las organizaciones beneficiarias apoyadas, Apoyos no monetarios, Evaluación y medición de resultados, Difusión, Participación de las distintas áreas de la empresa en el proceso, Alianzas privadas, Alianzas con entidades públicas.
Promoción de causas o de organizaciones ante otros donantes y fomento del conocimiento y la práctica	Iniciativas para promover la donación y aportes sociales a terceros, Acciones destinadas a apoyar nuevos modelos innovadores de soluciones a desafíos sociales.
Proyecciones	Del monto destinado a aportes sociales en la empresa.
Sistema de incentivos legales	Evaluación del sistema.

Se realizó un test del instrumento con actores vinculados al mundo empresarial y sustentabilidad, de manera de validar el uso de vocabulario y el tiempo de aplicación. A las empresas del universo se les solicitó que la encuesta fuera contestada por un representante de la empresa, designado por la misma institución, que estuviera a cargo de la toma de decisiones respecto a las donaciones o contribuciones sociales: Gerente General, Gerente/Encargado área de Sostenibilidad/ RSE,

Gerente/ Encargado de Asuntos Públicos, Marketing o Comunicaciones, Gerente/ Encargado de Recursos Humanos, Gerente/ Encargado de la Fundación de la empresa u otro. El cuestionario construido constó de 39 preguntas, con categorías de respuesta principalmente en escala Likert además de preguntas abiertas sobre percepciones. El tiempo promedio de respuesta fue de aproximadamente 20 minutos. La aplicación fue vía *online* entre los meses de septiembre y diciembre de 2016.

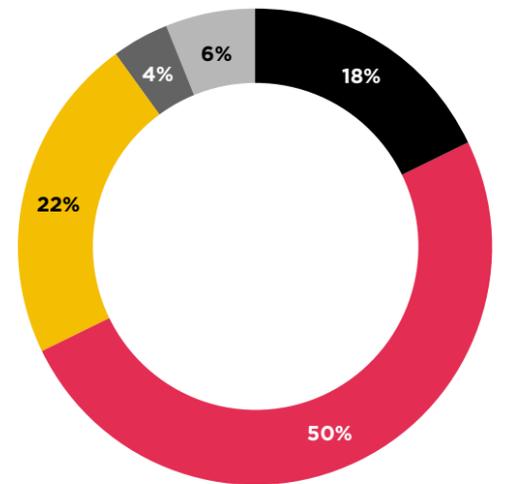
### Población Contactada y Perfil de los Encuestados

Se logró la participación efectiva de 54 firmas, correspondientes a un 42% del universo identificado. Cabe destacar que dada su metodología censal, no hay errores muestrales asociados a este estudio. Sin embargo, considerando que la participación de las empresas era voluntaria, es posible que exista un sesgo de selección asociado a las características específicas de las empresas que participaron.

Respecto del perfil de las empresas participantes, la gran mayoría de ellas corresponde a empresas grandes, tanto en términos de tamaño de facturación, donde un 72% declara pertenecer al rango superior de facturación (según la categorización del Servicio de Impuestos Internos de más de 1.000.000 de UF), y en cantidad de trabajadores, donde un 82% cuenta con más de 200 empleados.

El representante de la empresa que respondió el cuestionario fue un gerente, jefe o encargado de diversas áreas de las empresas. La mitad de ellos proviene del área de sostenibilidad o RSE, un 22% de área de asuntos públicos, marketing o comunicaciones y un 18% de la gerencia general. En menor medida respondieron representantes del área de administración y finanzas o de recursos humanos.

GRÁFICO 4. CARGO DE ENCUESTADOS.



N=54

- Gerente General
- Asuntos Públicos, Marketing o Comunicaciones
- Administración y finanzas
- Sostenibilidad/RSE
- Recursos Humanos

### Compromiso de Confidencialidad

Los datos entregados por los participantes fueron tratados bajo normas de confidencialidad y seguridad. El Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez se comprometió a resguardar la confidencialidad de los datos, de modo que los resultados generados se presentarán en forma agregada y los datos de las empresas en ningún ámbito serán identificados de manera individual.

### Análisis

Se realizó un análisis descriptivo, univariado y bivariado de las variables que recoge el cuestionario que permite cumplir con los tres objetivos del estudio: conocer la visión y práctica de los aportes sociales corporativos, evaluar el enfoque que subyace a las donaciones y contribuciones sociales que realizan las empresas, y analizar la presencia de aspectos maximizadores de la filantropía estratégica en su implementación, que se presentan en los capítulos de resultados y conclusiones. De esta forma, el análisis permitió, a partir de las respuestas, construir indicadores que entrega información relevante respecto de los objetivos del estudio (siguiendo el Marco Conceptual).

---

## CAPÍTULO

# 3

---

## CAPÍTULO 3

---

# RESULTADOS

La encuesta aplicada a sociedades anónimas abiertas inscritas en el Registro de Valores de la SVS en Chile busca comprender el enfoque que adoptan estas empresas al momento de definir las motivaciones y objetivos de sus aportes sociales. Junto con ello, los resultados entregan información respecto de las estrategias de implementación de las donaciones y contribuciones sociales para evaluar la incorporación de elementos maximizadores de la filantropía estratégica. Por último, se recoge la proyección a futuro de las donaciones y la visión empresarial respecto del sistema de incentivos tributarios a las donaciones.

### ENFOQUE DE LOS APORTES SOCIALES DE LAS EMPRESAS

Las motivaciones, y la consideración del contexto competitivo, son factores relevantes para determinar el enfoque bajo el cual operan las empresas para definir sus aportes sociales, ya que permite identificar el nivel de estrategia incorporado en este procedimiento. Junto con esto las razones de selección de las áreas sociales de destino de los aportes también entregan información relevante ya que pueden estar vinculadas a distintos enfoques: altruistas, de legitimidad social o estratégicos (Ver marco conceptual).

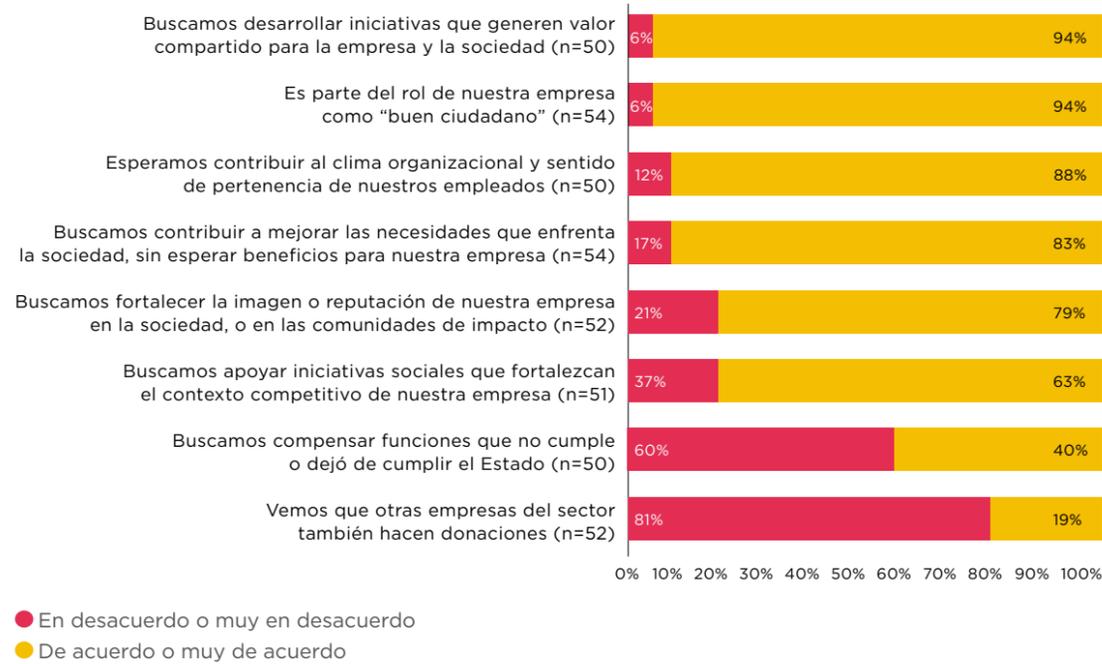
#### Motivaciones y consideración del contexto competitivo

Las empresas muestran adherencia a distintos tipos de motivaciones para realizar aportes sociales. De esta forma, están de acuerdo en muy alta medida con razones relacionadas a la búsqueda de generar valor compartido

para la empresa y la sociedad (94%) y de responder al rol de la empresa como “buen ciudadano” (94%), seguidos por la idea de contribuir al clima organizacional y sentido de pertenencia de los empleados (88%). A la vez, muestran una alta motivación por contribuir a la sociedad sin esperar beneficios para la empresa (83%) y fortalecer la imagen o reputación de la empresa (79%) y, en menor medida, a apoyar iniciativas sociales que fortalezcan el contexto competitivo de las empresas (63%).

Las motivaciones con menor identificación por parte de las empresas son aquellas que se refieren a compensar acciones que no cumplen o dejaron de cumplir el Estado (40%) o a seguir el impulso de otras empresas del mismo sector (19%).

**GRÁFICO 5. MOTIVACIONES PARA REALIZAR DONACIONES Y CONTRIBUCIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS.**



Para evaluar la existencia de un análisis interno de contexto competitivo al definir los aportes sociales corporativos, se analizaron los objetivos que persiguen las empresas. A partir de ello, es posible identificar una fuerte búsqueda por generar un impacto positivo en su propio entorno o área de influencia. De esta forma, los objetivos preponderantes son mejorar la calidad de vida de los territorios donde opera la empresa y viven los trabajadores (69%), seguido por la búsqueda de mejorar la educación y capacitación en ámbitos relacionados con el sector empresarial (50%), desarrollar la economía local en las

zonas donde operan (44%) y lograr un manejo sustentable de los recursos naturales relacionados con el sector (43%).

Los objetivos vinculados a un fortalecimiento más general del entorno competitivo aparecen con menor relevancia. De esta forma lograr conocimiento y valorización de los productos o servicios de su sector (19%), y mejorar la regulación e incentivos de libre competencia (transparencia, propiedad intelectual, reducción de corrupción, antimonopolio, etc) (17%) son mencionados en menor medida.

**GRÁFICO 6. CONSIDERACIÓN DEL CONTEXTO COMPETITIVO AL DEFINIR LOS OBJETIVOS EN LAS DONACIONES O CONTRIBUCIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS.**



N=54. Nota: (% de respuesta "Muy de acuerdo").

**Los objetivos que persiguen las empresas en sus aportes sociales buscan principalmente generar un impacto positivo en su propio entorno, en especial, mejorar la calidad de vida de los territorios donde opera la empresa y viven los trabajadores, seguido por la búsqueda de mejorar la educación y capacitación en ámbitos relacionados con el sector empresarial.**

**Área de destino de los aportes sociales**

Las principales áreas sociales de destino de las donaciones y contribuciones sociales declaradas por las empresas

encuestadas son vida sana y/o deporte (63%), desarrollo de comunidades locales (61%), educación (57%)<sup>6</sup>.

**GRÁFICO 7. ÁREAS SOCIALES DE DESTINO DE LAS DONACIONES O CONTRIBUCIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS.**



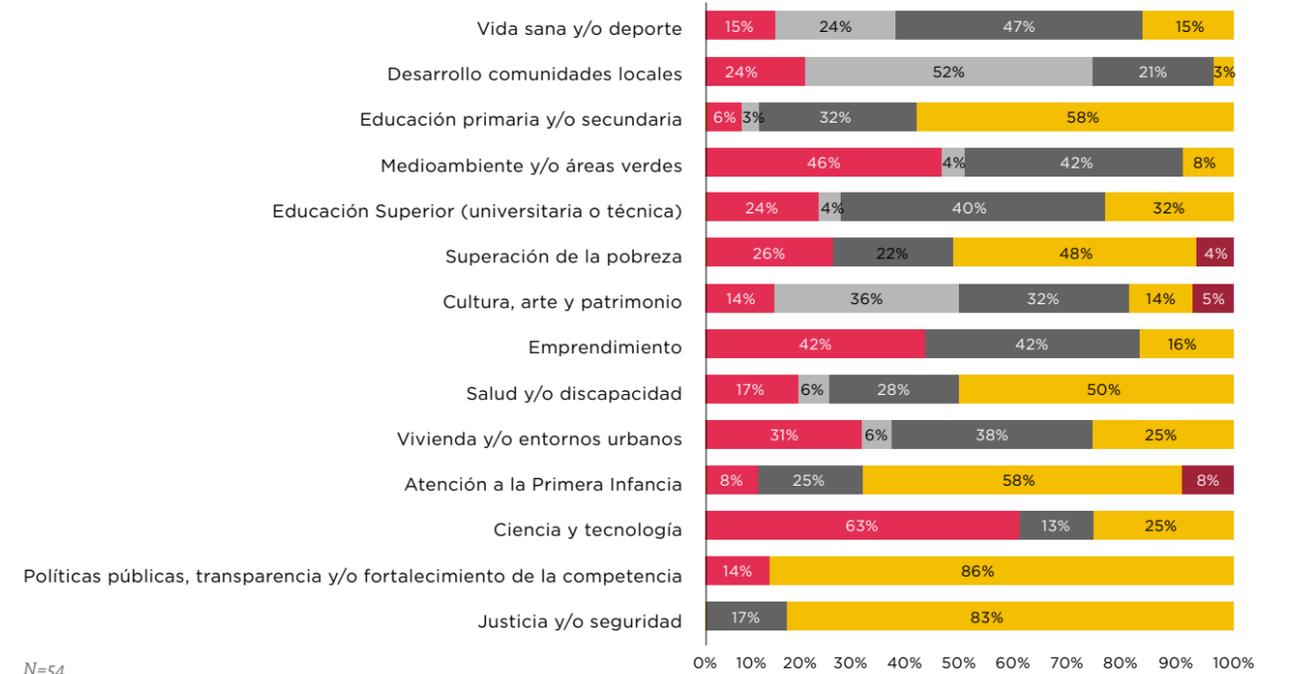
N=54

Las razones por las cuales las empresas seleccionan las áreas sociales de destino de sus aportes sociales son variadas según la temática de interés. Así, se observa que las temáticas de medioambiente, emprendimiento y ciencia y tecnología son seleccionadas en gran medida debido a la relación con el contexto competitivo o cadena de valor. En cambio, el desarrollo de comunidades locales, arte cultura y patrimonio y vivienda y entornos urbanos, son seleccionadas porque contribuyen a fortalecer la reputación de la empresa

o porque son necesidades que los propios stakeholders o comunidades de la empresa han solicitado, es decir, razones relacionadas con fortalecimiento de legitimidad social. Por otra parte, las temáticas de educación, superación de la pobreza, salud y/o discapacidad, atención a la primera infancia, políticas públicas y justicia social son seleccionadas por considerarlas un desafío relevante para el país o comunidades desfavorecidas, motivaciones propias de una visión altruista.

<sup>6</sup> Esta distribución difiere levemente a la presentada en las características del universo, debido a que los grupos analizados son distintos y a que la información presentada en esa sección fue recolectada sobre información secundaria, a partir de lo declarado únicamente en sus memorias y/o reportes de sostenibilidad.

**GRÁFICO 8. RAZONES PARA LA SELECCIÓN DE ÁREAS SOCIALES DE DESTINO DE LOS APORTES SOCIALES DE LAS EMPRESAS.**



N=54

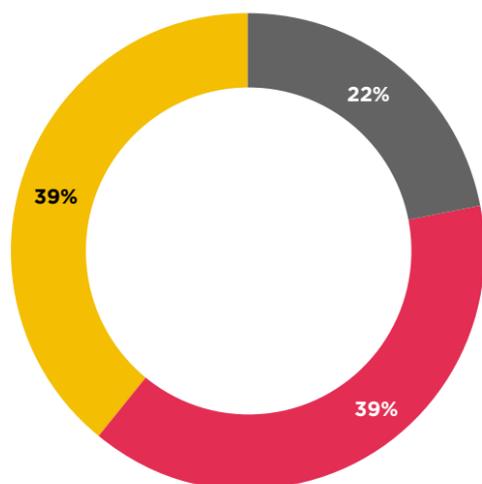
- Debido a que se evaluó que tiene relación con nuestro contexto competitivo y/o cadena de valor
- Debido a que contribuye a fortalecer la reputación o visibilidad comunicacional de nuestra empresa
- Debido a que son prioridades que las propias comunidades o stakeholders han solicitado a la empresa
- Debido a que es un desafío relevante para el país o comunidades desfavorecidas
- Ns/Nr

**En las razones que las empresas declaran para seleccionar ciertas áreas como destino de sus donaciones se revelan distintos enfoques sobre las contribuciones sociales empresariales: desde una visión más altruista hacia ámbitos que son relevantes para comunidades desfavorecidas, pasando por enfoques de legitimidad social en empresas que privilegian temáticas importantes para las comunidades o que fortalecen su reputación; hasta un enfoque más estratégico en aquellas empresas que seleccionan ámbitos relacionados con su contexto competitivo o cadena de valor.**

**Beneficiarios de los aportes sociales**

Respecto de los beneficiarios de los aportes sociales corporativos, un 39% de las empresas destina recursos a individuos o comunidades que forman parte de la cadena de valor mientras que un 22% lo hace solo a individuos o comunidades no relacionadas con las actividades e intereses de la empresa. Otro 39% de empresas combina el destino de sus aportes a estos dos tipos de destinatarios.

**GRÁFICO 9.** DESTINATARIOS DE LAS DONACIONES O CONTRIBUCIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS.



N=54

- Individuos o comunidades donde opera la empresa o *stakeholders* de la empresa
- Individuos o comunidades donde opera la empresa o *stakeholders* pero también otros individuos o comunidades no relacionados con las actividades de la empresa o intereses corporativos
- Individuos o comunidades no relacionados con las actividades o intereses corporativos

**IMPLEMENTACIÓN DE LOS APORTES SOCIALES**

El proceso de implementación de los aportes sociales se evalúa abarcando diferentes ámbitos: los mecanismos que utilizan las empresas para entregar los aportes, los montos y la valorización de las contribuciones, los métodos de selección de los beneficiarios, el sistema de medición de resultados y, por último, difusión de los aportes. Estos ámbitos permiten evaluar la presencia de elementos maximizadores de filantropía estratégica (ver Marco Conceptual).

**Mecanismos**

Los mecanismos utilizados por las empresas para realizar donaciones y contribuciones sociales son variados, pero los

dos principales son: la realización de programas propios a nombre de la empresa (67%) y las donaciones en dinero (67%). Un grupo mayoritario de empresas realiza además auspicio de eventos de instituciones beneficiarias (59%), desarrolla alianzas con instituciones beneficiarias (59%), otorga becas (54%), realizan voluntariado corporativo (52%) y realiza donaciones en especies con productos o servicios propios de la empresa (52%). Un menor grupo de empresas realizan donaciones en productos o servicios adquiridos especialmente para ser donados (35%), y cuenta con participación de ejecutivos en instituciones beneficiarias (22%). Solo un 9% ha realizado préstamos de capital con condiciones preferenciales con fines sociales.

**GRÁFICO 10.** MECANISMOS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS PARA REALIZAR DONACIONES Y CONTRIBUCIONES SOCIALES.



N=54. Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

**Montos**

Respecto a los montos declarados sobre transferencias en dinero, especies o voluntariado corporativo, cada una de las empresas donó en promedio en 2015 más de 1,5 millones de dólares en transferencias en dinero y en torno a los 500 mil dólares en transferencias en especies (productos o servicios propios o adquiridos especialmente para ser donados). Es importante mencionar que fue una pregunta con una tasa de no respuesta en torno al 20%.

Respecto al voluntariado corporativo las empresas lo valorizan con un gasto promedio de 35 mil dólares en 2015. Cabe detallar que estos montos cuentan con rangos amplios y una alta dispersión, donde se detecta la presencia de montos extremos superiores.

**TABLA 2.** DESCRIPTIVOS DE LOS MONTOS DE LAS DONACIONES DE LAS EMPRESAS.

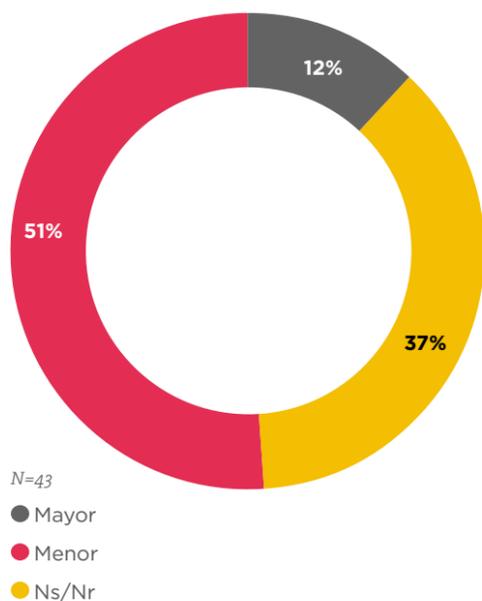
Dimensión	Promedio USD	Mínimo USD	Máxima USD	Mediana USD
Transferencias en dinero (n=38)	1.551.847	1.849	8.068.142	284.495
Transferencias en especies (n=25)	505.206	711	6.401.138	28.450
Transferencias en recursos humanos (voluntariado corporativo) (n=20)	35.100	1.422	142.248	28.450

N=43

**En 2015 las empresas donaron en promedio más de 1,5 millones de dólares en transferencias en dinero y en torno a los 500 mil dólares en transferencias en especies (productos o servicios). Junto con ello realizaron voluntariado corporativo valorizado en 35 mil dólares en promedio.**

La mitad de las empresas que entregaron este tipo de información, declararon que el monto de las donaciones en dinero o en especies fue menor que el 5% de la renta líquida imponible del año 2015 de las empresas, mientras que solo en un 12% este monto fue mayor. Cabe destacar que el 5% de la renta líquida imponible es el límite global absoluto a las donaciones que establece la Ley n° 19.885 sobre que incentiva y norma el buen uso de donaciones que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos.

**GRÁFICO 11.** MONTO EN DONACIONES EN DINERO Y ESPECIES RESPECTO AL 5% DE LA RENTA LÍQUIDA DE LA EMPRESA EN 2015.

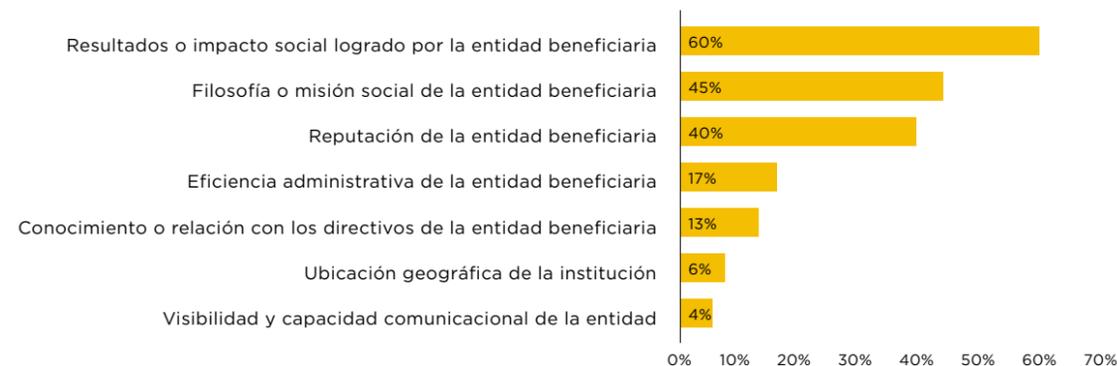


**Selección de instituciones beneficiarias**

La literatura señala que en el sistema de selección de las instituciones beneficiarias es posible incorporar factores que permiten maximizar la filantropía estratégica, de manera de asegurar eficacia y capacidad de logro de impacto social. Uno de estos factores es seleccionar a los mejores donatarios.

En la práctica de los aportes sociales de las empresas en Chile, la mayoría (60%) declara como criterio más relevante para seleccionar a las instituciones beneficiarias, los resultados o impacto social logrado por la entidad. Luego, en segundo lugar destaca la filosofía o misión social de la organización (45%), y en tercer lugar se menciona la reputación de la entidad (40%).

**GRÁFICO 12.** ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA SELECCIÓN DE INSTITUCIONES BENEFICIARIAS.



N=53. Los encuestados podían seleccionar dos opciones, total no suma 100%.

**El criterio más relevante utilizado por las empresas para seleccionar a las instituciones beneficiarias son los resultados o impacto social logrado por la entidad, seguido por la filosofía o misión social de la organización, y en menor medida por la reputación de la entidad.**

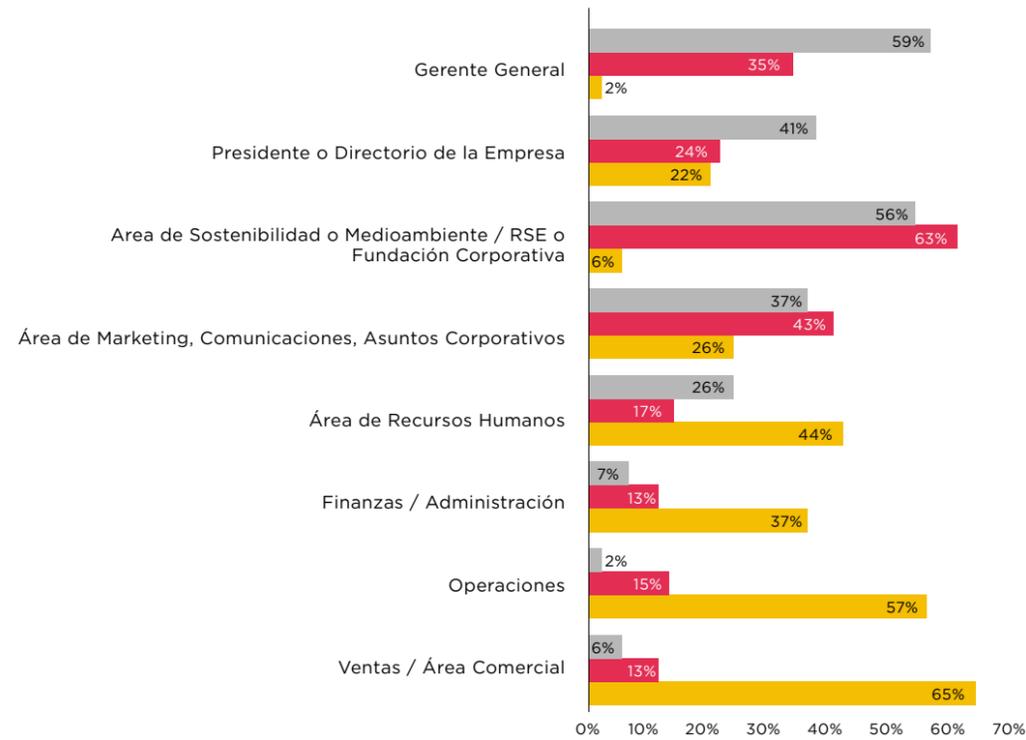
**Toma de decisiones sobre aportes sociales**

En la toma de decisiones relativas a la definición del enfoque de las donaciones y la selección de las instituciones beneficiarias, es relevante analizar la participación de las distintas áreas de la empresa. Se observa que en general las áreas de mayor participación son las de Sostenibilidad/RSE/Fundación/Medioambiente, Marketing/Comunicaciones/Asuntos Corporativos, Gerencia General y Directorio. A su vez se destaca que en términos relativos, la alta dirección participa en mayor medida en la definición del enfoque, con un 59% de empresas donde la Gerencia General participa de manera activa en la definición del enfoque de las donaciones mientras un 41% de las empresas que cuentan con la participación del Directorio en este proceso. Por otro lado,

las áreas de Sostenibilidad/RSE/Fundación/Medioambiente y de Marketing/Comunicaciones/Asuntos Corporativos tienen mayor participación en la selección de instituciones beneficiarias.

Las áreas de Finanzas/Administración, de Operaciones y de Ventas/Área Comercial, que desde el enfoque estratégico son entendidas como un recurso a incluir en el proceso de selección e instituciones beneficiarias debido a su expertise financiero, de gestión y técnico, muestran menor participación en la toma de decisiones sobre los aportes sociales, con solo el 15% de participación en las empresas encuestadas.

**GRÁFICO 13.** PARTICIPACIÓN DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA EN LA DEFINICIÓN DEL ENFOQUE DE LOS APORTES SOCIALES Y LA SELECCIÓN DE INSTITUCIONES BENEFICIARIAS.



N=54. Nota: Gráfico excluye categorías "Ns/Nr" y "No existe esta área en mi empresa". Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

- Participa en la definición del enfoque de donaciones
- Participa en la selección de las instituciones beneficiarias
- No participa en el proceso

**Tipos de apoyo a instituciones beneficiarias**

Otro aspecto a analizar es en qué medida la empresa contribuye a mejorar la *performance* de la institución beneficiaria, lo que ha sido establecido en la literatura como un elemento maximizador de la filantropía estratégica. En este contexto, se observó que el ámbito de las instituciones donatarias hacia donde se destinan las donaciones o contribuciones sociales es principalmente el financiamiento

de proyectos o programas (81%). Alrededor de un tercio de las empresas apoya iniciativas vinculadas a la concientización y campañas para apoyo de causas sociales, mientras que un cuarto de las empresas apoya el financiamiento para casos de emergencia o déficit de las organizaciones. Solo un grupo menor destina recursos para apoyo operativo e institucional, marketing, levantamiento de capital y evaluación de resultados o impacto.

**GRÁFICO 14.** ÁMBITOS DE LAS ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS APOYADAS POR LAS DONACIONES Y CONTRIBUCIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS

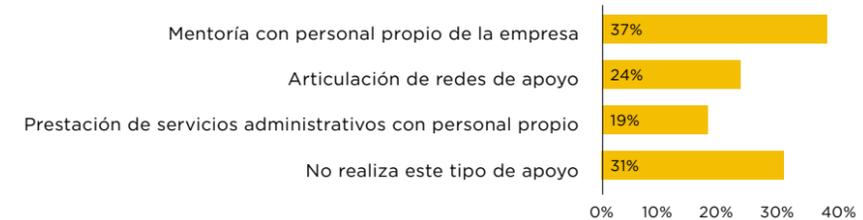


N=53. Pregunta de respuesta múltiple total no suma 100%.

Respecto a otro tipo de apoyo no monetario destinado a mejorar la *performance* de las instituciones como la mentoría con personal propio de la empresa, la articulación de redes de apoyo y prestación de servicios administrativos con personal

propio, es bastante menor comparándolo con los apoyos monetarios mencionados anteriormente. De hecho, un 31% de empresas no realizan ningún apoyo en este ámbito.

**GRÁFICO 15.** OTROS TIPOS DE APOYO NO MONETARIO A INSTITUCIONES BENEFICIARIAS.

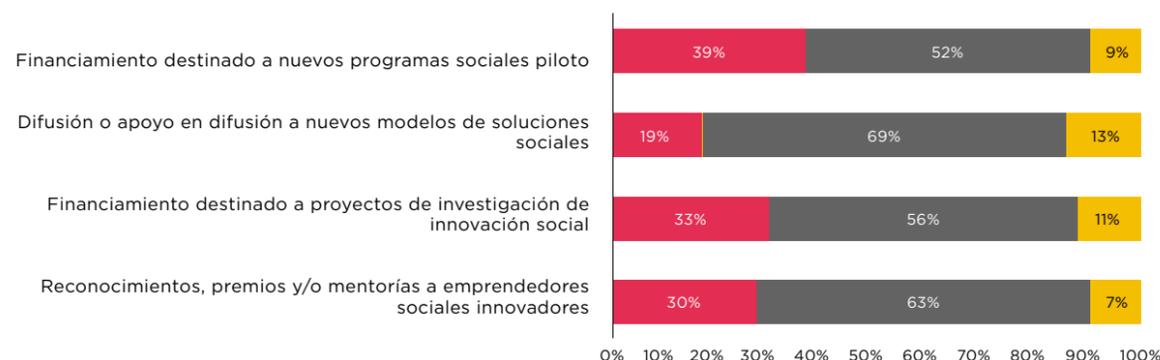


N=54. Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

Respecto al aporte que realizan las empresas en apoyar nuevos modelos innovadores para solucionar desafíos sociales, a través del fomento al desarrollo del conocimiento y la investigación, que también es un elemento identificado como maximizador de la filantropía estratégica, se destaca

que un 39% ha financiado programas sociales piloto, un 33% declara haber financiado proyectos de investigación de innovación social y un 30% haber impulsado iniciativas de reconocimientos, premios y/o mentorías a emprendedores sociales.

**GRÁFICO 16.** ACCIONES VINCULADAS AL FOMENTO DEL CONOCIMIENTO Y LA INVESTIGACIÓN.



N=54

- Si
- No
- Ns/Nr

**Los aportes sociales de las empresas están destinados principalmente al financiamiento de proyectos o programas sociales de organizaciones beneficiarias. Solo un grupo menor de empresas entrega apoyo operativo o institucional, y cerca de un tercio financia o apoya entregar apoyo a proyectos innovadores o pilotos.**

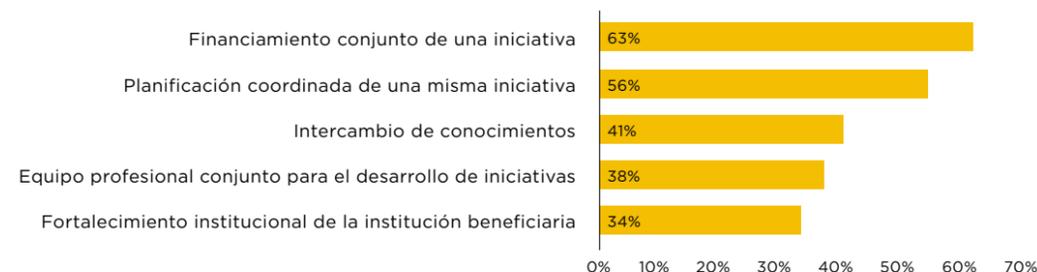
**Alianzas**

Desde el enfoque de filantropía estratégica se señala la relevancia de impulsar también la creación de alianzas con el sector público y con otras empresas, de manera de ampliar el resultado social que se busca.

En este sentido, tal como se mencionó anteriormente, entre los mecanismos utilizados para realizar donaciones y contribuciones sociales (Ver gráfico 10) un 59% de

empresas cuenta con alianzas con alguna institución beneficiaria (con plazo de al menos 2 años). El tipo de colaboración más frecuente en estas alianzas tiene relación con el financiamiento conjunto de una iniciativa y con la planificación coordinada de un mismo proyecto. Sin embargo, solo en un tercio de los casos, esta alianza está destinada a lograr el fortalecimiento institucional de organización beneficiaria (34%).

**GRÁFICO 17.** TIPO DE COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES BENEFICIARIAS BAJO ESQUEMA DE ALIANZA.

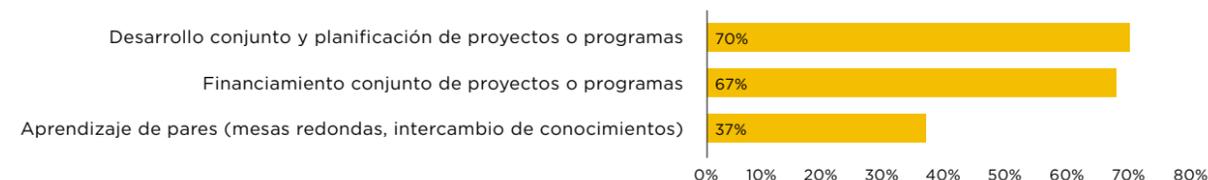


N=32. Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

Por otra parte, la mitad de las empresas encuestadas declaran contar con algún tipo de alianza con alguna institución pública, principalmente a través de desarrollo (70%) o financiamiento (67%) conjunto de proyectos o programas.

Las instancias de aprendizaje y de fortalecimiento del entorno son menores (37%), focalizándose principalmente en coordinación y financiamiento de actividades en conjunto.

**GRÁFICO 18.** TIPO DE COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES PÚBLICAS EN PROYECTOS SOCIALES.

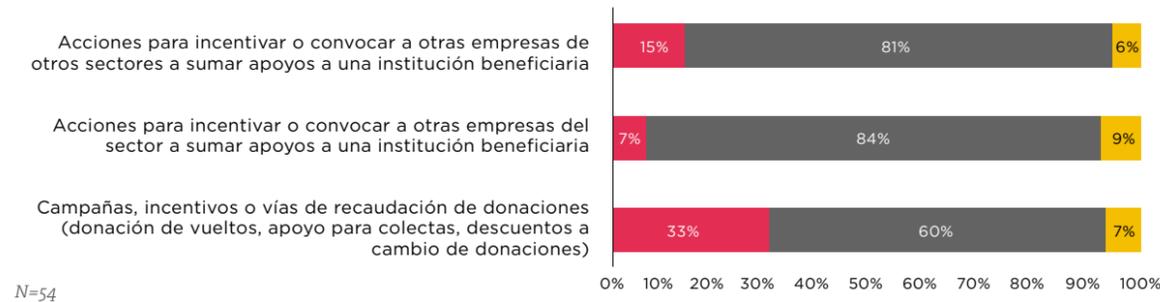


N=27. Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

Más allá de los aportes sociales de las empresas directamente a las instituciones beneficiarias, la literatura identifica como otro de los factores maximizadores de la filantropía estratégica, la generación de acciones vinculadas a la promoción e incentivos para motivar la participación de otros donantes a una misma causa, proyecto o institución beneficiaria. En este sentido la iniciativa más realizada por

las empresas (33%) es aquella que incentiva a los individuos particulares a contribuir (mediante la donación de su vuelto, aportes en colectas, descuentos a cambio de donaciones, etc.). Un porcentaje menor declara realizar acciones para incentivar a empresas de otros sectores (15%) y del mismo sector (7%) para sumar apoyos a una institución beneficiaria.

**GRÁFICO 19. ACCIONES VINCULADAS A LA PROMOCIÓN DE OTROS DONANTES.**



N=54

- Si
- No
- Ns/Nr

**Medición de resultados y difusión de los aportes sociales**

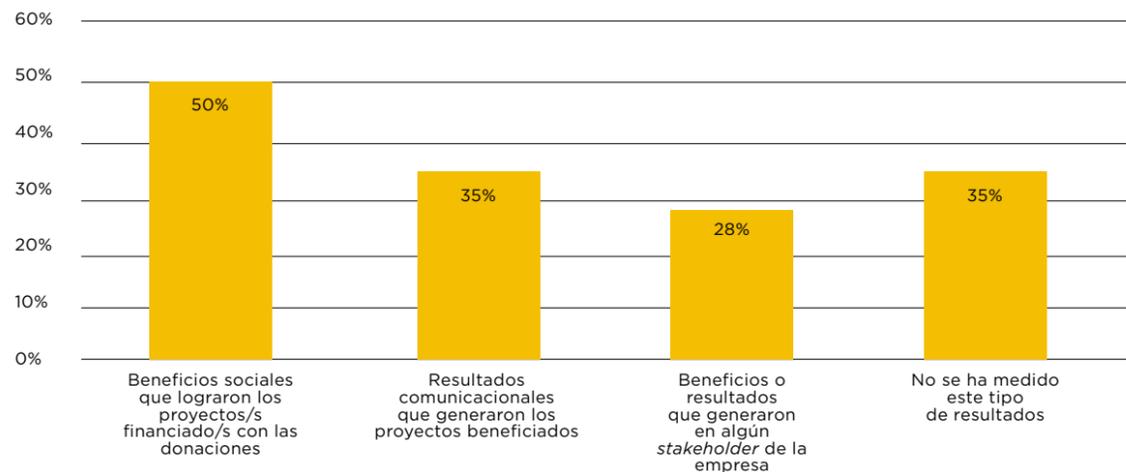
La medición de resultados respecto de los distintos efectos que pueden generar las donaciones o contribuciones sociales también es un elemento propio del enfoque estratégico.

Entre las empresas encuestadas, el tipo de evaluación más llevada a cabo se enfoca en los resultados o beneficios sociales logrados únicamente en el marco de la intervención de los proyectos financiados. Luego, poco más de un tercio

(35%) declara realizar evaluaciones que miden los resultados comunicacionales (en prensa u otros canales) que generaron para la empresa la donación o contribución social realizada.

Finalmente, el tipo de medición que incorpora mayor estrategia, que corresponde a los resultados obtenidos en algún stakeholder de la empresa es utilizado en un 28% de los casos. Cabe destacar que un 35% de las empresas declara no realizar ningún tipo de medición de las antes mencionadas.

**GRÁFICO 20. TIPOS DE MEDICIÓN DE RESULTADOS REALIZADAS.**

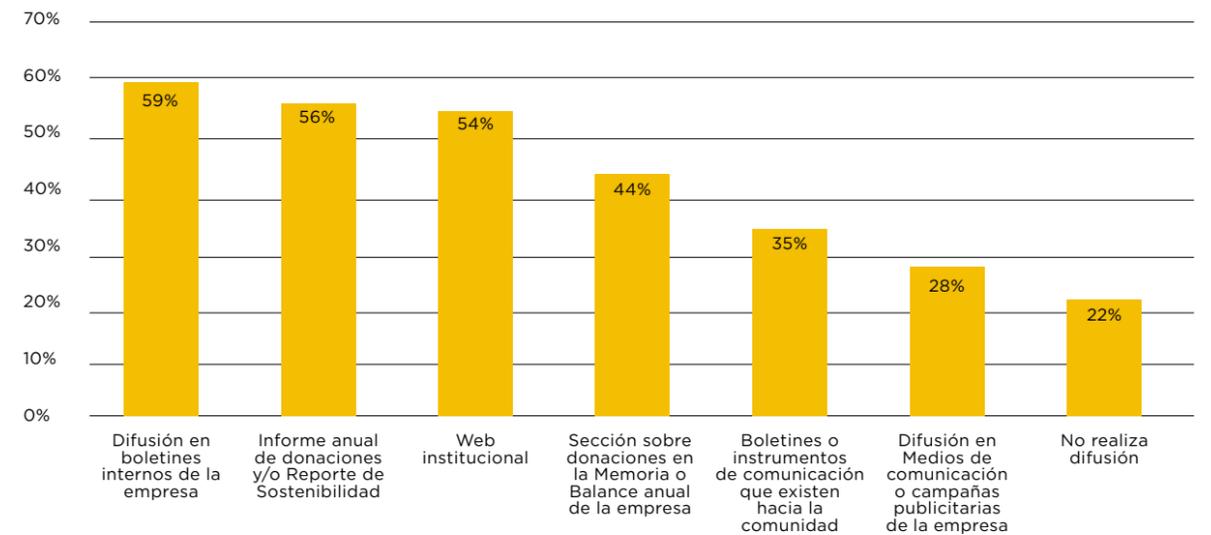


N=54. Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

Un 78% de las empresas realiza algún tipo de difusión sobre las donaciones o contribuciones sociales que realiza, principalmente a través de boletines internos (59%), en informes anuales o en sus reportes de sostenibilidad (56%) y en su web institucional (54%). También destaca que el 44%

de las empresas dice contar con una sección en su memoria o balance anual donde detallan este aspecto y un 35% utiliza algún medio de comunicación para la comunidad. Solo un 28% realiza difusión directamente en medios de comunicación o campañas publicitarias de las empresas.

**GRÁFICO 21. DIFUSIÓN SOBRE LAS DONACIONES O CONTRIBUCIONES SOCIALES REALIZADAS POR LAS EMPRESAS.**



N=54. Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

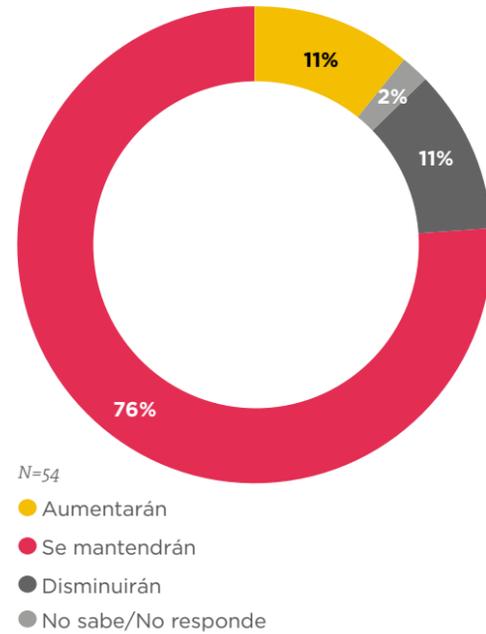
**Las empresas dan alta importancia al aspecto comunicacional de sus aportes sociales: un tercio mide los resultados comunicacionales asociados a los proyectos financiados, mientras la mitad realiza comunicaciones de sus aportes sociales internamente en la organización y externamente en los reportes asociados a sostenibilidad o en su web institucional.**

**PROYECCIONES E INCENTIVOS TRIBUTARIOS**

**Proyecciones**

En una mirada a futuro, las empresas encuestadas manifiestan mayoritariamente un escenario de estabilidad para sus aportes sociales: un 76% de las empresas señala que el monto de sus donaciones se mantendrá estable durante los próximos dos años, un 11% dice que aumentarán y otro 11% dice que disminuirán.

**GRÁFICO 22. PROYECCIÓN SOBRE EL MONTO DE LAS DONACIONES Y CONTRIBUCIONES SOCIALES EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS.**



Entre las razones que señalan las empresas para la mantención de los aportes refieren principalmente a que el contexto económico impide que aumente, pero que su nivel de compromiso existente con individuos o comunidades beneficiarias impide que disminuya.

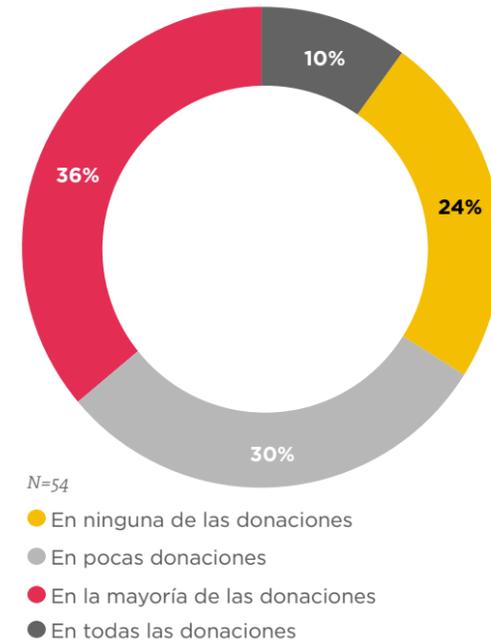
en especies (no en servicios), pero también con restricciones tanto en los montos máximos (topes) como en la aceptación de las donaciones como gastos aceptados o bien en el destino de la donación.

**Incentivos tributarios a las donaciones**

Como se mencionó en la introducción, las empresas, contribuyentes de primera categoría con renta líquida imponible, cuentan en la legislación vigente con distintos instrumentos legales para obtener incentivos tributarios asociados a las donaciones que realizan ya sea en dinero o

En este contexto es interesante que una amplia mayoría de las empresas encuestadas (76%) declaran haber utilizado algún incentivo tributarios en sus donaciones entre los años 2015 y 2016. Dentro de este grupo solo un 7% declara haber realizado donaciones en las cuales el Servicio de Impuestos Internos (SII), mediante algún proceso formal, rechazó todo o parte de los desembolsos correspondientes.

**GRÁFICO 23. UTILIZACIÓN DE INCENTIVOS TRIBUTARIOS EN LAS DONACIONES SOCIALES (2015-2016).**



Como usuarios relevantes del sistema de incentivos legales a las donaciones, se preguntó a los encuestados respecto de posibilidades de modificaciones al sistema tributario que tuvieran un efecto en aumentar los montos de las donaciones que realizan las empresas. Los principales cambios sugeridos por los encuestados apuntan a un mayor reconocimiento de las donaciones íntegramente como gasto de la empresa (sin que genere gasto rechazado), crear incentivos para áreas que hoy no cuentan con legislaciones específicas para donaciones (como medioambiente, salud, etc) y un sistema único de incentivos para los distintos ámbitos sociales a los cuales realizar donaciones.

**GRÁFICO 24. PRINCIPALES CAMBIOS AL SISTEMA DE INCENTIVOS TRIBUTARIOS PARA AUMENTAR EL MONTO DE LAS DONACIONES QUE REALIZAN LAS EMPRESAS.**



## CAPÍTULO

# 4

## CAPÍTULO 4

# CONCLUSIONES

El estudio *Estrategia en los Aportes Sociales de las Empresas en Chile* permite conocer la visión y práctica de uno de los actores relevantes del ecosistema de la filantropía y las inversiones sociales del país, permitiendo comprender los objetivos y la forma de implementación que las sociedades anónimas registradas en la SVS contemplan en sus donaciones y contribuciones sociales. Junto con ello, las conclusiones del estudio entregan una evaluación de los tipos de enfoques con los cuales operan las empresas en sus donaciones, dando cuenta que los enfoques altruistas y de legitimidad social son predominantes. El enfoque estratégico es aún incipiente, pese a ser el marco en el cual se generan contribuciones sociales compartidas, que permite aportar valor tanto a la sociedad como a la empresa.

### ANÁLISIS DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL COMPARTIDA

La discusión respecto del rol de las empresas en el desarrollo social ha gatillado una amplia discusión respecto de la pertinencia de la práctica de donaciones y contribuciones sociales de este tipo de organizaciones. Existe una tensión entre las expectativas de los accionistas de una gestión empresarial que maximice su beneficio, y la expectativa de la sociedad –y en especial de las comunidades vinculadas a empresas productivas- de verse beneficiados por el desarrollo económico, entendida en muchos casos como “compensación” a externalidades negativas. De hecho, el estudio de opinión pública de CEFIS UAI de 2016 revela que una amplia mayoría de la ciudadanía (66%) considera que es parte del rol de las empresas realizar aportes sociales. En este contexto, la expectativa de la ciudadanía es que los aportes sociales empresariales se realicen desde un enfoque altruista: el 64% de los ciudadanos señala que las donaciones empresariales debieran ser realizadas con el propósito de mejorar las necesidades de la sociedad, sin esperar beneficios para la empresa mientras que solo un 15% de los ciudadanos está de acuerdo con que el propósito de las donaciones empresariales sea fortalecer su relación con los actores del entorno de la empresa.

En este marco, la literatura señala la pertinencia de una práctica de aportes sociales en la medida que generen lo que denominamos contribución social compartida.

Este concepto señala un modelo de aportes sociales que se integra en la estrategia de valor compartido, bajo el concepto acuñado por Porter & Kramer (2011). Cuando un sistema de donaciones adopta el modelo de contribución social compartida, tanto la definición de las donaciones sociales como su implementación pasan a ser parte de una estrategia corporativa orientada a maximizar valor para la empresa y para la sociedad. En este marco, el foco de las donaciones se define *ex ante* a definir prioridades sociales que a la vez forman parte del contexto competitivo de la empresa y la forma de implementación requiere un análisis de oportunidades en toda la cadena de valor del negocio y la participación de las distintas gerencias y el gobierno corporativo, en el entendido que la organización no solo aporta recursos financieros, sino también otro tipo de recursos como tiempo, redes, y *expertise* o conocimiento. De esta forma, la contribución social compartida se basa en una mirada más integral donde los aportes sociales superan el concepto de “buen ciudadano” para integrarse como un elemento más de la visión estratégica de la empresa, en un modelo que permite maximizar el valor que este tipo de aportes genera a la sociedad y al mismo tiempo fortalecer la estrategia competitiva del negocio, justificando su desarrollo también ante el juicio de los accionistas.

De esta forma, el estudio aporta una caracterización de la visión y práctica de donaciones de las empresas, objeto relevante de análisis dado el importante peso relativo que

ellas tienen en el ecosistema de la filantropía y las inversiones sociales en la movilización de recursos financieros. Junto con estos resultados, el estudio contribuye también con un análisis del enfoque subyacente con que las empresas realizan sus aportes sociales con el fin de evaluar en qué medida existe en la práctica corporativa componentes estratégicos, propios del concepto de contribución social compartida.

**• Enfoque de legitimidad social como respuesta directa a las expectativas ciudadanas**

Para evaluar el enfoque de los aportes sociales se aborda como unidad de análisis las razones declaradas por las empresas para seleccionar las áreas sociales hacia donde destinan sus donaciones y contribuciones sociales. Bajo esta variable se construyó un indicador para identificar bajo el enfoque altruista a aquellas empresas cuya selección atiende a desafíos relevantes para el país o para comunidades desfavorecidas en general; como enfoque de legitimidad social si seleccionaron las áreas sociales ya sea por solicitud de las comunidades o *stakeholders* de la empresa o por reputación o visibilidad comunicacional de ésta, o; y bajo el enfoque estratégico, cuando declararon seleccionar las áreas sociales porque están relacionadas a elementos del contexto competitivo y/o cadena de valor de la empresa. El gráfico 25 muestra la distribución del indicador para todas las empresas dando cuenta que la mitad de ellas se encuentra en la categoría de un enfoque que incorpora elementos que buscan legitimidad social, un tercio lo hace desde un enfoque altruista y menos de un quinto (17%) corresponde a empresas que integran un enfoque estratégico.

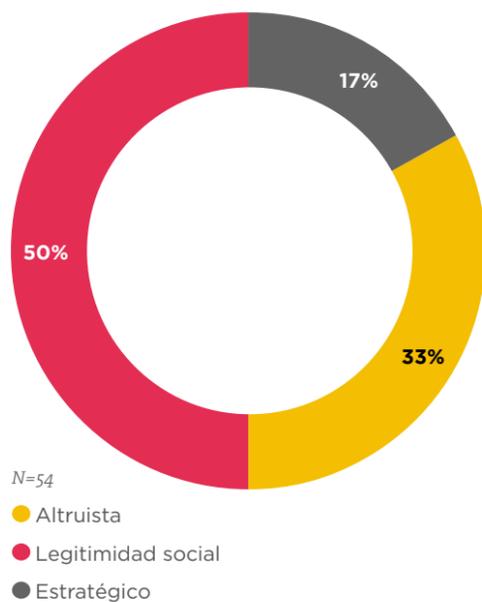
Es posible inferir que el alto porcentaje de penetración del enfoque de legitimidad social, responde a una visión más bien reactiva a demandas ciudadanía y la preocupación por la reputación cuidando la viabilidad de la operación, pese a que se mostró que un 94% de los encuestados declararon que buscan desarrollar iniciativas que generen valor compartido a la empresa y su contexto competitivo. Con todo, existe una brecha para alcanzar una contribución social compartida que permita incorporar efectivamente los aportes sociales que contribuya a fortalecer una estrategia de negocio que les permita generar valor compartido.

**• Falta de involucramiento transversal de las gerencias para maximizar el impacto de los aportes sociales empresariales.**

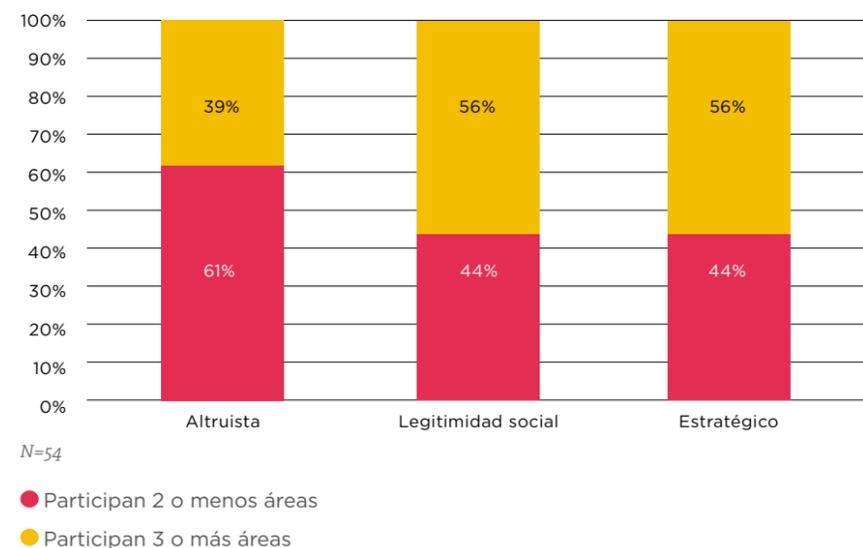
Respecto a otros elementos para el análisis de la contribución social compartida, se evaluó la participación transversal de las distintas gerencias del negocio en la definición de los aportes sociales. En este sentido, los resultados mostraron una baja participación relativa de las áreas de marketing, comunicaciones, asuntos corporativos, recursos humanos, finanzas, operaciones y comercial en la definición del enfoque de las donaciones.

Junto con esto, es interesante señalar que las empresas con un enfoque altruista muestran una menor participación transversal de distintas áreas de la compañía en la definición del enfoque de las donaciones, con respecto a aquellas con enfoque de legitimidad social o estratégico.

**GRÁFICO 25. TIPO DE ENFOQUE SEGÚN LAS RAZONES DE SELECCIÓN DE LAS ÁREAS SOCIALES DE DESTINO DE LOS APORTES SOCIALES DE LAS EMPRESAS.**



**GRÁFICO 26. PARTICIPACIÓN DE DISTINTAS GERENCIAS EN LA DEFINICIÓN DEL FOCO DE LAS DONACIONES SEGÚN ENFOQUE DE LAS DONACIONES.**



Estos resultados evidencian la eventual relación entre el nivel de involucramiento de las distintas gerencias y la incorporación de estrategia en las definiciones de los aportes sociales, lo que permite el desarrollo de un modelo de contribuciones compartidas sociedad/empresa.

En este contexto se vislumbra que las oportunidades de generar un modelo de contribución social compartida se ven fortalecidas con una mayor integración de las distintas gerencias en las definiciones de los aportes sociales, de forma de evitar que la decisión atienda a una visión discrecional del líder, o bien que quede relegada únicamente al área de sostenibilidad o responsabilidad social, un modelo que reduce las oportunidades de identificar oportunidades en toda la cadena de valor para maximizar el alcance de las contribuciones sociales. Así, estos resultados permiten identificar un desafío al interior de las empresas, cual es estrechar una visión estratégica y fortalecer la participación de las áreas de expertise técnica, financiera y de gestión o logística, que permiten maximizar el impacto social y empresarial de los aportes.

**• Alta incorporación de acciones estratégicas en la selección de beneficiarios e instituciones donatarias**

Las empresas señalan como destino de sus aportes sociales no solo ámbitos de alta relevancia social, sino también una importante focalización en beneficiarios vinculados al contexto competitivo de la empresa. Es así como un 61% de empresas encuestadas incorporan dentro de sus destinatarios a individuos o comunidades donde opera la empresa o *stakeholders* de esta. Este aspecto se vincula a un mayor alineamiento entre el foco de donaciones con los objetivos del negocio o la empresa que permite convergencia de intereses sociales y empresariales.

Junto con ello, existe un componente adicional de análisis del nivel de estrategia en las contribuciones sociales radicado en los criterios que utilizan para la selección de las instituciones donatarias. Para evaluar el nivel de estrategia que tienen incorporadas las empresas se construyeron cinco tipologías (alto, medio-alto, medio, medio-bajo, bajo) a partir de la pregunta en que los encuestados seleccionaron los dos criterios más relevantes considerados para la selección de las

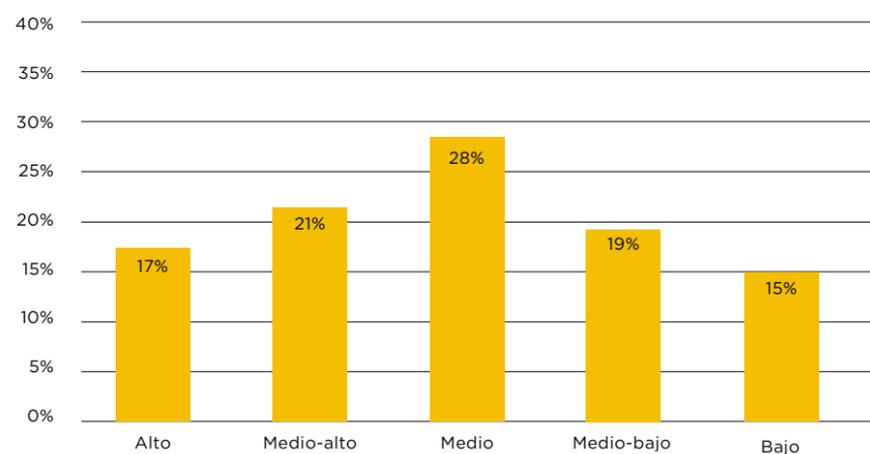
instituciones donatarias, los cuales fueron clasificados según los siguientes parámetros<sup>7</sup>:

- **Baja estrategia:** cuando se consideran aspectos sobre la filosofía o misión social de la entidad beneficiaria o porque existe un conocimiento o relación con los directivos de la entidad beneficiaria;
- **Estrategia media:** cuando consideran elementos de visibilidad y capacidad comunicacional o reputación de la entidad beneficiaria;

- **Estrategia alta:** cuando se considera elementos vinculados a la eficiencia administrativa de la entidad beneficiaria o los resultados o impacto social logrado por la entidad beneficiaria.

Bajo estos parámetros, las empresas donantes muestran una leve tendencia hacia los niveles medios y altos de estrategia en el proceso de selección de donatarios: un 38% de las empresas considera criterios de estrategia alto o medio-alto, un 28% estrategia media y un 34% estrategias media-baja o baja.

**GRÁFICO 27.** NIVEL DE ESTRATEGIA INCORPORADO PARA LA SELECCIÓN DE LAS INSTITUCIONES BENEFICIARIAS.



N=53. Nota: Tipología construida en base a pregunta con dos opciones de respuesta.

<sup>7</sup> Esta tipología es una elaboración propia en base a lo que señala Porter & Kramer respecto a los criterios para seleccionar a los mejores destinatarios (Porter & Kramer, 2002, p.9)

#### • Desafío de mayor involucramiento con instituciones donatarias y de aporte para mejorar su *performance*

En su relación con los donatarios, si bien destaca el relevante apoyo monetario que realizan las empresas a las instituciones beneficiarias para el desarrollo de sus programas, se identifica un desafío en el tránsito de un aporte más vinculante, y no solo unidireccional. Como se mostró en los resultados, más del 80% de las empresas destinan recursos al financiamiento de proyectos o programas, pero se identifica un muy bajo nivel de transferencias condicionadas al fortalecimiento operativo o institucional o la incorporación de aportes de otro tipo que no sean únicamente monetarios. Este aspecto se constituye como uno de los grandes desafíos para el desarrollo de una estrategia de contribución social compartida, dado que ayudar a mejorar la *performance* de las instituciones genera valor en el entorno (Porter & Kramer, 2002, p. 10).

Respecto al mecanismo de aporte y su correlato con las distintas etapas distinguidas en el trabajo de Austin et al. (2005) se observa que hay un grupo de empresas que integra acciones transaccionales, como la concientización y campaña para apoyo de causas sociales, auspicios de eventos, actividades de voluntariado corporativo y otros que además realizan acciones propias de una etapa integrativa, es decir, la creación de alianzas estratégica con instituciones beneficiarias, que se encuentra presente en un 59% de las empresas encuestadas. Sin embargo, todavía el principal mecanismo utilizado son las transferencias en dinero y respecto a las alianzas se observa que la figura que ocupa la empresa es comparativamente más desde el rol del financiamiento de iniciativas que del intercambio de conocimientos o fortalecimiento institucional.

#### • Se requiere de una estrategia de evaluación que considere a los aportes sociales como una contribución social compartida

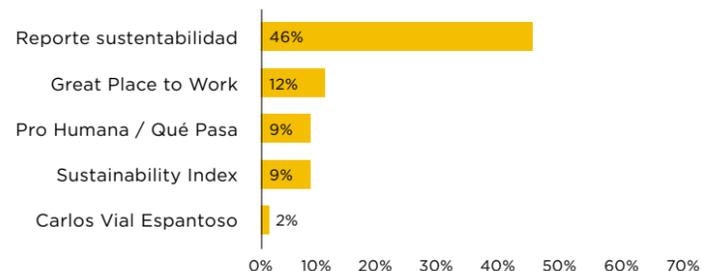
La evaluación y monitoreo de resultados muestra un bajo nivel de desarrollo respecto al nivel de estrategia que

incorpora este tipo de procesos. Los resultados del estudio dieron cuenta que más de un tercio de las empresas no mide ningún tipo de resultados y entre quienes lo hacen, tienen como principal unidad de observación los beneficiarios u objetos intervenidos directamente por el proyecto o programa financiado. En menor medida, las empresas realizan evaluaciones respecto a los resultados comunicacionales y menos aún sobre los resultados o beneficios que generan sus aportes sociales en su cadena de valor o *stakeholders*.

#### • En el creciente desarrollo de las estrategias de sostenibilidad en las empresas las contribuciones sociales compartidas no siempre están integradas

La literatura vincula a la práctica de los aportes sociales corporativos con la Responsabilidad Social Empresarial, identificándola como un componente discrecional que integra este concepto junto con las responsabilidades económicas, legales, y éticas (Carroll y Shabana, 2010, p.89). En este marco, se analizó para el universo de sociedades anónimas abiertas que registran o reportan donaciones o contribuciones sociales, una serie de indicadores que indican la incorporación de prácticas de sostenibilidad. Entre ellos, el reporte de sostenibilidad aparece como el factor más extendido aunque no mayoritario: de hecho, solo 46% de las empresas tienen reporte entre los años 2013 y 2015. Sin embargo, otros estándares o reconocimientos asociados a los componentes de la sostenibilidad, como la participación en el Índice de Sostenibilidad *Dow Jones Sustainability Index* o reconocimientos relacionados con ambiente laboral – *Great Place to Work* o Premio Carlos Vial Espantoso- tienen presencia menor en este grupo de empresas que registran aportes sociales.

**GRÁFICO 28.** INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD PRESENTES EN EL UNIVERSO DE ESTUDIO.

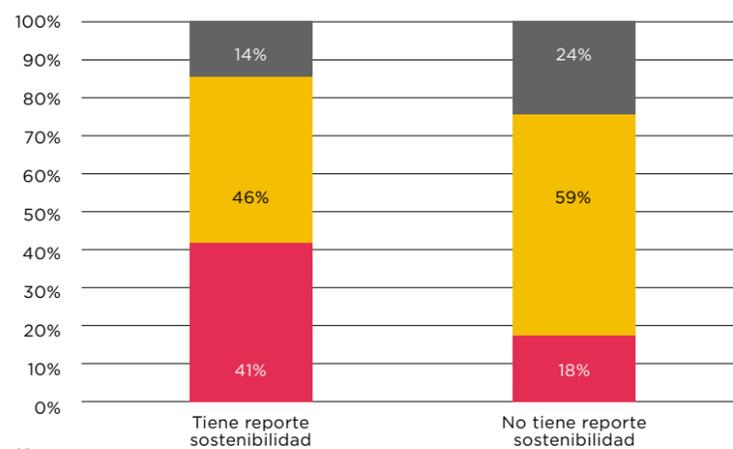


N=129. Elaboración propia en base a fuentes secundarias analizadas entre los años 2013.

Sin embargo, a partir de los resultados del estudio es posible señalar que tener indicadores de sostenibilidad no es una condición anterior para realizar aportes sociales con un enfoque estratégico. De hecho, se observa que dentro de las empresas que cuentan con reporte de sostenibilidad solo un 14% adopta un enfoque estratégico al definir y tomar decisiones sobre sus aportes. En este sentido, existe una falta de incorporación de la práctica de aportes sociales en la estrategia de sostenibilidad que se hace cargo de variables sociales, ambientales y de gobernanza. En otras palabras, si la

sostenibilidad está enfocada en una estrategia de desarrollo empresarial hacia la generación de valor compartido como definen Porter & Kramer (2011), los aportes sociales no siempre están incorporados en este lineamiento de fortalecer tanto a la sociedad como al contexto competitivo de la empresa, desaprovechando una oportunidad para alinear esta inversión social a fortalecer el contexto competitivo de la empresa y su cadena de valor, y al mismo tiempo, aportando al bienestar social.

**GRÁFICO 29.** ENFOQUE DE LOS APORTES SOCIALES DISTINGUIENDO EMPRESAS CUENTAN CON REPORTE DE SOSTENIBILIDAD.



N=54.

- Altruista
- Legitimidad social
- Estratégico

**LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO**

Tal como se señaló anteriormente, las empresas aportan el 84% de los recursos de las donaciones registradas ante el Servicio de Impuestos Internos (Centro Políticas Públicas UC, 2017, p.30). Junto con ello, su presencia a lo largo del territorio, su relación con las comunidades y diversos grupos de interés, y con organizaciones sociales con las cuales generan alianzas o crean canales para recoger aportes individuales señalan que las empresas son un actor de peso en el ecosistema de las inversiones sociales en Chile. Entender su enfoque y comportamiento en este sentido, tiene una fuerte relevancia para proponer un modelo que permita reconocer su pertinencia en el ecosistema ante todos los stakeholders, así como también recoger su visión respecto del sistema que incentiva su participación. Es así como el presente estudio recoge su visión respecto de las legislaciones que establecen incentivos tributarios a las donaciones, que en su mayoría incorporan a los contribuyentes de primera categoría como beneficiarios de dichos incentivos.

Un mayor reconocimiento de las donaciones íntegramente como gasto de la empresa (sin que genere gasto rechazado y la tributación que ello conlleva), crear incentivos para áreas que hoy no cuentan con legislaciones específicas para donaciones (como medioambiente, salud, etc) y un sistema único de incentivos para los distintos ámbitos sociales a los cuales realizar donaciones, son señalados por parte de las empresas como elementos relevantes para potenciar un aumento de las donaciones que realizan las empresas. En este sentido, iniciativas como el reciente impulso a un reglamento que regule los gastos que las empresas realizan en “proyectos sostenibles”<sup>8</sup>, o el proyecto de ley que propone la creación de un sistema unificado de donaciones son parte de las propuestas en discusión que podrían ampliar el

rol de las empresas en este sentido. A ello debe sumarse la discusión respecto al alto porcentaje de grandes empresas que son donantes y la baja participación de empresas medianas, y la alta concentración de donaciones en un grupo menor de beneficiarios respecto del total elegible, para lo cual se requiere un análisis en profundidad respecto de las causas de estas situaciones y las carencias del sistema.

La principal limitación que ha enfrentado el desarrollo de este estudio es la falta de una mayor participación de las empresas, y la ausencia de datos sistematizados sobre el comportamiento de las que son donantes que permita entender su evolución en el tiempo. Esta limitación pone de relieve uno de los desafíos del sector filantrópico en general: contar con datos fiables que permitan su análisis y conocimiento y que permitan además una discusión en profundidad sobre los sistemas adecuados para que las empresas puedan cumplir su rol de creación de valor tanto a nivel económico como social. En este sentido, el proyecto Mapeo de Filantropía e Inversiones Sociales del CEFIS UAI que caracteriza a los distintos tipos de donantes en Chile y del cual este estudio forma parte, contribuye a entender la conocimiento de la visión y práctica de las empresas que realizan aportes sociales, proponiendo además un análisis para su práctica.

Abordar la tarea de contar con datos e información sistemática del sector es un paso necesario si se busca desarrollar un ecosistema –en términos legales y de confianza social– que permita el desarrollo de una cultura filantrópica en el país. Los datos permiten comprender a cabalidad el aporte que las contribuciones privadas realizan al desarrollo social, identificar ámbitos para mejorar su práctica o trabas que impiden su crecimiento, e ir avanzando hacia la creación de confianza social.

<sup>8</sup> Nota extraída del 27 Julio de 2017 en la página web del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Recuperado de <http://www.economia.gob.cl>

## REFERENCIAS

- Aninat, M. & Fuenzalida, I. (2017), *Filantropía Institucional en Chile*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) UAI.
- Austin, J., Reficco, E., Gerger, G., Fischer, R., Gutiérrez, R., Koljatic, M., Lozano, G., Ogliastrì, E. (2005), *Alianzas Sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, DC: Banco Interamericano del Desarrollo
- Bosch-Badia, M., Montllor-Serrats, J., Tarrazon, M. (2013), “Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer” *Theoretical Economics Letters*, Vol. 3 No. 3A, pp. 11-15. doi: 10.4236/tel.2013.33A003.
- Porter, M. & Kramer, M. (1999), “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value”. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-69.
- Porter, M. E. & Kramer, Mark (2011) “Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”. *Harvard Business Review*.
- Saiia, D., Carroll, A., Buchholtz, A. (2003) “Philanthropy as strategy: When corporate charity begins at home”. *Business and Society*, 42(2), pp. 169-201.
- Universidad de San Andrés y Gallup (1998): *Estudio de Filantropía Empresaria*. Informe, UDESA.
- Irarrázaval, I. & Guzmán, J. (2000). *Incentivos tributarios para instituciones sin fines de lucro: análisis de la experiencia internacional*. Centro de Estudios Públicos.
- Irarrázaval, I & Guzmán, J (2008). *¿Mucho o muy poco? el rol de los incentivos tributarios en la promoción de la filantropía*. En *Filantropía y cambio social en América Latina, editado por Cynthia Sanborn & Felipe Portocarrero S, Lima*, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Centro Políticas Públicas UC (2017). *Fortaleciendo la sociedad civil: el rol de los incentivos tributarios en las donaciones*.
- Rey, M, Martin - Cavanna, J., Álvarez, L. (2012), “Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study”. *The Foundation Review*
- Centro Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) (2016), *Estudio de opinión pública: percepción ciudadana de las donaciones sociales empresariales*.
- Carroll, A. & Shabana, K. (2010). “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice,” *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 85-105. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., Neuberger, L. (2010). *A New Era of Sustainability CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy*. UN-Global Compact & Accenture.
- Friedman, M. (1970). “La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios”. *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.

**CEFIS** | CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ESCUELA DE GOBIERNO UAI

SOMOS EL PRIMER CENTRO ACADÉMICO EN CHILE DEDICADO A  
GENERAR CONOCIMIENTO PARA CONTRIBUIR AL BIENESTAR SOCIAL.

DESARROLLAMOS INVESTIGACIÓN Y PROPUESTAS DE POLÍTICA  
PÚBLICA, ENSEÑANZA Y GUÍA PARA DONANTES, REDES Y DIFUSIÓN  
DE BUENAS PRÁCTICAS.

APORTAMOS AL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE FILANTROPÍA E  
INVERSIONES SOCIALES EN CHILE, CON EL FIN DE FORTALECER LA  
SOCIEDAD CIVIL Y LA COHESIÓN SOCIAL.

[HTTP://CEFIS.UAI.CL](http://cefis.uai.cl)



**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPIA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

## MAPEO DE FILANTROPIA E INVERSIONES SOCIALES

AUSPICIAN



**FRS**  
Fundación  
Reinaldo Solari M.

FUNDACION  
**CHILE + HOY**