



Social Impact Consultants

Discovering better ways  
to solve social problems

# Valor Compartido

Mark Kramer y Dane Smith  
*Managing Directors, FSG*

## Chile no puede crear una prosperidad sostenible sin mejores condiciones sociales

- **La competitividad del sector privado depende de las condiciones sociales**
  - Mejorar la educación y conocimientos especializados
  - Sentido de justicia e igualdad de oportunidades
- **Las empresas tienen un papel fundamental en la resolución de los problemas sociales**
  - Sólo las empresas crean prosperidad
  - Las empresas pueden crear soluciones sostenibles y escalables que con frecuencia ni los gobiernos ni las ONG logran crear.

***La reflexión anterior sobre la sostenibilidad se ha centrado en la fricción entre la empresa y la sociedad, no en su interdependencia.***

Las empresas pueden ser más competitivas y rentables ayudando a resolver los problemas sociales.



“ *El valor compartido es la clave para dar rienda suelta a la próxima ola de innovación y crecimiento empresarial.*

*[La exploración] de las necesidades de la sociedad llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades . . . Y reconocer el potencial de mercados nuevos no considerados antes.* ”

## Las necesidades sociales son mercados gigantescos



Las necesidades sociales pueden ser mercados gigantescos :

- El gasto en salud en América Latina se estima en 600 mil millones de dólares
- El mercado BOP para energía en América Latina supera los 30 mil millones de dólares.
- El mercado de agua limpia en los países en desarrollo se estima en **13** mil millones de dólares.

## La reflexión sobre sostenibilidad y RSE ha evolucionado

*Desconocer*

*Control de daños*

*RSE = Buena RP*

*Nuevo Paradigma*

**“¿Qué problemas?”**

- **Ignoremos** los problemas

**“Los problemas podrían dañarnos”**

- **Donemos dinero** para minimizar el daño a la marca

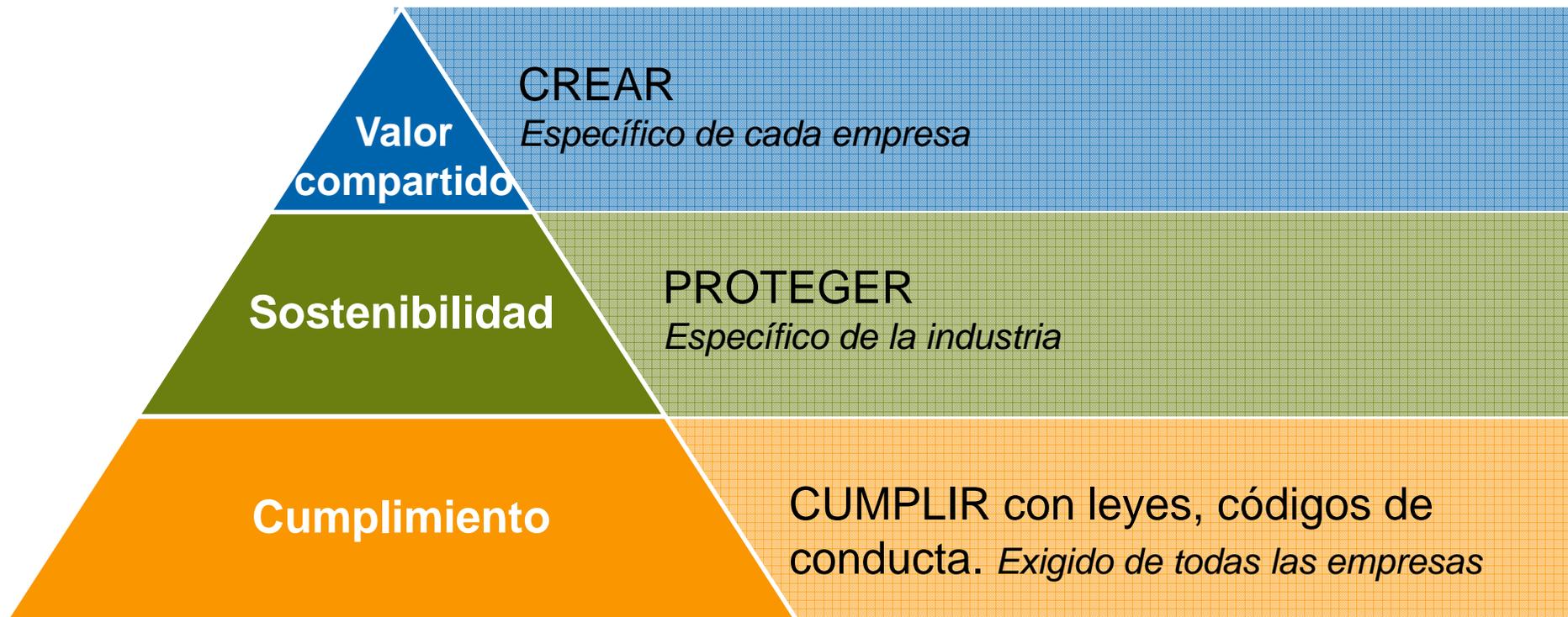
**“Debemos hacer algo”**

- **Armamos esfuerzos específicos de RSE.**

**“Vemos una oportunidad”**

- **Fortalezcamos a nuestra empresa** al solucionar problemas sociales importantes para nuestro negocio

## El Valor Compartido excede el cumplimiento y sostenibilidad



## El Valor Compartido es diferente de la RSE tradicional

	Responsabilidad Social Empresarial	Creación de Valor compartido
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva</li> </ul>
<b>Impulso básico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia corporativa</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> </ul>
<b>Medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto, medición estándar (ambiental, social, gobernanza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor social y económico creado</li> </ul>
<b>Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RSE / Asuntos Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversal a toda la empresa</li> </ul>
<b>Beneficio de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de riesgo y prestigio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas oportunidades de negocio</li> </ul>
<b>Beneficio social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos exitosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio sostenible de amplia escala</li> </ul>

## ¿Cómo crean Valor Compartido las empresas?

### Valor compartido es:

Aumentar la competitividad de una empresa, logrando simultáneamente un avance en las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.

### Valor compartido NO ES:

- **Compartir el valor ya creado (filantropía)**
- **Valores personales**
- **Equilibrar los intereses de todos los actores.**

### Estrategias de Valor Compartido

**Rediseñar Productos y Mercados**

**Redefinir la Productividad en la Cadena de Valor**

**posibilitar el desarrollo De Cluster locales**

# 1 Rediseñar Productos y Mercados

- Diseñar productos y servicios que **respondan a los desafíos sociales**
  - Salud, educación, pobreza, medio ambiente.
- Abrir **mercados nuevos** atendiendo a necesidades no satisfechas en comunidades marginadas.
  - Suele requerir de **productos rediseñados** o **métodos de distribución diferentes**.

- 
- Las empresas pueden **ser más eficaces** que los gobiernos y las ONG en promover soluciones a los problemas sociales.
  - El valor compartido ofrece nuevas oportunidades de **diferenciación, innovación y crecimiento**.

1

## Rediseñar Productos y Mercados



GE moviliza recursos a través de toda la empresa para **mejorar la atención en salud y expandir el mercado de productos GE**. Su experticia en I+D y financiamiento de capital de riesgo se apalanca para desarrollar productos nuevos (como Vscan, un dispositivo de ecografía manual, ver la foto) en tanto la experiencia de marketing de GE se usa para educar e involucrar a los consumidores en el cuidado de su salud.



### Metas de la empresa

- **Crear 100 productos nuevos** al 2015. A la fecha se han desarrollado 43 productos.
- **Lograr ingresos y penetrar en mercados nuevos** con productos Healthymagination\*

### Metas Sociales

- Los productos son diseñados para alcanzar tres metas en salud al 2015:
- **Disminuir costos** en 15%
  - **Aumentar el acceso** en 15%
  - **Mejorar la calidad** en 15%

\* Metas de ventas no disponibles públicamente.

Fuente: Sitios web / informes Empresa, artículos prensa.

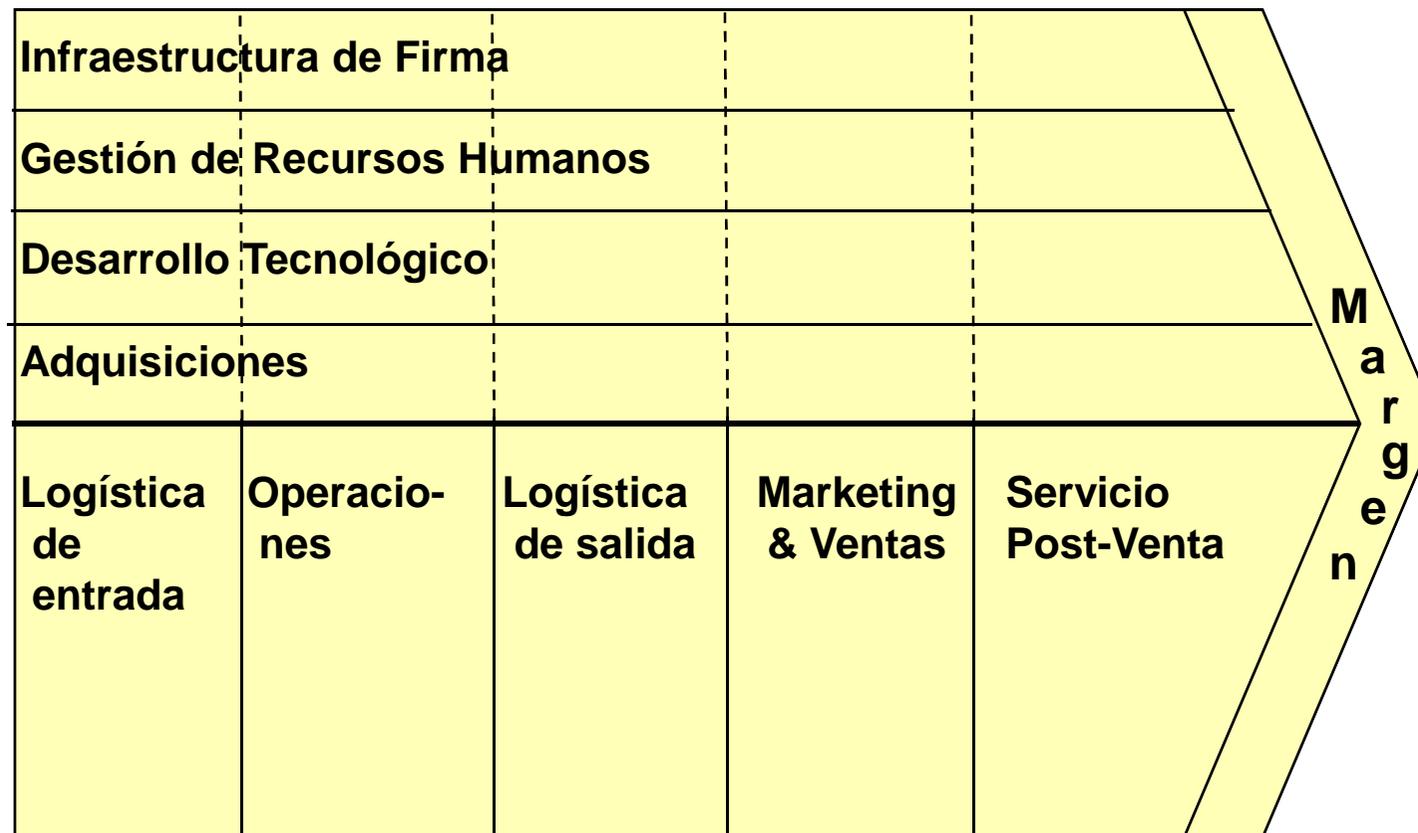
# 1 Rediseñar Productos y Mercados Alimentos renovados de Nestlé



- Más de 6.000 productos renovados para reducir el contenido de sal, grasas y azúcares.
- Programas Nestlé Healthy Kids ejecutados en alianza con gobiernos, instituciones académicas y ONG en 58 países.
- 5.000 Productos Posicionados Popularmente (Maggi, leche fortificada) diseñados para responder a necesidades nutricionales específicas.

2

## Redefinir la productividad en la cadena de valor:



***Cada actividad puede ser redefinida con una perspectiva social***

2

## Redefinir la productividad en la cadena de valor



Walmart está **reduciendo los costos de transporte y ayudando al sustento de pequeños agricultores** en Estados Unidos y mercados emergentes, trabajando para obtener localmente frutas y verduras frescas para sus supermercados y dando capacitación y apoyo a los productores agrícolas cercanos a sus supermercados.



### Metas de la empresa

- **Reducir costos de transporte** –en EE.UU Walmart ya ha reducido 100 millones de millas de rutas de despacho, ahorrando a la empresa US\$200 M en costo de combustible.
- **Reducir desechos alimenticios** - 15% en los mercados emergentes y 10% en EE.UU al 2015.

### Metas sociales

- Incrementar los ingresos de proveedores agrícolas pequeños y medianos de 10 – 15%;
- Reducir los desechos y emisiones de carbono;
- Ofrecer alimentos baratos y saludables a los clientes de Walmart– la meta es vender mil millones USD en frutas/hortalizas frescas producidas localmente al 2015.

### 3 Hacer posible el desarrollo de un cluster local

- Un cluster local fuerte con proveedores e instituciones locales capaces **mejora la productividad de la empresa.**
  - Mayor eficiencia de la cadena de suministros, menor impacto ambiental y mejor acceso a conocimientos especializados
- Las empresas, al trabajar en colaboración, pueden catalizar mejoramientos significativos en el cluster local y en el entorno local de negocios.

- 
- El desarrollo del cluster local **fortalece el lazo** entre el éxito de una empresa y el éxito de la comunidad.
    - ¿Qué proveedores son **ineficientes** o **no están presentes localmente**?
    - ¿Qué **debilidades institucionales** o **déficits comunitarios** crean costos internos para la firma?

### 3 Hacer posible el desarrollo del cluster local: Mars

## MARS

### Inversión en CVD\*

Mars está haciendo frente a la declinación de un sector de producción de cacao en Costa de Marfil mejorando el sustento de pequeños agricultores y la sostenibilidad de la producción del cacao.

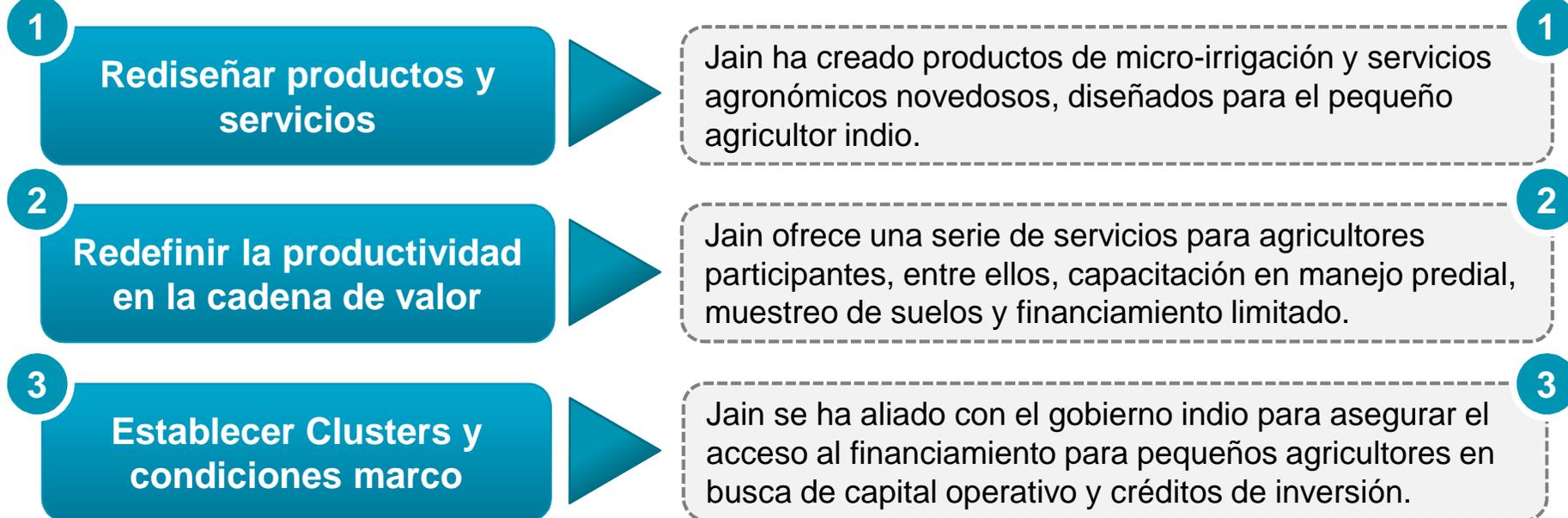
### Impacto en la empresa

- Costa de Marfil produce **el 40% de la oferta mundial de cacao.**
- Mayor sostenibilidad del suministro **mejorando la productividad y los procesos post-cosecha.**

### Impacto social

- **Mejores ingresos de productores.**
- Acceso a salud y educación
- Protección de la **biodiversidad, reducción de deforestación y control de escurrimientos.**

# Creación de Valor Compartido: Enfoque Integral



## Impacto en la empresa:

- **Expansión de mercado** – 1.800 contratos nuevos debido a menores barreras de entrada (90% con pequeños agricultores)
- **Mejor seguridad de cadena de suministro** – Más de 35.000 toneladas de cebollas de agricultores con contrato en el primer año.

## Impacto social:

- **Aumento de ingresos de agricultores** entre \$300-400/acre para productores de cebollas.
- **Aumento de ingresos de agricultores** entre usuarios de irrigación, entre \$100-\$1.000 por ganancias en eficiencia.
- **Reducción de uso de agua** estimada en 500M de metros cúbicos de agua/año.

## ¡El Valor Compartido se globaliza porque es potente para las empresas y la sociedad!



**Más de 100 productos**  
**\$70 mil millones en ingresos en 5 años**  
**\$10 mil millones reinvertidos en I+D**



**Más de US\$800 m en ventas**  
**CAGR en 5 años = 30%**  
**EBIDT = 22%**



**63% participación de mercado de insulina en China**  
**VAN futuro US\$30 mil millones**  
**140.000 años de vida salvados a la fecha.**

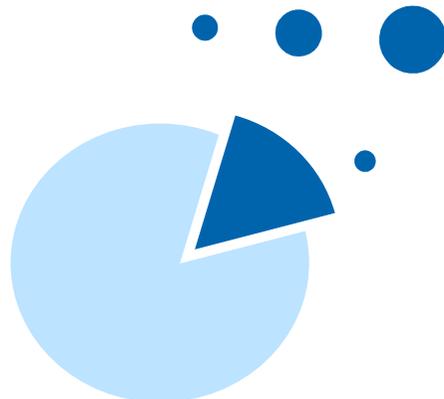
## FSG ha lanzado la Iniciativa «Shared Value» para crear una comunidad global de valor compartido.

*La Iniciativa “Shared Value” busca impulsar la adopción y mejorar la implementación de estrategias de valor compartido. Entre los elementos clave están:*

- **Comunidad virtual de práctica** ([sharedvalue.org](http://sharedvalue.org)) para investigación y actividades de Valor Compartido.
- **Biblioteca** de ejemplos exitosos de Valor Compartido entre sectores productivos y regiones geográficas.
- **Kits de herramientas** de apoyo para implementar la Iniciativa Shared Value.
- **Convenios** de apoyo para el intercambio de ideas y experiencias.
- **Red** de firmas de servicios profesionales afiliadas, que entregan soporte estratégico de valor compartido.



## Las empresas están ancladas en la filosofía de ventajas comparativas: Shared Value exige un cambio de mentalidad



**Redistribuir el  
valor**

**Para responder a  
las necesidades  
sociales**

**Las empresas “deben” mitigar  
el daño de sus cadenas de  
valor aunque aumente sus  
costos**

**Las empresas “pueden”  
invertir en problemas sociales  
renunciando a ganancias para  
hacerlo.**

## Coca-Cola está rompiendo con esa mentalidad



## Coca Cola Brasil desarrolló “Coletivos” para crear empleos en retail para jóvenes de favelas



- 8 clases semanales que enseñan mercadeo y apoyan la formación de auto estima
  - Gestionadas por ONG locales y enseñadas por jóvenes de localidad.
- Los graduados obtienen empleos que aumentan los ingresos de hogares en 50% como promedio.
- Crecimiento de tiendas y ventas minoristas para Coca Cola
- Luego de un piloto en 2009, hoy Coca Cola ha establecido 160 Coletivos que capacitan a 65.000 jóvenes por año.

## Cinco pasos para crear valor compartido



**Vea las necesidades sociales como oportunidades de negocios**



**Desencadene innovaciones específicas**



**Replantee los roles de los empleados**



**Mida para liberar el valor compartido**



**Vuelva a definir la finalidad de la Empresa.**

# Ve a las necesidades sociales como oportunidades de negocios



*¿Escuelas fallidas?*



Diseño para escuelas



Classmate PC



*¿Menor oferta de cacao?*



¡Un desafío de tecnología y colaboración!



Visión para el Cambio  
Costa de Marfil



## Arauco tiene planes ambiciosos de crecimiento



- Una inversión de 2,5 mil millones de dólares en Nuevo Horcones, una región empobrecida del sur de Chile es clave para sus planes de desarrollo.
- Arauco enfrenta riesgos significativos
  - Competencia de las empresas mineras por trabajadores
  - Retraso en permisos para la expansión
  - Alteraciones en trabajos por antagonismos sociales

***Seguir haciendo lo mismo (“Business as usual”) no permitirá enfrentar plenamente estos riesgos. Arauco se ha comprometido a integrar dentro de sus planes de inversión, una visión de los problemas sociales que afectan a la provincia***

## ¿Qué es Nuevo Horcones?

*Un plan integral de inversiones en la región de Arauco que incluye cinco áreas de expansión de negocios y un vasto plan de inversiones sociales basado en un amplio proceso de participación.*

### NUEVO HORCONES

#### NUEVAS INVERSIONES DE NEGOCIOS

MODERNIZACIÓN Y  
EXPANSIÓN DE LA  
PLANTA DE  
CELULOSA

140MW  
BIOMASA

120MW  
TURBINA  
EÓLICA

MEJORAMIENTO  
CFI

VIVEROS

#### VALOR COMPARTIDO

#### INVERSIÓN SOCIAL

PROCESO  
PARTICIPACIÓN

PLAN PARA  
MANEJO IMPACTO  
DIRECTO SOBRE  
VECINOS

PLAN DESARROLLO COMUNITARIO

## Arauco identificó una cartera de iniciativas de Valor Compartido posibles, en entrevistas a un gran número de actores



***“Crear Valor Compartido” implica construir una ventaja competitiva, al resolver problemas sociales.***

***Arauco evaluó 27 iniciativas posibles basándose en los criterios siguientes:***

- Clara necesidad social y de la empresa.
- Viabilidad
- Escala
- Aplicación a Nuevo Horcones

# Aumentar la provisión de materias primas mediante una colaboración con pequeños propietarios en la Provincia de Arauco.

## Necesidad de la empresa

- La expansión de la planta de celulosa aumentará la dependencia de Arauco en terceros para la provisión de materias primas.

## Necesidad social

- Los pequeños y medianos propietarios (hasta 50 hectáreas) de bajos ingresos de la provincia de Arauco podrían aumentar la productividad de sus tierras y sus ingresos, participando en el sector forestal.

## Aspiración

Fomentar una estrategia colaborativa para mejorar la productividad de los pequeños propietarios agrícolas.

- Establecer **relaciones de largo plazo** con pequeños propietarios.
- Poner a disposición **material genético mejorado** para la producción de eucalyptus.
- **Proporcionar asistencia técnica** en manejo forestal y agrosilvicultura.
- Alentar a cooperación entre pequeños propietarios, compartiendo las mejores prácticas y el compromiso con el programa.

## Impacto en la empresa

- Aumento en la oferta de madera.

## Impacto social

- Incremento de la productividad de pequeñas propiedades
- Aumento y diversificación de ingresos para pequeños propietarios.

# Fortalecer la Educación Técnica en la región

## Necesidad de la empresa

- Limitada oferta de operarios técnicos en la provincia de Arauco.

## Necesidad social

- Las tasas de desempleo en la Provincia de Arauco van del 12% a 17%.
- El nivel promedio de escolaridad es 2° Medio.

## Aspiración

Mejorar la calidad de la fuerza laboral (Personal de Arauco y de contratistas) creando un instituto de capacitación técnica.

- Identificar las necesidades de capacitación de la empresa.
- Determinar el interés de la comunidad en los diferentes programas técnicos.
- Seleccionar socios para la implementación y financiamiento.
- Supervisar la creación de un curriculum apropiado para programas de la industria forestal.
- Usar el centro de capacitación técnica para los empleados de Arauco y como centro de contratación para nuevas contrataciones.

## Impacto en empresa

- Mayor productividad de los empleados actuales y futuros.

## Impacto social

- Mejorar las vidas de los estudiantes lugareños dándoles herramientas para trabajos mejor remunerados.
- Fortalecer la **vitalidad económica** de la región.

# Desencadene innovaciones específicas



**Arogya Parivar**

A social business model to improve health in rural India

**Solutionism. The more we talk together, the more we solve together.**





# Replantee los roles de los empleados

## El CEO

*Promotor de la finalidad de la empresa*

## El Director de Finanzas

*Medidor de Creación de Valor Compartido*

## El Director de Recursos Humanos

*Cultivador de Innovadores Sociales y Pensadores de Largo Plazo*

## El Gerente de la Cadena de Suministros

*Incubador del Desarrollo de Clusters*

## El jefe de I+D / Desarrollo de Productos

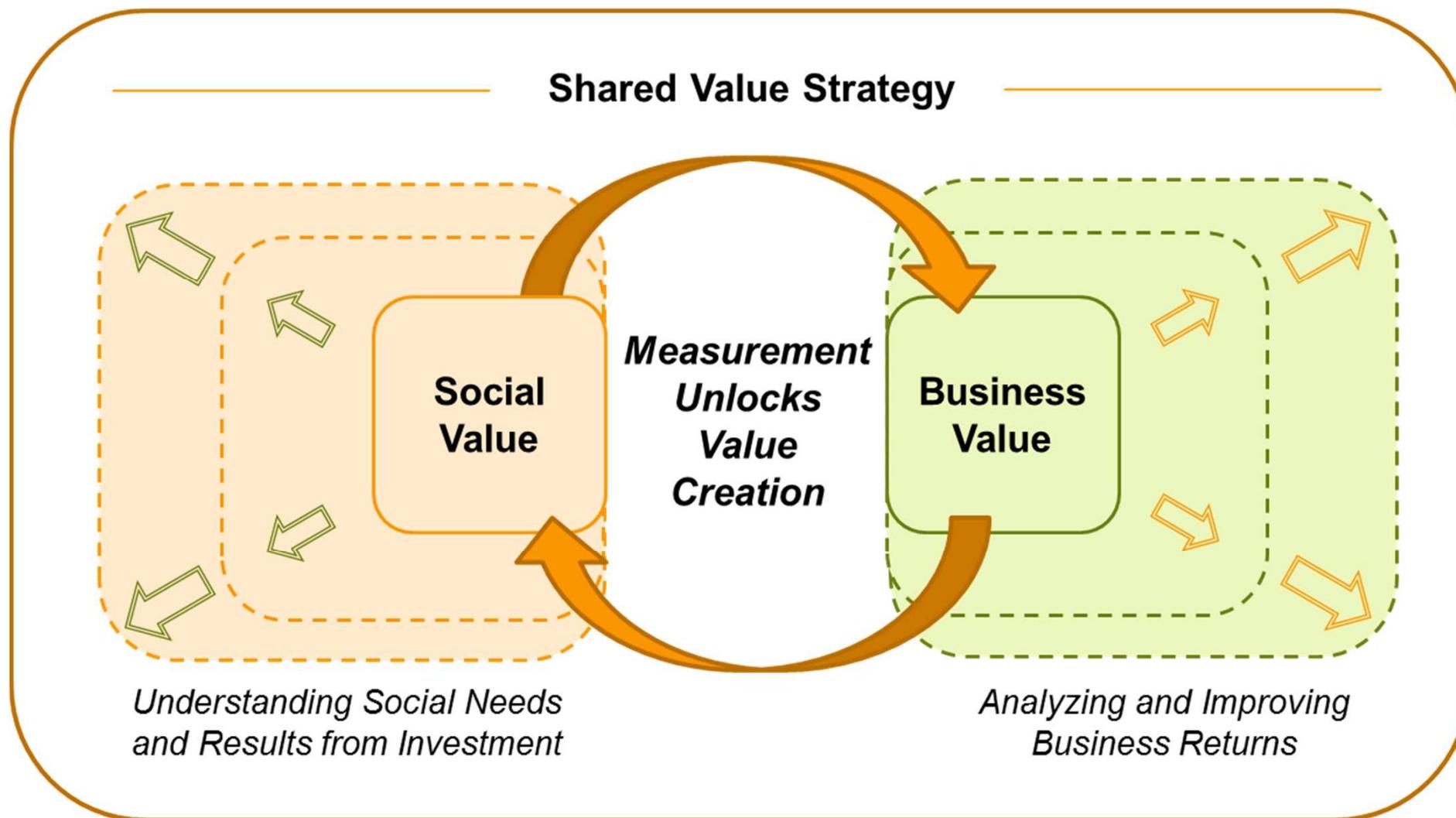
*Experimentador de Valor Compartido*

## El Gerente de “CVC”

*El Instigador de Valor Compartido.*

- Maestro
- Estratega de negocios
- Innovador
- Facilitador
- Colaborador
- Agente del conocimiento

# Mida para liberar el valor compartido



## Vuelva a definir la finalidad de la empresa



**Alimentación**



***Nutrición, Agua,  
Desarrollo Rural***



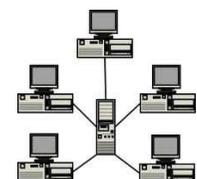
**Química**



***Posibilitan el  
crecimiento***

**■ BASF**

**Computación**



***Ciudades  
Inteligentes***

**IBM**

## El Valor Compartido transforma los roles y relaciones entre los grupos de interés.

### Empresas

- Inician e impulsan los programas de valor compartido

### ONG

- Hacen posible implementar nuevos modelos de negocios de valor compartido dentro de sus campos.

### Gobiernos

- Se asocian con las empresas y ONG para hacer posible y apoyar las estrategias de valor compartido.

### Filántropos

- Se asocian con las empresas y ONG para impulsar las iniciativas de valor compartido.

## ¿Por qué el Valor Compartido es importante para Chile?

- **Las empresas locales perderán las oportunidades que están capturando las empresas mineras.**
- **Los problemas sociales seguirán sin respuesta.**
- **Shared Value representa una oportunidad única de cerrar una brecha ideológica.**

## ¿Cómo puede acelerarse en Chile la adopción de “Shared Value”?

- Cambio de mentalidad
- Aprendizaje acelerado
- Los Gobiernos y multilaterales pueden ser sus promotores
- Las alianzas estratégicas son fundamentales.