



Red del Pacto Global  
Paraguay

# Valor Compartido

Descubriendo oportunidades a través  
de los problemas sociales



Mesa de Equidad y Prosperidad

Este documento es propiedad de la Red del Pacto Global Paraguay y fue elaborado por la Mesa de Equidad y Prosperidad 2015. No persigue fines de lucro; por lo tanto, no puede ser comercializado en el Paraguay ni el extranjero. Están autorizadas su reproducción y divulgación parcial o total, por cualquier medio siempre que se cite la fuente.

Contacto: Verónica Herken, Coordinadora Ejecutiva.  
Edificio de las Naciones Unidas.  
Avda. Mcal. López y Saraví.  
Asunción, Paraguay.  
Teléfono: (595) 21 611 980 Int. 159.  
Diseño: Laura Talavera  
Esta guía se diseñó con el apoyo de Tigo.  
Impreso en papel ecológico.

# Prólogo

## Guía de Valor compartido

Paraguay exige hoy, que las empresas apunten al desarrollo de productos o servicios que permitan alcanzar mejores condiciones sociales, económicas y ambientales, haciendo uso de sus activos principales como sus talentos humanos, conocimientos, tecnologías, redes de distribución y contactos.

A través de la herramienta Valor Compartido, existe una enorme oportunidad de abrir nuevos mercados atendiendo a clientes que tradicionalmente han sido ignorados.

La misma es una estrategia de negocios que plantea el descubrimiento de oportunidades a partir de desafíos o problemas sociales. El valor compartido es la oportunidad de crecimiento y de innovación más grande de la economía global, porque posibilita a las empresas a hacer negocios donde otros no hacen y a ocupar mercados que otros no han ocupado.

En ese sentido, es un honor presentar la Guía de Valor Compartido: Descubriendo oportunidades a través de los problemas sociales, la cual constituye el trabajo realizado por las empresas y organizaciones que conforman la Mesa de Equidad y Prosperidad de la Red del Pacto Global Paraguay.

Finalmente, los invito a utilizar este material, el cual no tiene la pretensión de ser exhaustivo, pero confiamos en que proporcionará a las organizaciones una base de partida y un marco conceptual para la generación de estrategias capaces de promover bienestar, a través de la innovación social y la creación de valor compartido.

*Fátima Morales*  
*Presidenta*  
*Red del Pacto Global Paraguay*



# Índice

Prólogo .....	3
¿Qué es Valor Compartido? .....	5
¿Qué camino seguir? .....	6
<b>1. Elección de una estrategia vinculada al ADN organizacional .....</b>	<b>7</b>
1.1 Estrategia N° 1 .....	8
1.2 Estrategia N° 2 .....	8
1.3 Estrategia N° 3 .....	10
<b>2. Una vez seleccionada la estrategia de Valor Compartido a ser utilizada: Aplicar los 6 pasos para la Creación de Valor Compartido .....</b>	<b>14</b>
2.1 Identificar Oportunidades .....	15
2.2 Construir el caso .....	15
2.3 Medir los resultados .....	16
2.4 Generar compromiso en la alta gerencia .....	16
2.5 Adaptar la organización para desarrollar valor compartido .....	16
2.6 Desarrollar alianzas efectivas .....	17
Notas finales .....	18



# ¿Qué es Valor Compartido?

Son políticas y prácticas operacionales, que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de Valor Compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social.

El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, y no solo por los beneficios (Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2011, p. 36).

Para lograr este círculo virtuoso empresa-sociedad, se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma. <sup>2</sup>

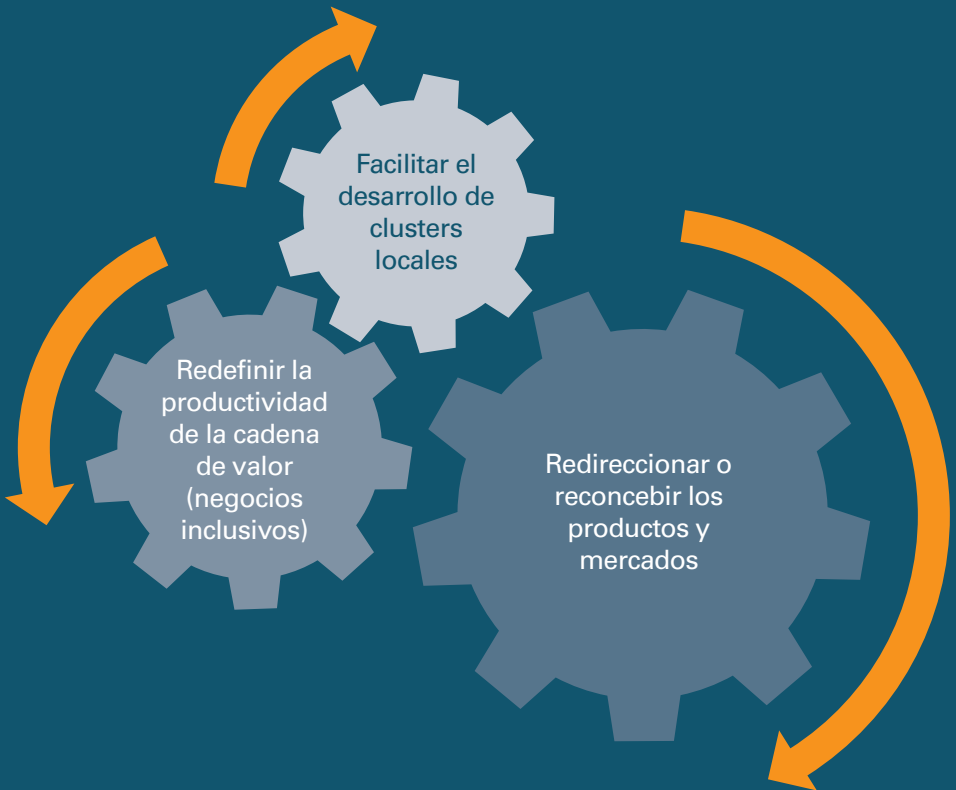
“Crear valor compartido son tres palabras que relativamente suenan fáciles; pero en realidad requieren de tremendo coraje, capacidad e inteligencia para llevarlo a cabo” (Charles Kimber, 2012).

**¿Qué  
camino  
seguir?**



1.

## Elección de una estrategia vinculada al ADN organizacional





## 1.1 Estrategia N° 1

### Redireccionar o reconcebir los productos y mercados

Esta estrategia consiste en hacer accesible los productos y servicios que satisfacen necesidades imperativas de la sociedad, creando nuevas oportunidades de mercado e ingresos.

En Paraguay existen necesidades de diversas índoles en relación a salud, vivienda, alimentación, protección social, seguridad financiera, menor daño ambiental entre otros.

En ese marco, es fundamental que las empresas se pregunten si sus productos pueden satisfacer estas necesidades o llegar a los mercados que lo requieran.

**Caso Real:** En el año 2009, GE lanzó *Healthymagination*, un programa cuyo objetivo es desarrollar nuevos productos rentables que reduzcan los costos, aumenten la calidad y amplíen el acceso de las poblaciones marginales. A tres años del inicio del programa, GE ha desarrollado 53 productos de esas características. Uno de los productos de *Healthymagination* es la máquina para electrocardiogramas MAC, un dispositivo de diagnóstico cardíaco portátil y económico que ha extendido el acceso a un diagnóstico a áreas rurales en India, donde vive un 70% de la población, y las enfermedades cardiovasculares son un problema en ascenso. GE pretende desarrollar más de 100 productos de *Healthymagination* para el 2015 que mejoren en un 15% sus metas de costos, calidad y acceso (FSG, Valor Compartido en Chile, 2012, p.10).



## 1.2 Estrategia N° 2

### Redefinición de la productividad en la cadena de valor

Redefinir la productividad en la cadena de valor posibilita que las empresas aumenten su productividad, ayudando a resolver problemas sociales y medioambientales que limitan la calidad y eficiencia de sus operaciones.



Un gran número de variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de una empresa, como la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales y los principios de justicia e igualdad en el espacio de trabajo. Es precisamente ahí donde surgen las oportunidades de crear valor compartido, debido a que las problemáticas sociales conllevan costos económicos a la cadena de valor.<sup>2</sup>

**Caso Real:** Walmart está reduciendo los gastos de transporte al procurar obtener localmente los productos agrícolas para sus tiendas, además de capacitar y apoyar a los agricultores cercanos a los lugares donde están ubicadas las mismas. Con estas medidas, la empresa ha reducido los gastos de transporte, rebajando 100 millones de millas en las rutas de abastecimiento de los Estados Unidos y ahorrando US\$200 millones en gastos de combustible. En ese período, los proveedores agrícolas pequeños y medianos han experimentado un aumento de entre 10% y 15% en sus ingresos. Los clientes de Walmart tienen acceso a alimentos saludables y de bajo costo, se han reducido las emisiones de dióxido de carbono y la compañía pretende reducir el desperdicio de alimentos en un 15% en los mercados emergentes y un 10% en los Estados Unidos para el año 2015 (FSG, Valor Compartido en Chile, 2012, p.10).



Conexión entre factores que pueden llevar a una ventaja competitiva y los asuntos sociales.



## 1.3 Estrategia N° 3

### Facilitar el Desarrollo de clusters locales

Facilitar el desarrollo de clusters locales ayuda a mejorar el contexto operativo que afecta a los negocios, tal como los factores regulatorios, acceso a mano de obra y la vitalidad de las industrias relacionadas, para generar crecimiento económico.

La definición más extendida y conocida es la de Michael Porter, quien definió los Clusters como "Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos".

Los clusters no incluyen únicamente empresas sino también instituciones como establecimientos académicos, asociaciones comerciales y organizaciones relacionadas con la cadena productiva. Su desarrollo es frecuente en regiones en crecimiento y exitosas, desempeñando un rol determinante en términos de producción, innovación y competitividad de la misma.<sup>2</sup>

Cuando las empresas construyen clusters en sus locaciones claves, su crecimiento produce un efecto multiplicador: Se crean nuevos puestos de trabajo, nuevas firmas y la demanda puede crecer de forma sostenida, generando éxito empresarial y comunitario. Para fortalecer su desarrollo, las compañías necesitan identificar brechas e ineficiencias en las comunidades donde operan, en áreas relevantes como sus canales de logística y distribución, proveedores, programas de capacitación y la organización del mercado significativo para su negocio.<sup>2</sup>

**Caso Real:** En Costa de Marfil, país líder a nivel mundial en producción de cacao, **Mars Incorporated** está trabajando con pequeños propietarios para revertir un descenso de varias décadas en la productividad y calidad.

El objetivo de esta medida es aumentar la producción de los agricultores de tres a cinco veces, a fin de producir suficiente cacao para satisfacer la creciente necesidad de abastecimiento de Mars y la sustentabilidad de su negocio, aumentando al mismo tiempo los estándares de vida en las comunidades productoras de cacao.

Puesto que los desafíos que presenta el sector del cacao en Costa de Marfil son demasiado complejos como para ser abordados sólo por la compañía, Mars trabajó proactivamente con otros grupos de interés, incluido el gobierno de Costa de Marfil, el Banco Mundial, donantes bilaterales, proveedores comerciales, certificadores y ONG. Desde el año 2010, Mars y sus asociados han promovido un paquete de productividad agrícola a través de varios Centros de Desarrollo del Cacao y fomentado una red de emprendedores rurales para hacer llegar el paquete a los agricultores locales de manera sustentable.

El paquete de productividad incluye capacitación a los agricultores en temas como técnicas efectivas de producción de cacao y distribución de herramientas, materiales de plantación, protección para los cultivos y fertilizantes, lo que permitirá a los agricultores triplicar su producción (FSG, Valor Compartido en Chile, 2012, p.10 y 11).

# Índice de Progreso Social

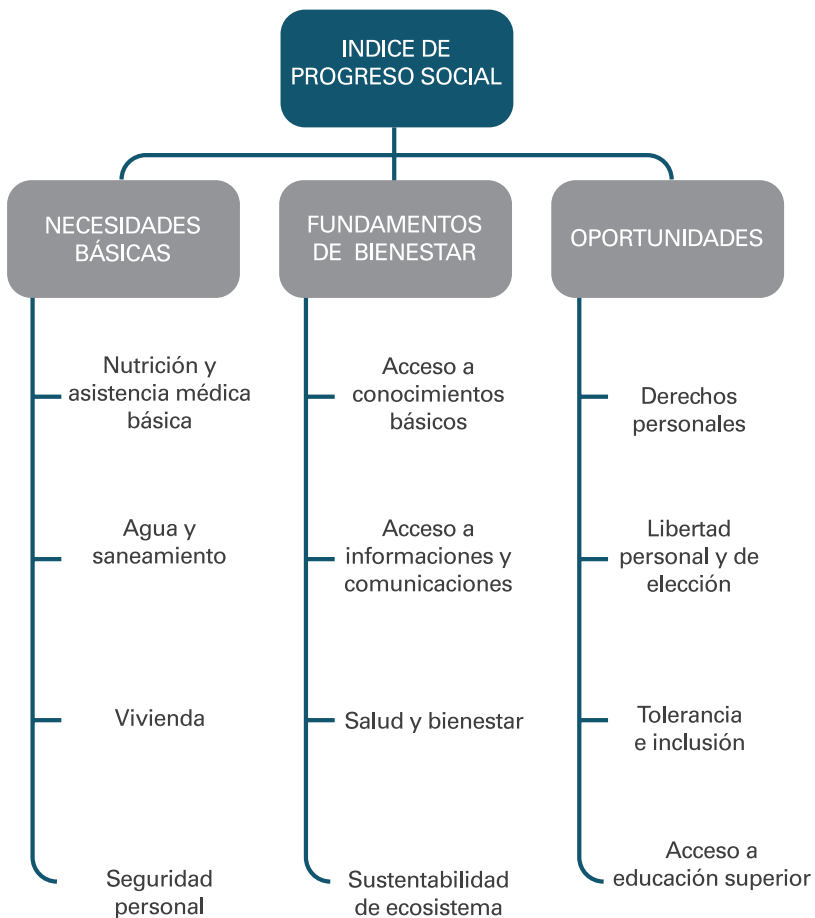
---

## “Excelente herramienta de abordaje del Valor Compartido”

El Índice de Progreso Social (IPS) es una herramienta objetiva y poderosa para establecer prioridades comunes entre el sector privado, público y la sociedad civil, factor fundamental para la creación de valor compartido.

En base a la definición del Progreso Social como la “capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, para establecer bases sólidas que permitan mejorar y sostener la calidad de vida”, se derivan las tres dimensiones del modelo del Índice de Progreso Social: Necesidades Básicas, Fundamentos de Bienestar y Oportunidades, lo cual proporciona a las empresas un amplio espectro de oportunidades de abordaje.





# 2.

Una vez seleccionada la estrategia de Valor Compartido a ser utilizada: **Aplicar los 6 pasos para la Creación de Valor Compartido**





## 2.1 Identificar Oportunidades

El primer paso para encontrar oportunidades atractivas, por muy simple que parezca, la identificación de oportunidades en realidad puede resultar bastante desafiante porque requiere una profunda comprensión de la conexión entre los problemas sociales y las oportunidades de negocio. Aunque es posible que las empresas comprendan de qué forma sus negocios se cruzan con los problemas sociales, tal vez no estén concientes de la mejor manera de traducir este conocimiento en una oportunidad de negocio. Establecer este vínculo puede ser un cambio de paradigma desafiante.<sup>4</sup>



## 2.2 Construir el caso

Valor compartido es esencialmente una estrategia de negocio. Por lo tanto, construir un caso social y de negocio sólido es un prerrequisito crítico para movilizar recursos. Un caso social y de negocio claramente articulado, que especifique los resultados y retornos esperados, y que incluya los costos, riesgos y opciones para la implementación, hace explícita de qué forma la empresa desarrollará la oportunidad de valor compartido.<sup>4</sup>

En la construcción del caso las empresas pueden usar enfoques prácticos tales como poner en marcha proyectos pilotos, formar alianzas para acceder a la experticia, recursos y mercados nuevos, y realizar procesos estructurados de innovación para generar nuevos modelos de negocio.<sup>4</sup>



## 2.3 Medir los resultados

Una de las herramientas más importantes en la generación de valor compartido es la definición de cómo medir los resultados sociales y de negocio. Si las empresas no evalúan la interdependencia entre los resultados sociales y de negocio, es posible que pierdan importantes oportunidades. Los sistemas actuales de medición del desempeño social abarcan temas como sustentabilidad, impacto en el desarrollo económico y social, reputación y cumplimiento, pero habitualmente no logran relacionar dichas mediciones con el valor económico o costo para el negocio.<sup>4</sup>

La medición eficaz de valor compartido se basa en prácticas de medición del desempeño social ya existentes, pero integrado con la estrategia del negocio.



## 2.4 Generar compromiso en la alta gerencia

Para el desarrollo de valor compartido es esencial que exista un compromiso estratégico explícito de los líderes de la empresa. El liderazgo de los directores es crítico para asignar recursos y cambiar la cultura organizacional de una empresa.



## 2.5 Adaptar la organización para desarrollar valor compartido

El diseño organizativo óptimo para el valor compartido variará dependiendo de la empresa, y evolucionará en el tiempo dependiendo de la actual estructura de la empresa, del nivel de compromiso con el valor compartido y la estrategia general de valor compartido.

Ninguna estructura es capaz de transformar por si sola a una empresa en un motor para la creación de valor compartido, pero son esenciales para ayudar a crear la motivación adecuada para maximizar los retornos sociales y económicos.





## 2.6 Desarrollar alianzas efectivas

Rara vez las empresas tendrán todos los recursos, la experiencia y las capacidades necesarias para implementar sus iniciativas de manera exitosa. Por lo tanto, las alianzas con organizaciones sin fines de lucro, el sector público, e incluso otras empresas, pueden ser fundamentales para impulsar la creación de valor compartido.

### 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.

## Notas finales

- <sup>1</sup> Porter, M. & Kramer, M., Enero-Febrero 2011, Creating Shared Value, Harvard Business Review.
- <sup>2</sup> Creación de Valor Compartido, Acción RSE, 2012.
- <sup>3</sup> Índice de Progreso Social 2014. Resumen Ejecutivo.
- <sup>4</sup> FSG, Valor Compartido en Chile, 2012.





Empresas y organizaciones miembros de  
la Mesa de Equidad y Prosperidad

