

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
03/10/2012	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	11	2	VALOR COMPARTIDO, EL NUEVO CONCEPTO QUE ESTAN APLICANDO LAS EMPRESAS EN EL MUNDO

El término fue acuñado por los profesores de Harvard Michael Porter y Mark Kramer:

# Valor compartido, el nuevo concepto que están aplicando las empresas en el mundo

La idea consiste en que las firmas resuelvan un problema social y al mismo tiempo mejoren su rendimiento económico.

Entre las compañías que han creado valor compartido están General Electric, Nestlé, Novartis y Coca-Cola.

**“Las compañías que crean valor compartido no están eligiendo entre el retorno de los accionistas y el beneficio social”.**

**MARK KRAMER**  
COFUNDADOR DE FSG

**“Las compañías deben encontrar las estrategias únicas que fortalezcan su competitividad mientras tratan un problema social”.**

**DANE SMITH**  
DIRECTOR EJECUTIVO DE FSG

**Charla.**  
El lunes, Mark Kramer (al centro) y Dane Smith (a la derecha) expusieron en el seminario "Creación de Valor Compartido: la nueva definición de la rentabilidad", organizado por la Universidad del Desarrollo y moderado por el periodista Mauricio Bustamante.

**Nestlé**  
**Creación de Valor Compartido**  
Nutrición | Agua | Desarrollo Rural

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
03/10/2012	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	11	3	VALOR COMPARTIDO, EL NUEVO CONCEPTO QUE ESTAN APLICANDO LAS EMPRESAS EN EL MUNDO

VICTORIA MORALES II.

**I**ncorporar los temas sociales al núcleo de sus estrategias de negocio para beneficiar a la sociedad y su propia competitividad a largo plazo.

Así se podría definir el concepto de "crear valor compartido", término que fue acuñado por los profesores de la Universidad de Harvard Michael Porter y Mark Kramer, ambos, además, cofundadores de la consultora de impacto social Foundation Strategy Group (FSG).

"Nos dimos cuenta de que los temas sociales y medioambientales eran fundamentales para un contexto competitivo saludable, y de que cada vez más las compañías enfrentaban oportunidades para expandir su negocio y aumentar su rentabilidad al desarrollar nuevos productos y procesos que ayudaban a resolver problemas sociales", explica el profesor Kramer.

De acuerdo al experto, existen tres maneras de crear el valor compartido: a través de nuevos productos y mercados que satisfagan necesidades sociales o que lleguen a poblaciones vulnerables; al redefinir la productividad en la cadena de valor, y al mejorar el contexto competitivo en las zonas en las que operan.

Durante esta semana, Mark Kramer (M.K.) y Dane Smith (D.S.), director ejecutivo de FSG, visitaron Chile para explicar en unos seminarios organizados por la Universidad del Desarrollo y la Revista Capital cómo este concepto puede ser aplicado por las firmas nacionales.

**—¿Cuál es la diferencia de valor compartido, responsabilidad social empresarial y empresas "B"?**

M.K.: "La responsabilidad social empresarial se trata, fundamentalmente, de mitigar los daños que la compañía causa a través de sus actividades diarias. Las empresas 'B' son firmas que tienen un propósito social específico además de su objetivo de obtener ganancias. Ambas pueden crear valor compartido".

"Pero existen otras muchas oportunidades para que las compañías creen valor compartido resolviendo problemas sociales. Esas actividades suelen estar fuera de las definiciones de responsabilidad empresarial y de empresas 'B'".

**—¿Cómo puede ser medido el valor compartido? ¿Existe algún instrumento para hacerlo?**

D.S.: "La medición del valor compartido requiere que la compañía vincule explícitamente el impacto social con el beneficio del negocio. Por ejemplo, si una compañía trabaja exitosamente en el mejoramiento del rendimiento de un agricultor y, por lo tanto, aumenta la oferta de materia prima

de la empresa, debería considerar formas de transferir ese enfoque exitoso a otros agricultores".

**—¿Es posible llevar a cabo un proceso de benchmarking (comparación) entre dos compañías que han decidido aplicar valor compartido?**

D.S.: "En varias formas, el benchmarking es inconsistente con el valor compartido. Este concepto

tiene relación con que las compañías encuentren las estrategias únicas que fortalezcan su competitividad mientras tratan un problema social. ¿Quién puede decir que el trabajo que una empresa está haciendo para mejorar los desafíos educacionales de una comunidad es menos importante que el trabajo que otra compañía está haciendo para erradicar la pobreza?".

**—¿Este concepto puede ser aplicado por cualquier industria o compañía, o se tiene que considerar su tamaño o su propiedad?**

M.K.: "Creemos que el valor compartido puede ser aplicado por cualquier compañía de cualquier tamaño. Vemos que el concepto ha sido impulsado por algunas de las empresas más grandes del mundo, como General Electric, Nestlé, Novartis y Co-

ca-Cola, y también vemos que está siendo impulsado por emprendimientos sociales muy pequeños que están comenzando negocios de nicho".

**—¿Es una firma pública una opción para aplicar el concepto?**

M.K.: "Muchas compañías públicas están persiguiendo esta opción. Como el valor compartido es sobre las iniciativas que mejoran la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa, no representa un dilema para los accionistas. A diferencia de otros aspectos de la responsabilidad social empresarial, las firmas que buscan crear valor compartido no están eligiendo entre el retorno de los accionistas y el beneficio social".

**—¿Cómo ha sido la penetración del concepto en Estados Unidos?**

M.K.: "El término ha sido bien recibido por compañías alrededor del mundo. Nuestra biblioteca de más de 100 ejemplos de valor compartido es bastante diversa. Las oportunidades de crear valor compartido tienden a ser más diferentes en los países más desarrollados que en los mercados emergentes. Pero hay muchas oportunidades en ambas regiones".

**—¿Qué se puede hacer para prevenir que las firmas usen este concepto sólo como marketing?**

M.K.: "Lo importante es medir el valor e informarlo regularmente. Mientras se haga esto y se considere al valor compartido como un factor más en la revisión del desempeño del trabajador y en la compensación, el concepto no será reducido a sólo un eslogan de marketing".

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
03/10/2012	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	11	4	VALOR COMPARTIDO, EL NUEVO CONCEPTO QUE ESTAN APLICANDO LAS EMPRESAS EN EL MUNDO

## Las compañías chilenas que han optado por incorporar este sistema

Una de las primeras empresas chilenas en aplicar este concepto fue Forestal Arauco. Según detalla Dane Smith, la compañía comenzó a trabajar con la consultora FSG en diciembre del año pasado. Su foco estuvo puesto en torno a las oportunidades que podían darse cerca de su nueva planta en Horcones.

Además de tener encuentros con los habitantes de la zona, la firma mantuvo conversaciones con el Gobierno y con distintas ONG. "Entre los principales desafíos estaban un crecimiento económico limitado, alto desempleo, bajos niveles de educación y bajos salarios", cuenta Smith.

En mayo, Arauco identificó dos oportunidades para generar valor compartido: trabajar con agricultores de la zona para impulsar su productividad y sus ingresos, mientras ellos le proveen eucaliptos a la planta de pulpa y expandir la capacitación técnica en la provincia de Arauco. De esta forma, los habitantes se beneficiarían al adquirir credenciales para optar a trabajos mejor remunerados y la forestal se beneficiaría con una oferta suficiente de empleados con mejores conocimientos técnicos.

Smith explica que las oportunidades de valor compartido para compañías chilenas son enormes.

Una de las industrias que podría beneficiarse con este concepto es la minera. "Esta es obviamente una industria extremadamente importante para Chile. Muchas compañías mineras están empezando a reconocer que el valor compartido representa una oportunidad extraordinaria para simultáneamente aumentar las ganancias y tratar problemas sociales como la pobreza y los bajos niveles de educación", expresa. Como ejemplo está la labor que hace Rio Tinto en Canadá y Anglo American en Sudáfrica.

Estas compañías "ya han encontrado formas de mejorar significativamente las condiciones de salud pública y el crecimiento económico local", comenta Smith. El ejecutivo detalla que estas firmas han llevado a cabo cambios en la configuración de su cadena de valor y han apoyado el surgimiento de pequeñas y medianas empresas en sus *clusters*.

No sólo en el sector minero pueden darse estas oportunidades. De acuerdo a Smith, la compañía frutícola Subsole también está utilizando las prácticas del valor compartido para aumentar la competitividad de casi 300 pequeñas y medianas empresas chilenas. Al hacer esto, la firma se está beneficiando al impulsar su propia producción en un 60%.

