



REIMAGINING SOCIAL CHANGE

# La oportunidad del valor compartido

## *El impacto social como estrategia de negocio*

16 DE AGOSTO DE 2019

**Dane Smith**

dane.smith@fsg.org

BOSTON

GENEVA

MUMBAI

SAN FRANCISCO

SEATTLE

WASHINGTON, DC

**FSG.ORG**





- Más de **43.000 estudiantes matriculados** en 54 colegios
- Estudiantes becados en **Harvard, Princeton, Yale**, entre otras grandes universidades
- Costo de matrícula **~US\$ 100 mensuales** por estudiante
- Excelentes profesores con **sueldos competitivos y entrenamiento sin costo**
- Ingresos operacionales superiores a **US\$ 38 millones** (2016)

# El Grupo Intercorp, con ingresos superiores a US\$ 3 mil millones, ha creado valor compartido en 3 de sus áreas de negocio

---



***Educación***



***Salud***



***Infraestructura***

**Compañías alrededor del mundo están  
cambiando su enfoque  
para resolver problemas sociales...**



## Ceguera

“¿Cuáles problemas?”

*Ignoremos los problemas*

## Reparación de daños

“Los problemas nos podrían afectar”

*Donemos dinero para minimizar el daño a nuestra marca*

## Relaciones Públicas

“Deberíamos hacer algo”

*Mejoremos nuestra reputación a través de una alianza con el gobierno o una ONG*

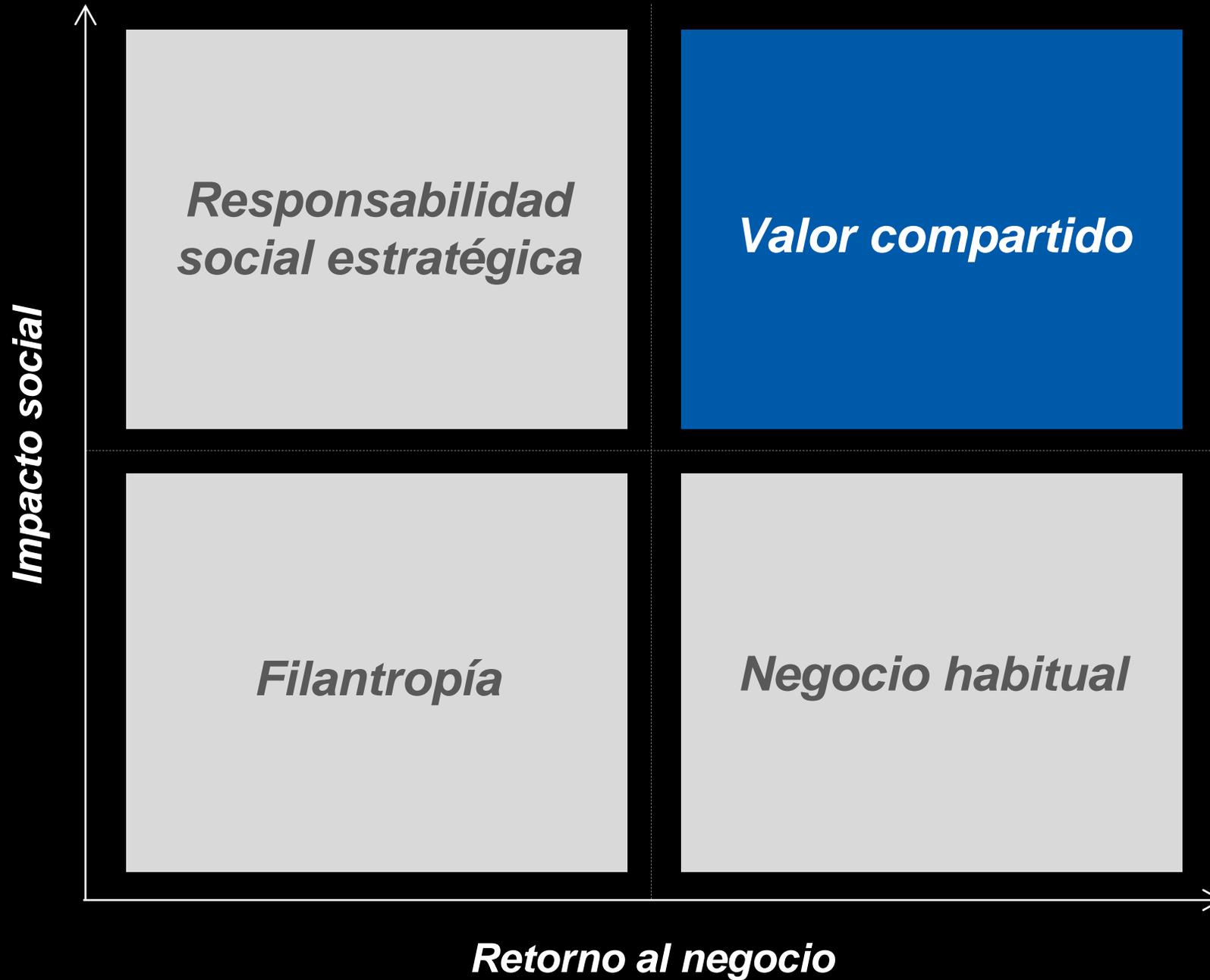
## Nuevo paradigma: Valor Compartido

“Lideremos el cambio”

*Fortalezcamos nuestra empresa resolviendo problemas sociales*

# **Valor compartido** no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad, sino **una nueva forma de lograr el éxito económico**

Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011



**¿Cómo pueden las empresas  
verse beneficiadas al  
crear valor compartido?**



## IMPULSAR CRECIMIENTO

### **Nuevos productos y fuertes de ingresos**

emergen cuando las empresas encuentran nuevas maneras de resolver problemas sociales



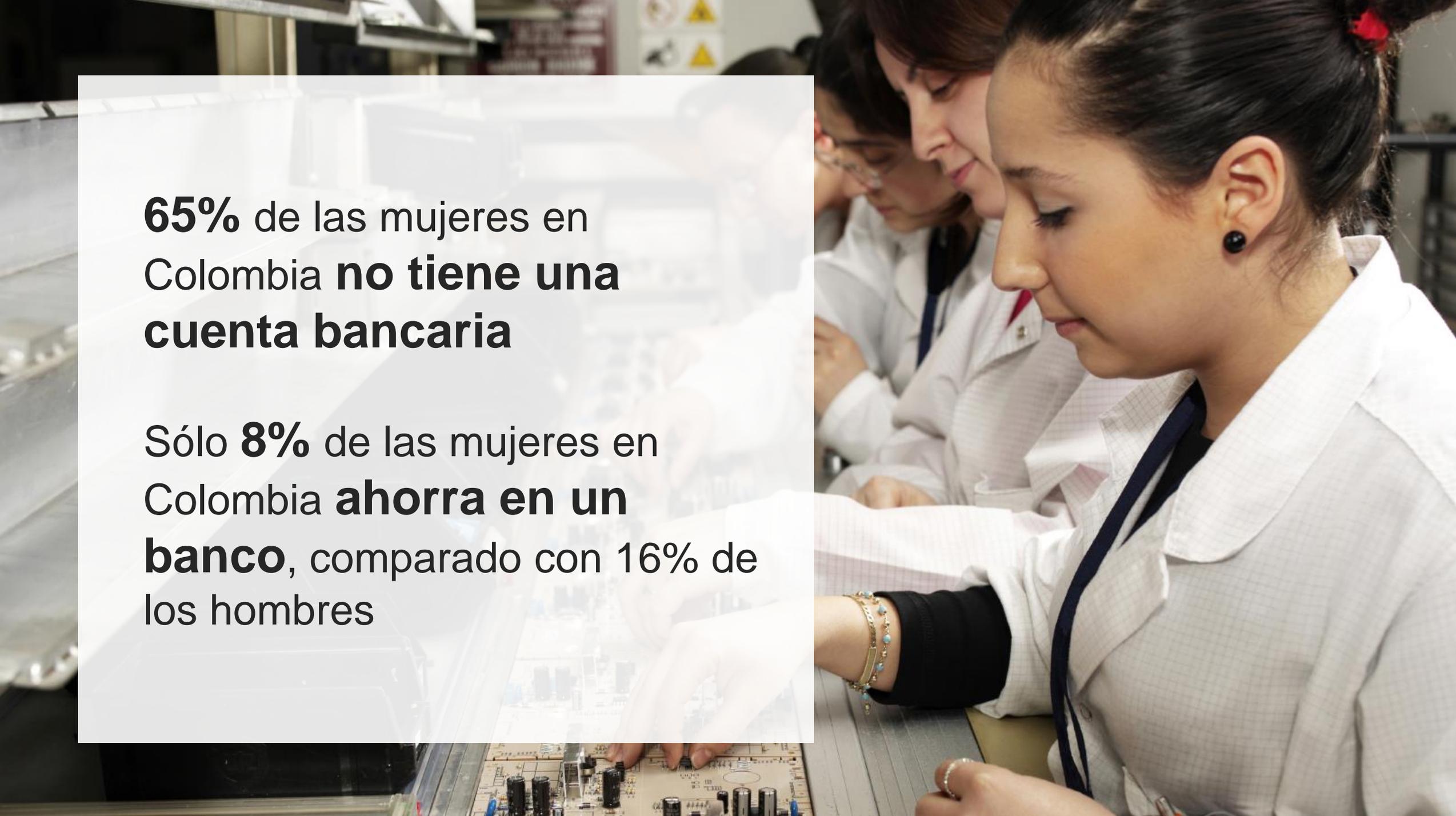
## REDUCIR COSTOS

Las empresas **mejoran la eficiencia de su cadena de valor** al evaluar los problemas sociales que aumentan sus costos



## MITIGAR RIESGOS

Las empresas **mejoran su entorno operativo** al invertir en problemas sociales que representan riesgos existentes o potenciales



**65%** de las mujeres en Colombia **no tiene una cuenta bancaria**

Sólo **8%** de las mujeres en Colombia **ahorra en un banco**, comparado con 16% de los hombres



El *McKinsey Global Institute* calcula que **incorporar plenamente a las mujeres en la economía agregaría US\$12 billones** al PIB mundial para 2025

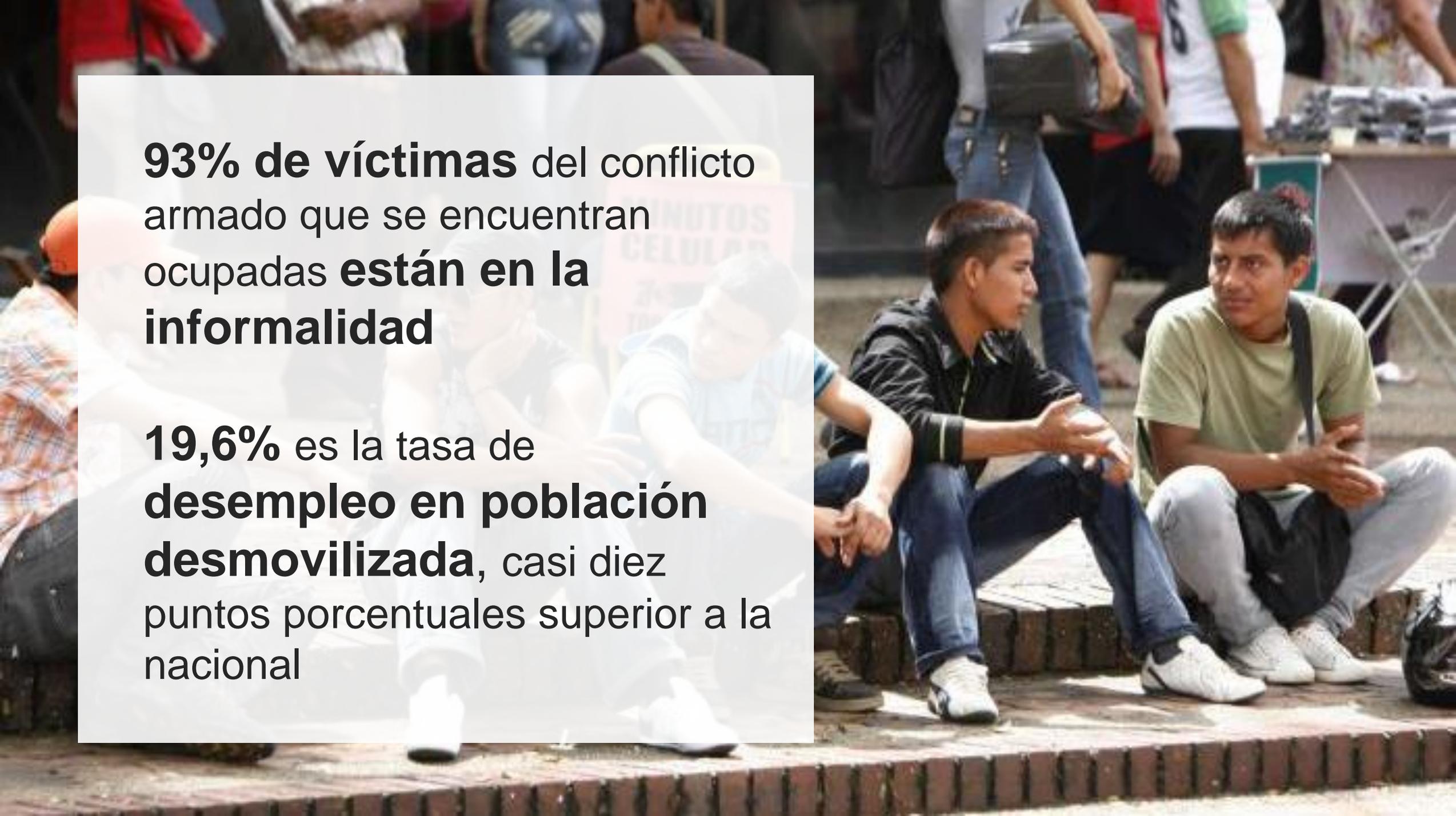
Eso significaría **más de 150 billones de pesos** agregados al PIB de Colombia para 2025



## Impulsar el CRECIMIENTO

- Diseño y expansión de **productos que abordan las necesidades específicas de las mujeres**
- Mejora en las prácticas internas de **29 instituciones financieras**
- **18% mayor participación femenina** en bancos con programas específicos para mujeres, que en bancos sin ellos





**93% de víctimas** del conflicto armado que se encuentran ocupadas **están en la informalidad**

**19,6%** es la tasa de **desempleo en población desmovilizada**, casi diez puntos porcentuales superior a la nacional



**Reemplazar a un trabajador**  
de base le puede significar a la  
empresa costos de **~40% de su**  
**salario anual**

La industria minorista en EEUU  
pierde **~\$9 mil millones de**  
**dólares anuales** debido a la  
rotación de empleados de base



## Reducir los COSTOS

- Mayores **oportunidades para miles de jóvenes “Ni-Ni”** de grupos históricamente desatendidos o marginados
- **Aumento de 15% en retención** de personal al invertir en empleados de base
- **Bonos anuales para gerentes con mayores tasas de retención** para incentivar innovación y mejores prácticas



**TALENT  
REWIRE**  
*Shared Value in Action*



**¿Cómo empezar  
a crear valor compartido?**

# El ciclo virtuoso es esencial para el éxito del valor compartido

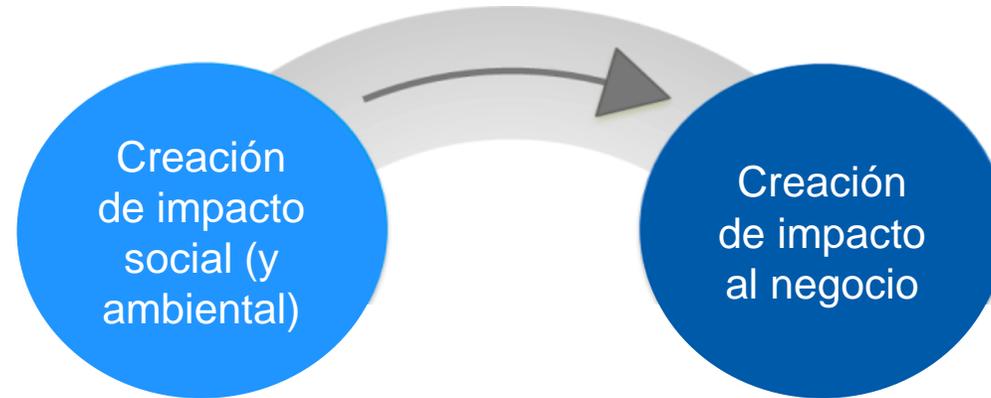
---



Creación  
de impacto  
social (y  
ambiental)

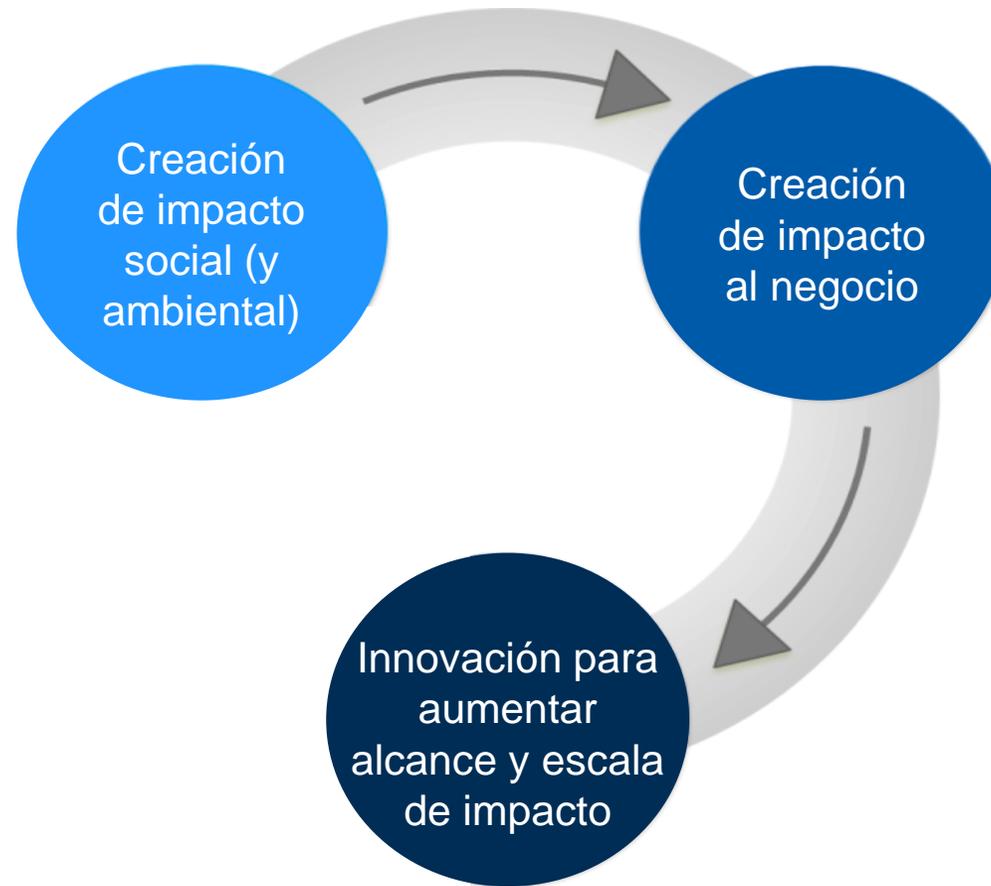
# El ciclo virtuoso es esencial para el éxito del valor compartido

---



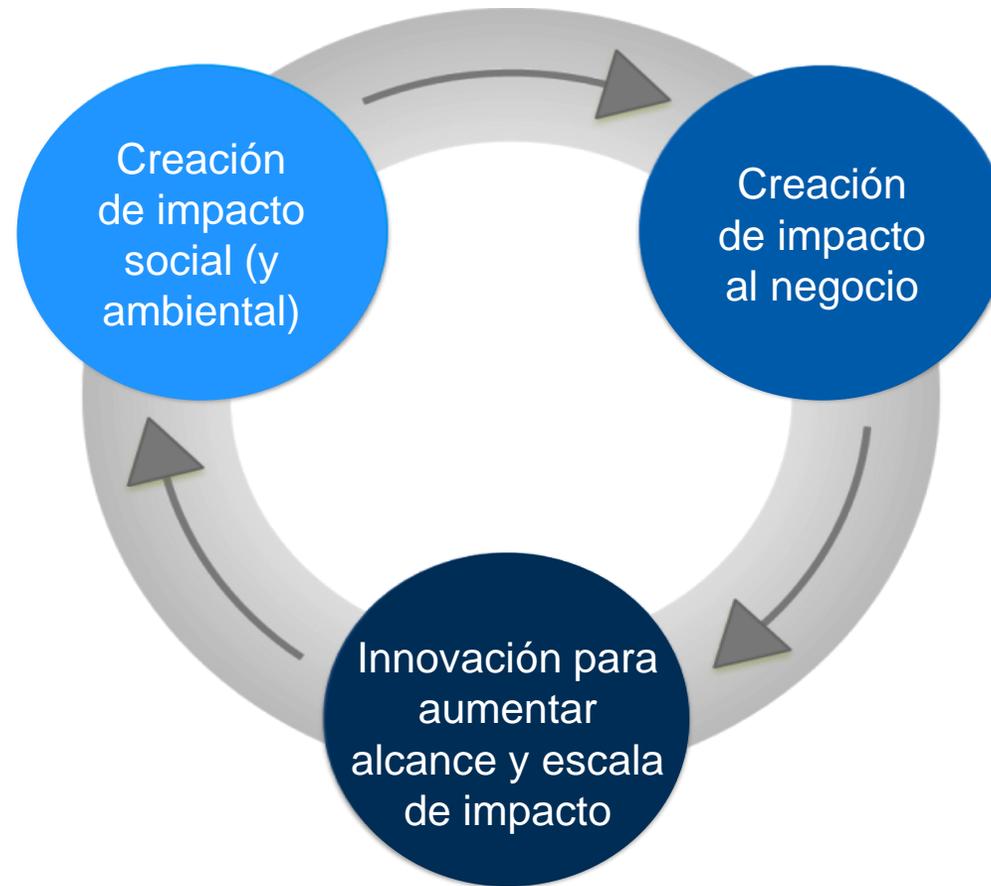
# El ciclo virtuoso es esencial para el éxito del valor compartido

---



# El ciclo virtuoso es esencial para el éxito del valor compartido

---



# **Fibria vincula el impacto social de sus programas de valor compartido con la creación de valor para el negocio**

**650 empresas locales** han sido certificadas (232 de ellas son proveedores de Fibria), generando **>58.000 empleos con ingresos ~50% mayores al promedio local**



Fibria ha **disminuido sus costos de flete por 3%** al contar con un **~70%** de proveedores locales, comparado con sólo **~20%** en 1990

Incentivados por los excelentes resultados, Fibria ha **expandido el programa** para incluir a **12 grandes empresas adicionales**

**¿Cómo maximizar  
el valor compartido?**

# 4 atributos caracterizan el propósito de una empresa



**AUTÉNTICO**

Refleja los **valores y cultura** de una empresa y guía la **toma de decisiones** a todo nivel



**SIGNIFICATIVO**

Contribuye significativamente a la solución de un **reto social desatendido** (ej., ODSs)



**RENTABLE**

Crea **valor cuantificable** para la empresa



**SERIO**

Mejora la **rendición de cuentas** a través de toda la empresa

# Una empresa con propósito captura valor de 6 fuentes



Captura valor de  
**consumidores**  
*nuevos y existentes*



Captura valor basado en el  
reconocimiento y la  
reputación con la  
**comunidad**



Captura valor de  
**empleados/as**  
*nuevos y existentes*



Captura valor por medio de  
relaciones estratégicas con el  
**gobierno**



Captura valor de  
**inversionistas**  
*nuevos y existentes*



Captura valor de sus  
**aliados,**  
*incluyendo proveedores  
nuevos y existentes*



REIMAGINING SOCIAL CHANGE