

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
28/09/2012	CAPITAL (STGO-CHILE)	66	2	EL PROXIMO SALTO DEL CAPITALISMO	17,9x23,8	\$ 2.145.559

Share Value

El próximo salto del capitalismo

LA CREACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO EN LAS EMPRESAS ES EL DESAFÍO QUE PROPONEN LOS ECONOMISTAS MARK KRAMER Y MICHAEL PORTER. UN CAMBIO QUE BUSCA MEJORAR LA RELACIÓN ENTRE EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS Y LA SOCIEDAD. NESTLÉ, BCI, WALMART Y BARRICK GOLD SON ALGUNAS DE LAS EMPRESAS QUE HAN INCORPORADO ESTA ESTRATEGIA.

→ POR MARÍA LORETO PRADO

MASIVAS PROTESTAS EN CONTRA DE HIDROAYSÉN. VIOLENTAS MANIFESTACIONES EN FREIRINA EXIGIENDO EL CIERRE DE LA PLANTA DE AGROSUPER. Kilómetros de tacos producidos por los habitantes de Pelequén en contra de la planta de manejo de residuos orgánicos de la empresa Colhue. Una ola de acontecimientos que reflejan la forma en que hoy se expresan el descontento social y las exigencias de la comunidad hacia el gobierno y las empresas.

Para el economista y director general de Foundation Strategy Group (FSG), Mark Kramer, este orden de cosas no puede sino ser resultado de décadas de mala comunicación entre el mundo empresarial y las comunidades, lo que, a su juicio, supone un enorme desafío a las empresas. Una visión que Sebastián Gatica, académico de la UC y experto en emprendimiento social, no sólo comparte, sino además obliga a trabajar en el diálogo y a ejercer un liderazgo capaz de avanzar en la redefinición de la estrategia corporativa.

Y hay estrategias para hacerlo. De hecho, Mark Kramer, Senior Fellow del Centro para Negocios y Gobierno de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, de Harvard, desarrolló junto a Michael Porter la llamada estrategia del Share Value, la que según ellos podría ser el próximo gran salto del capitalismo y que Kramer expondrá en la Conferencia Internacional que Revista Capital y la Universidad del Desarrollo realizarán este lunes 1 de octubre.

La teoría de Share Value busca redefinir la cadena de valor de las empresas, conectando el éxito empresarial con el progreso social de las comunidades en que están insertas. Crear Valor Compartido apunta hacia un nuevo desarrollo, en donde las empresas ven las necesidades sociales como una oportunidad para hacer crecer su negocio, reducir los costos y diferenciar su posición competitiva mediante la solución de los problemas sociales.

Empresas como Nestlé, Walmart, BCI, Google, IBM, Johnson & Johnson ya han tomado esta senda: la ruta de la creación de valor compartido. Casos notables que no hacen sino confirmar que el desafío de largo plazo es que cada vez más empresarios sigan su ejemplo y adopten esta estrategia. “La adopción de la estrategia de valor compartido se presenta como una alternativa interesante a explorar para las empresas nacionales, el horizonte para

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
28/09/2012	CAPITAL (STGO-CHILE)	67	2	EL PROXIMO SALTO DEL CAPITALISMO	15,5x23,9	\$ 1.872.632



negocios más sustentables en el largo plazo debiese estar orientado a maximizar los beneficios económicos de la empresa de la mano de los beneficios sociales y medioambientales”, afirma Sebastián Gatica, quien ha sido parte de los Encuentros Intersectoriales de Innovación Social y de la mesa de trabajo realizada por el Ministerio de Economía.

Pensar a largo plazo

Crear valor compartido supone una alta inversión, pero una inversión que genera enormes beneficios a largo plazo. Las empresas que han sabido valorar esta estrategia son las que tienen claro que las carencias del entorno son costos internos para la compañía: una educación deficiente, a la larga significa gasto en capacitación; el desperdicio de materias primas y energía, supone costos de producción más altos; la falta de medidas de seguridad, eleva los accidentes, el ausentismo y deteriora la productividad.

Para la creación del valor compartido es necesario identificar las necesidades de la sociedad (las que van más allá de lo económico), analizando los efectos positivos y negativos que conlleva cada acción. Este es el punto de partida donde las compañías deben repensar su relación con las comunidades con el fin de satisfacer las carencias existentes.

La recién inaugurada planta de Nestlé en Osorno es un claro ejemplo de cómo crear Valor Compartido. Con una inversión de 140 millones de dólares (de hecho, es la más grande en el sector lácteo nacional), la fábrica cuenta con avanzada tecnología para el desarrollo de una producción sustentable. ¿Qué significa esto? Más componentes nutricionales para el consumidor, un sistema de reutilización y ahorro de agua que le permite economizar 6.560 m³/día y un trabajo en conjunto con sus proveedores y productores.

“La creación de valor compartido nos invita a dejar de entender la relación con las comunidades desde la perspectiva de un stakeholder pasivo al que hay que compensar por los impactos de nuestras operaciones”, dice Fernando del Solar, presidente ejecutivo de Nestlé. Y es que para él, el Share Value va más allá de la teoría de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo cual en el caso de Nestlé es consistente con estructurar un plan de acción que se haga cargo de los temas nutrición, agua y desarrollo rural.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
28/09/2012	CAPITAL (STGO-CHILE)	68	2	EL PROXIMO SALTO DEL CAPITALISMO	9,4x18,9	\$ 894.043

Rodrigo Rivas, consultor y director de Valor Estratégico, habla de una evolución del modelo tradicional: “La RSE es bastante más asistencialista y el valor compartido es más de fondo. Si no aportas valor compartido a las comunidades es más difícil desarrollar un proyecto”. En el fondo, esta nueva estrategia busca que las empresas adquieran mayor protagonismo y compromiso con la comunidad, creando un valor económico a través del valor social.

Una cadena en donde todos ganan

Según la teoría de Porter y Kramer, otra dimensión de la creación de valor compartido está en la redefinición de la productividad, integrando variables sociales y ambientales a la cadena de valor. “La conexión entre el progreso social y la productividad es mucho ma-

yor de lo pensado tradicionalmente”, aseguran los autores.

“Valor Compartido es la forma de crecer en conjunto con la comunidad”, afirma Pedro Kovacic, subgerente de Valor Compartido de BCI. Cada empresa tiene potencial para generar valor en la sociedad y BCI lo hace a través del emprendimiento con su programa Nace, que en seis años ya ha dado financiamiento a 7.000 emprendedores. “Creemos que el apoyo al sueño de emprender es la clave para generar crecimiento económico y social en el país”, comenta Kovacic, quien sostiene que el emprendimiento genera nuevas empresas, más puestos de trabajo, mejor distribución de la riqueza y un claro avance del país al desarrollo.

En el caso de Nestlé esta filosofía también toma forma en su programa “Lechería Sustentable”, a través del cual la empresa ofrece bonos medioambientales a quienes demuestren incorporar la responsabilidad ambiental en sus procesos. Asesorías y capacitaciones, además de visitas en terreno, le han permitido desarrollar este proyecto que no sólo garantiza el compromiso ecológico de la empresa, la relación y el trabajo con los productores, sino además le asegura a Nestlé tener un producto de mejor calidad.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
28/09/2012	CAPITAL (STGO-CHILE)	68	3	EL PROXIMO SALTO DEL CAPITALISMO	17,6x11,5	\$ 1.022.849

Camino al crecimiento

Un sector con gran potencial para desarrollar valor compartido es la minería. De hecho, fue el propio Michael Porter quien, en su visita a Chile en mayo de 2011, hizo un llamado a las empresas mineras a que cambiaran su estrategia, de modo de colocar las necesidades de la población al centro. “Los ciudadanos ven a la minería con sospecha, sobre todo en cuanto a dónde van a parar sus beneficios”, dijo el economista.

Rodrigo Rivas fue por seis años director de Asuntos Corporativos de Barrick Gold y tuvo una importante participación en el trabajo con la población en el proyecto de Pascua Lama. “La idea es generar programas de inversión comunitaria que trabajen la confianza y las necesidades de la comunidad. Es un trabajo planificado en donde necesitas tener un equipo en terreno para conocer las carencias y solucionarlas”, destaca Rivas, para quien el cambio que ha habido en las personas ha sido notable. La minería es una actividad de largo plazo, así que ya en la planifi-

cación e instalación de un proyecto se debe considerar a las personas que viven en el sector. Lo importante es conocer las expectativas de la población y transformarlas en acciones concretas. Así lo hizo por ejemplo Nestlé al construir su planta en Osorno, donde desde un principio trabajó junto a los habitantes de las localidades más cercanas, como Pichil y Cancura. La empresa realizó un diagnóstico de las comunas para implementar programas de educación nutricional como el de “Niños en Acción”, el que incorpora capacitaciones para

profesores, charlas y talleres de actividad física para padres y alumnos.

En el caso de la minería, las demandas apuntan a problemas de empleo, salud y educación en las localidades. Anglo American, Barrick Gold, Antofagasta Minerals, Codelco y Escondida son algunas de las empresas que han incorporado, a través del valor compartido, un potente trabajo con las comunidades.

Algo que parece estar en línea con el desafío que planteó Porter a las mineras: “crear un cluster de clase mundial”. Siendo el desarrollo de dicho cluster otra de las dimensiones de la creación de valor compartido. ●●●

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
28/09/2012	CAPITAL (STGO-CHILE)	68	4	EL PROXIMO SALTO DEL CAPITALISMO	12,9x22,5	\$ 1.471.356



MARK KRAMER,
AUTOR DE LA TEORÍA
DE SHARE VALUE.



INAUGURADA EN ABRIL DE 2012, LA NUEVA
PLANTA DE NESTLÉ DE OSORNO REÚNE LOS
IDEALES DEL VALOR COMPARTIDO.

**LAS EMPRESAS
QUE HAN
SABIDO
VALORAR LA
ESTRATEGIA
DEL SHARE
VALUE SON LAS
QUE TIENEN
CLARO QUE LAS
GARENCIAS
DEL ENTORNO
SON COSTOS
INTERNOS PARA
LA COMPAÑÍA.**

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado	
28/09/2012	CAPITAL (STGO-CHILE)	69	2	EL PROXIMO SALTO DEL CAPITALISMO	8,8x4,5	\$ 201.216	

Las tres dimensiones del Valor Compartido

- 1 Reinventar los productos y al mercado
- 2 Redefinir la productividad en la cadena de valor
- 3 Desarrollar clusters locales en donde la empresa se inserta