

# Competitividad y Valor Compartido

**Jorge Ramirez Vallejo**  
*Institute for Strategy and Competitiveness*  
*Harvard Business School*  
*Universidad de los Andes*

**COOMEVA**  
**Cali, Junio 29, 2017**

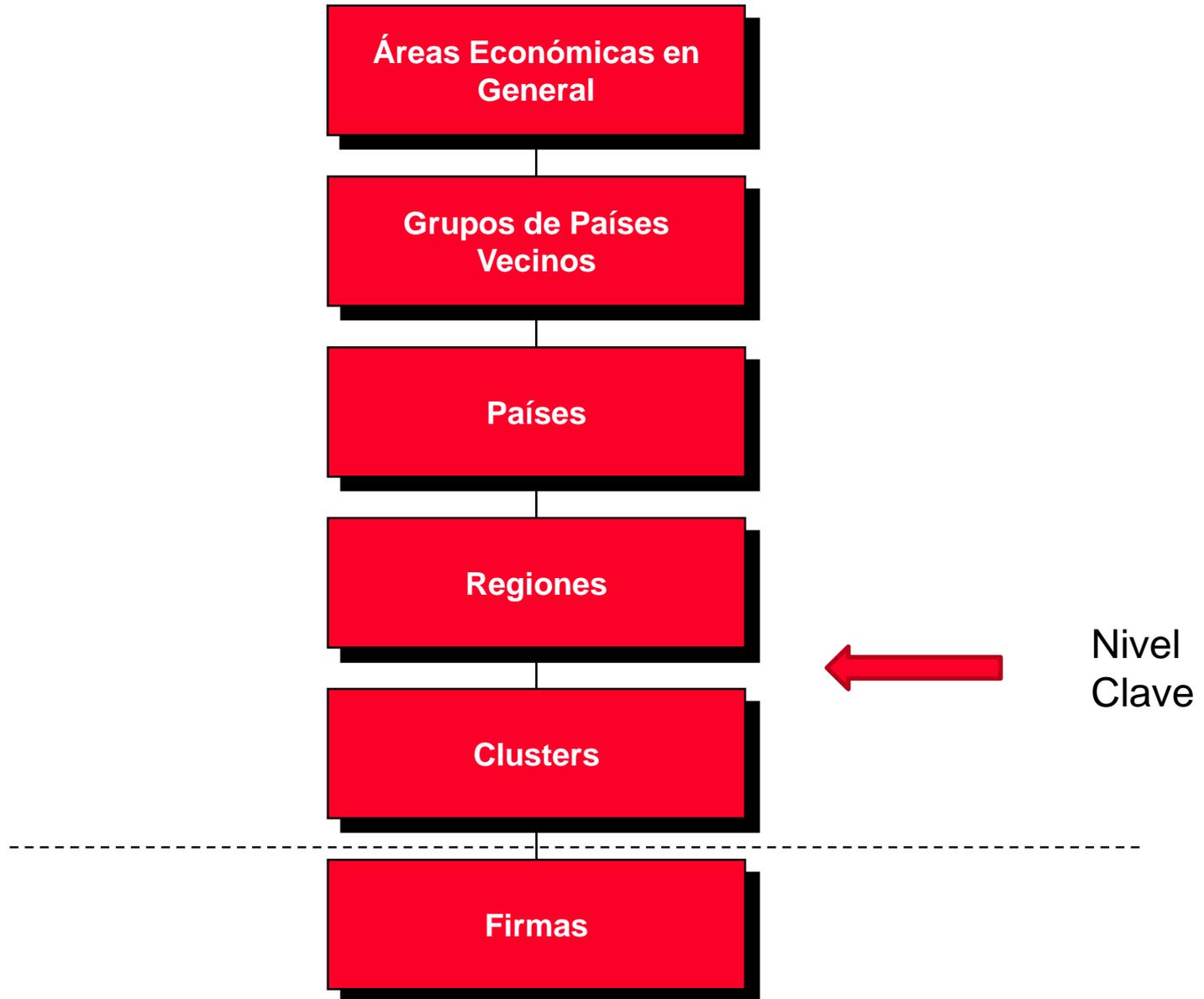


This presentation draws on ideas from Professor Porter's books and articles, in particular, *Competitive Strategy* (*The Free Press*, 1980); *Competitive Advantage* (*The Free Press*, 1985); "What is Strategy?" (*Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996); *On Competition* (*Harvard Business Review*, 2008); and "Creating Shared Value" (*Harvard Business Review*, Jan 2011). No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Michael E. Porter. For further materials, see the website of the Institute for Strategy and Competitiveness, [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu), and FSG website, [www.fsg.org](http://www.fsg.org).

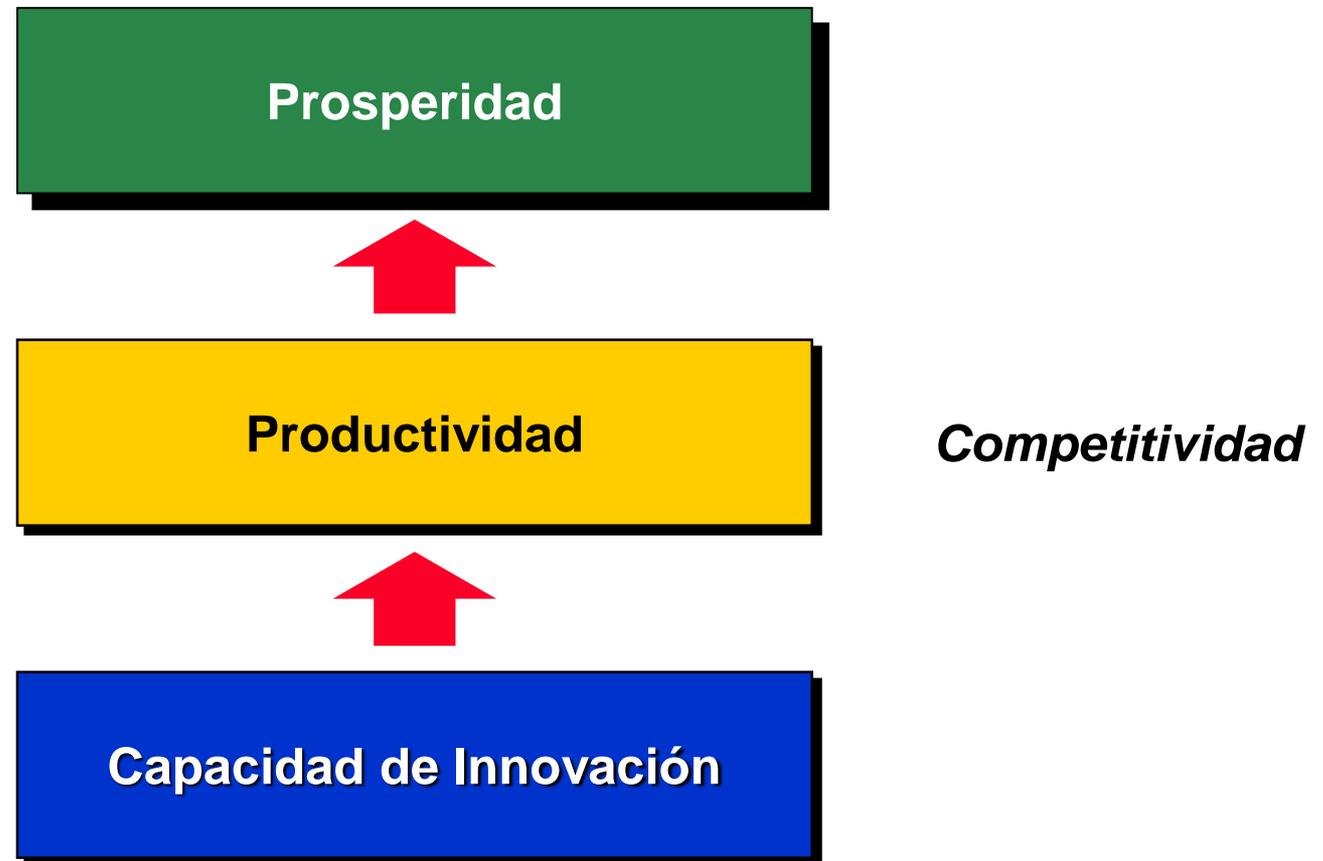
# Competitividad y Prosperidad

- En su esencia, competitividad es el nivel de **productividad** que las empresas alcanzan en un lugar determinado
- Las empresas son los **únicos actores** en una región que generan valor. Los demás actores deben fortalecer la generación de valor empresarial
- La única manera que una región puede mejorar sus estándares de vida es teniendo **empresas competitivas** que puedan pagar **salarios altos** y **crecientes**
- Competitividad define el nivel de **prosperidad** que una región puede **sostener** en el tiempo
- Contrario a lo que uno pudiera creer, **la localización importa**
- Las regiones compiten por **valor empresarial**

# Niveles que influyen en la Competitividad

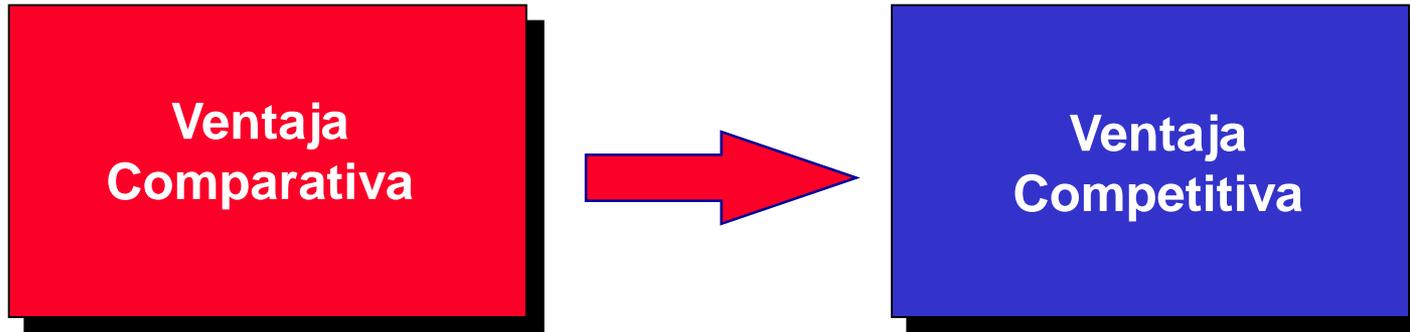


# Localización y Competitividad



- La innovación va **más allá de los descubrimientos científicos**
- No hay industrias de baja tecnología, solo **firmas de baja tecnología**

# Cambiando las Fuentes de Prosperidad



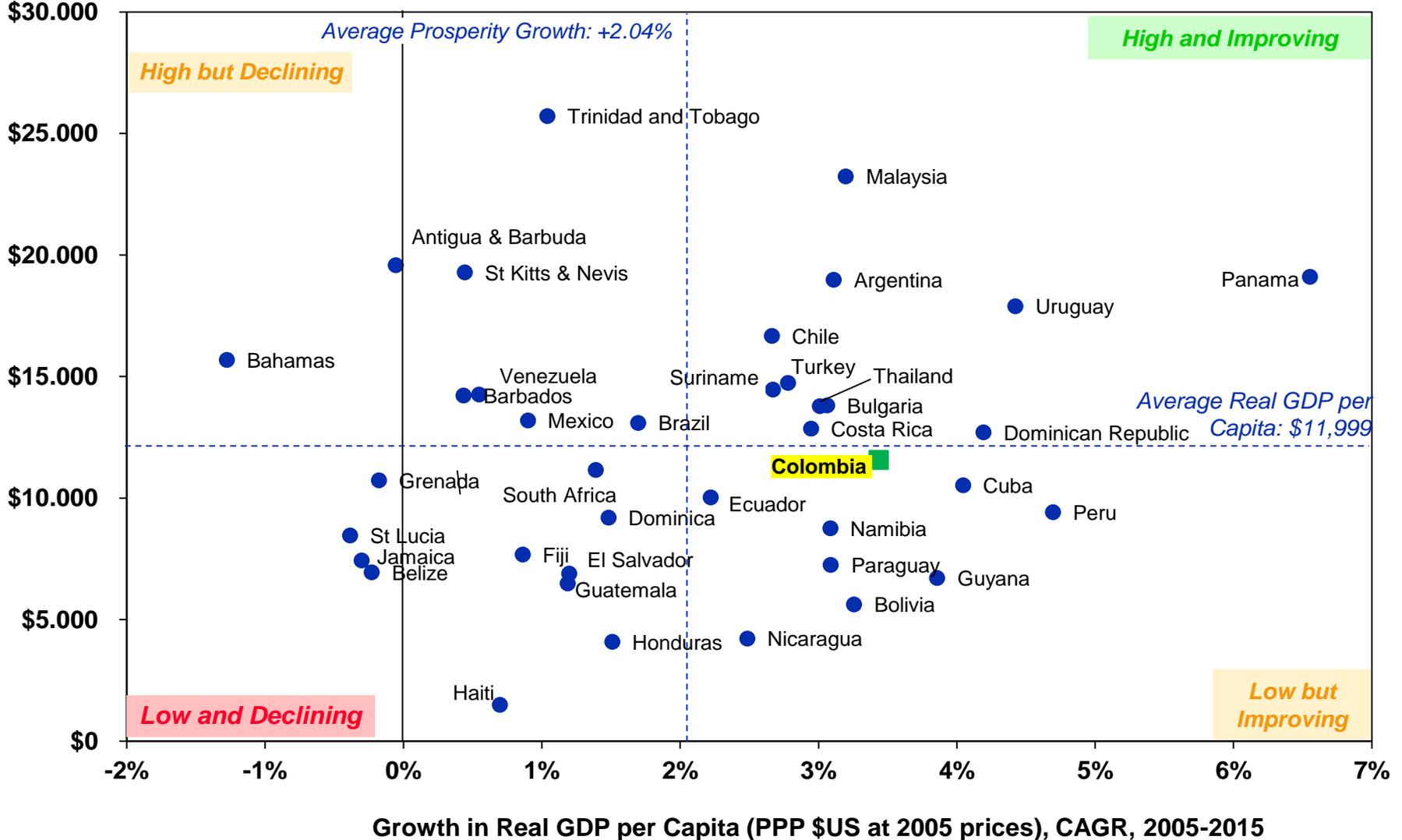
**La riqueza la determina  
las dotaciones de una  
región**

**La riqueza es creada  
por la voluntad de una  
región**

# Prosperity Performance

## Selected Countries

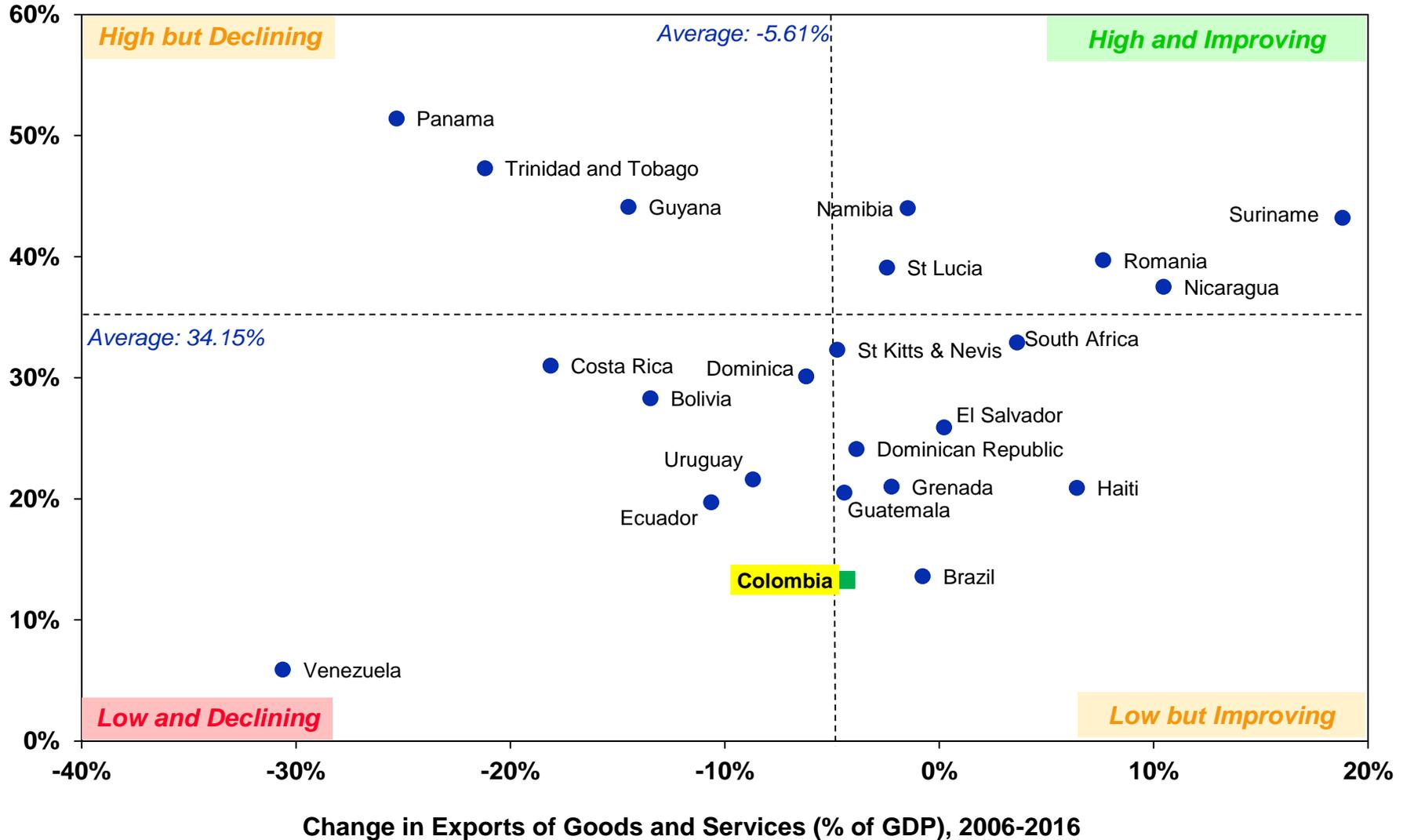
PPP-Adjusted Real GDP  
per Capita, 2015 (\$USD  
at 2005 prices)



# Export Performance

## Selected Countries

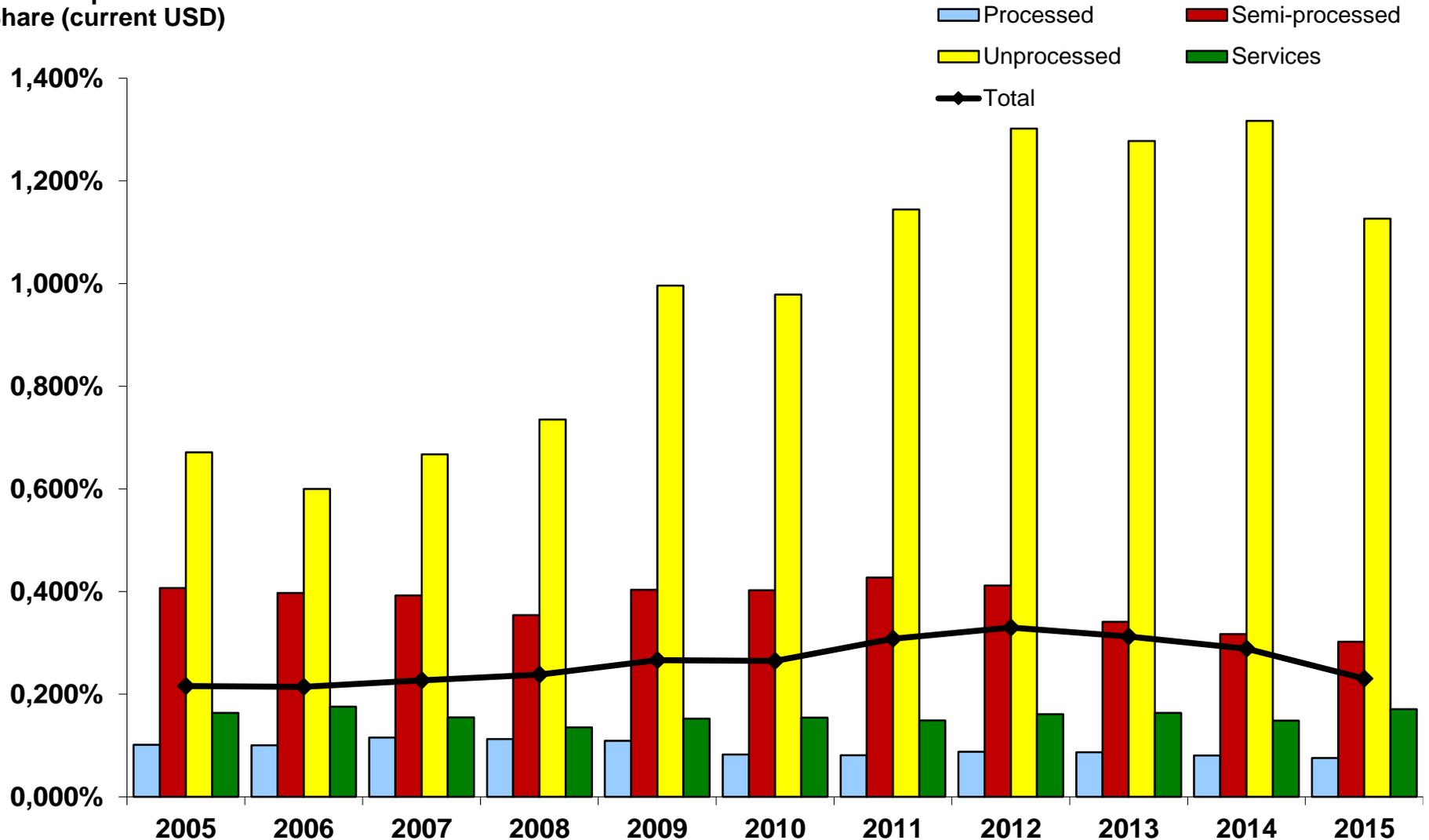
Exports of Goods and Services (% of GDP), 2016



# Composition of Exports

## Colombia's Exports By Type of Good

World Export Market Share (current USD)

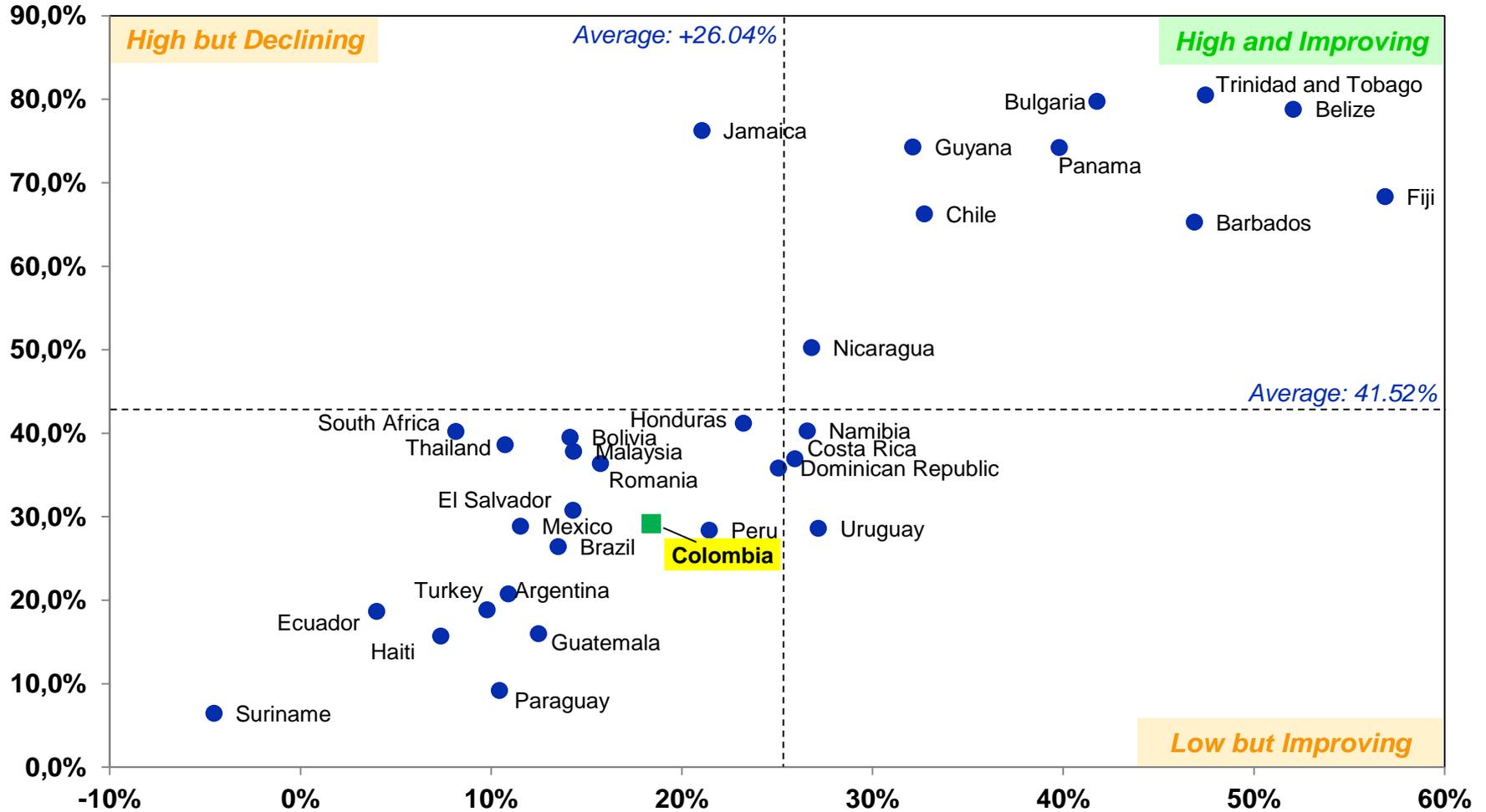


Source: Prof. Michael E. Porter, International Cluster Competitiveness Project, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; Richard Bryden, Project Director. Underlying data drawn from the UN Commodity Trade Statistics Database and the IMF BOP statistics.

# Inbound Foreign Investment Performance

## Selected Countries

Inward FDI Stocks as  
% of GDP, Average  
2004-2014



**Low and Declining**

**FDI Inflows as % of Gross Fixed Capital Formation, Average 2004-2014**

**Low but Improving**

**High but Declining**

**High and Improving**

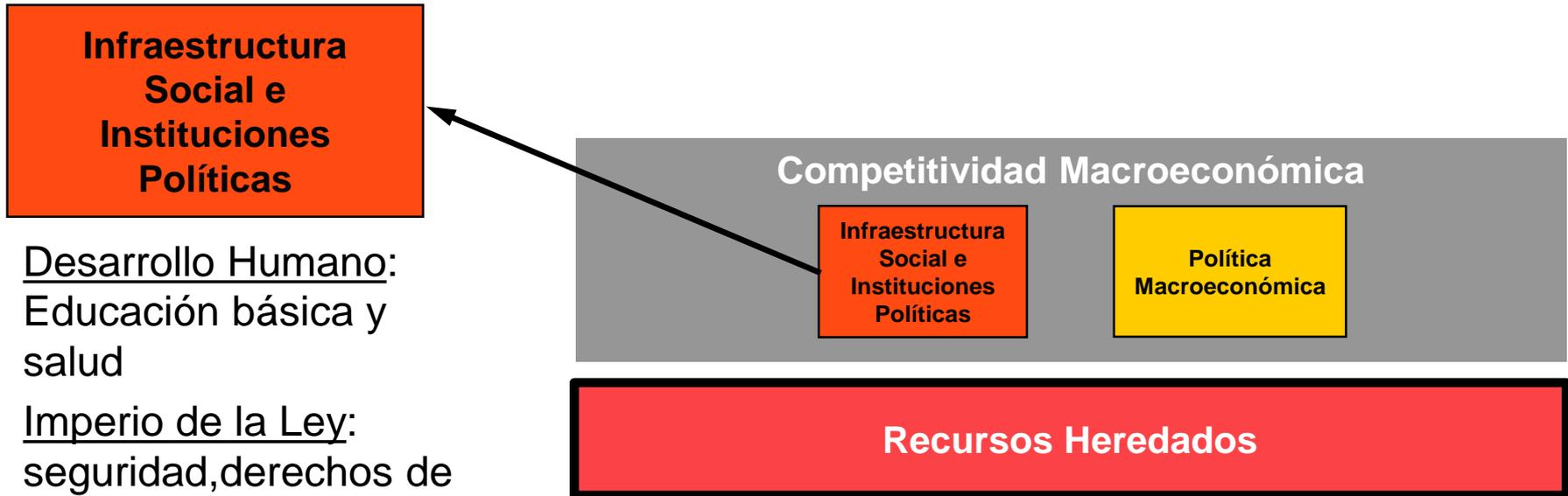
Note: Luxembourg omitted from OECD average.  
Source: UNCTAD, World Investment Report (2015)  
20170621—Colombia Competitiveness Overview

# ¿Qué determina la Competitividad?



- La dotación de recursos crea la **base** para la prosperidad, pero la verdadera prosperidad es creada por la **productividad** en el uso de los recursos
- La competitividad macroeconómica fija el **potencial** para alcanzar altos niveles de productividad, pero no es **suficiente**
- La productividad depende en última instancia de la mejora de la **capacidad microeconómica** de la economía y de la **sofisticación de la competencia local**.

# ¿Qué determina la Competitividad?

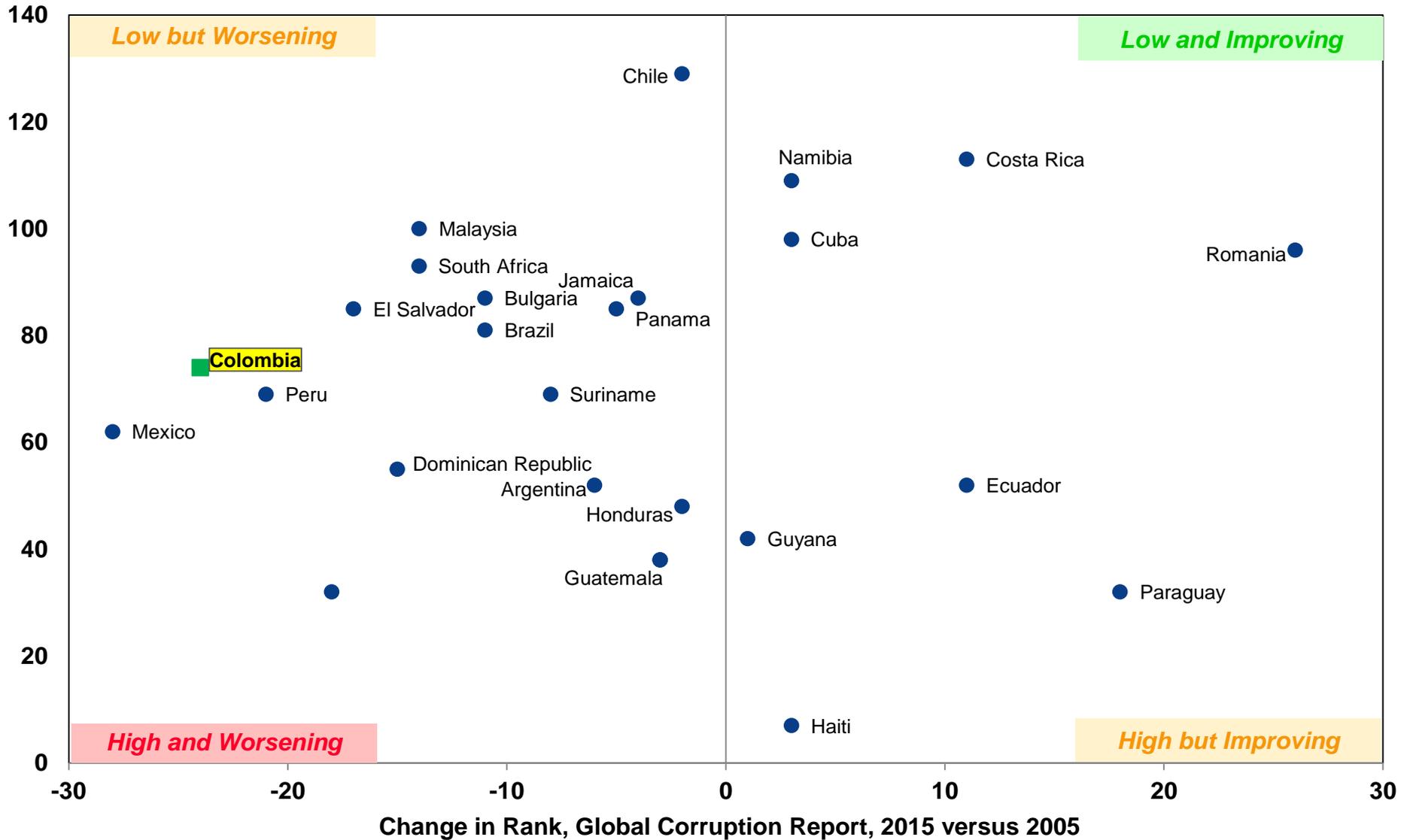


- Desarrollo Humano:  
Educación básica y salud
- Imperio de la Ley:  
seguridad, derechos de propiedad y debido proceso
- Instituciones Políticas:  
Procesos gubernamentales y organizaciones políticas estables y efectivas

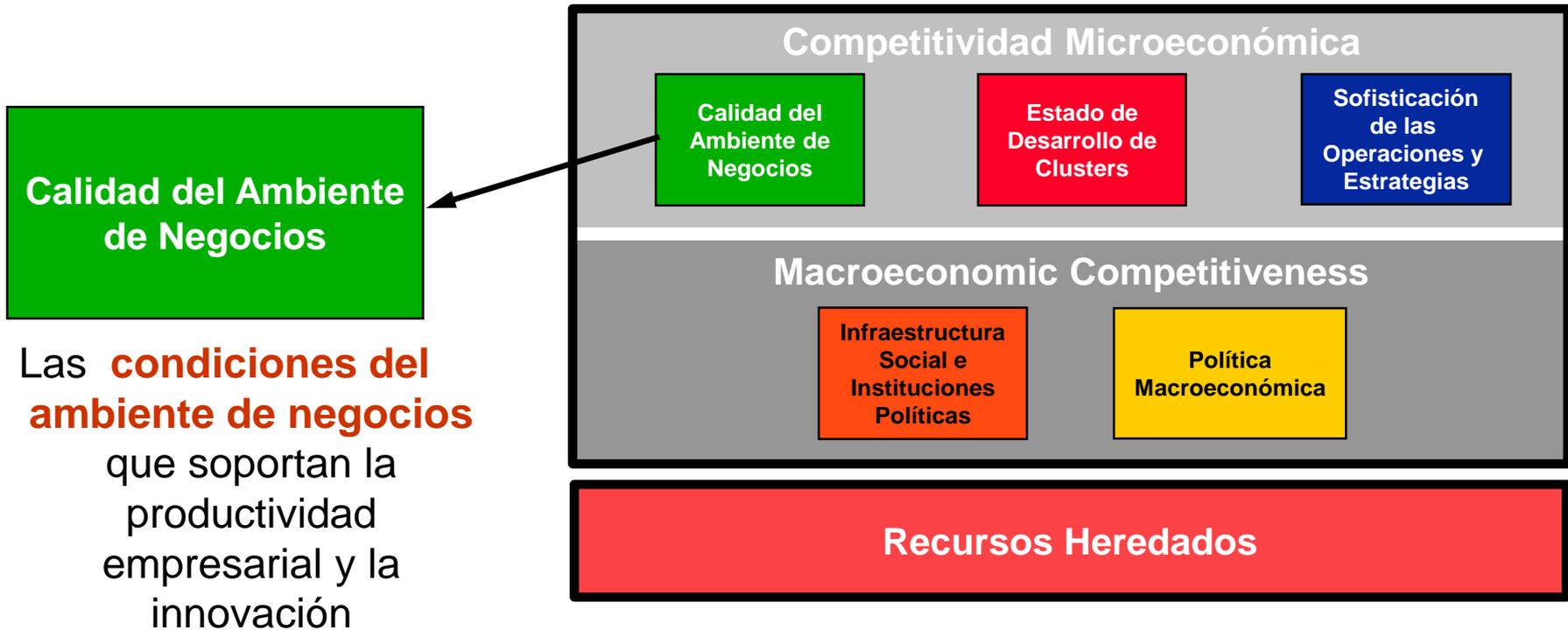
# Corruption Perception Index

## Selected Countries

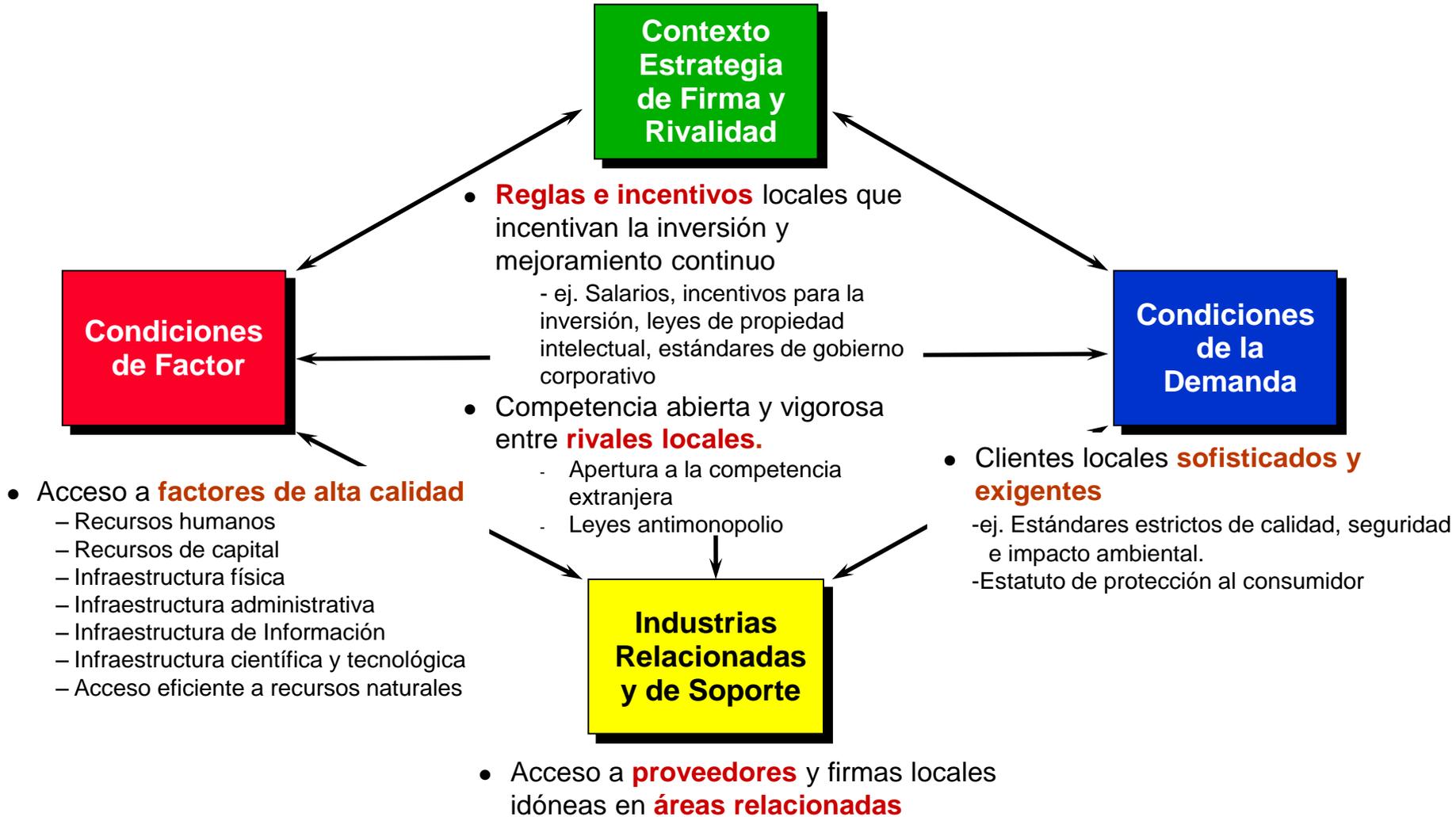
Rank in Global  
Corruption Index, 2015



# ¿Qué determina la Competitividad?



# Calidad de Ambiente de Negocios



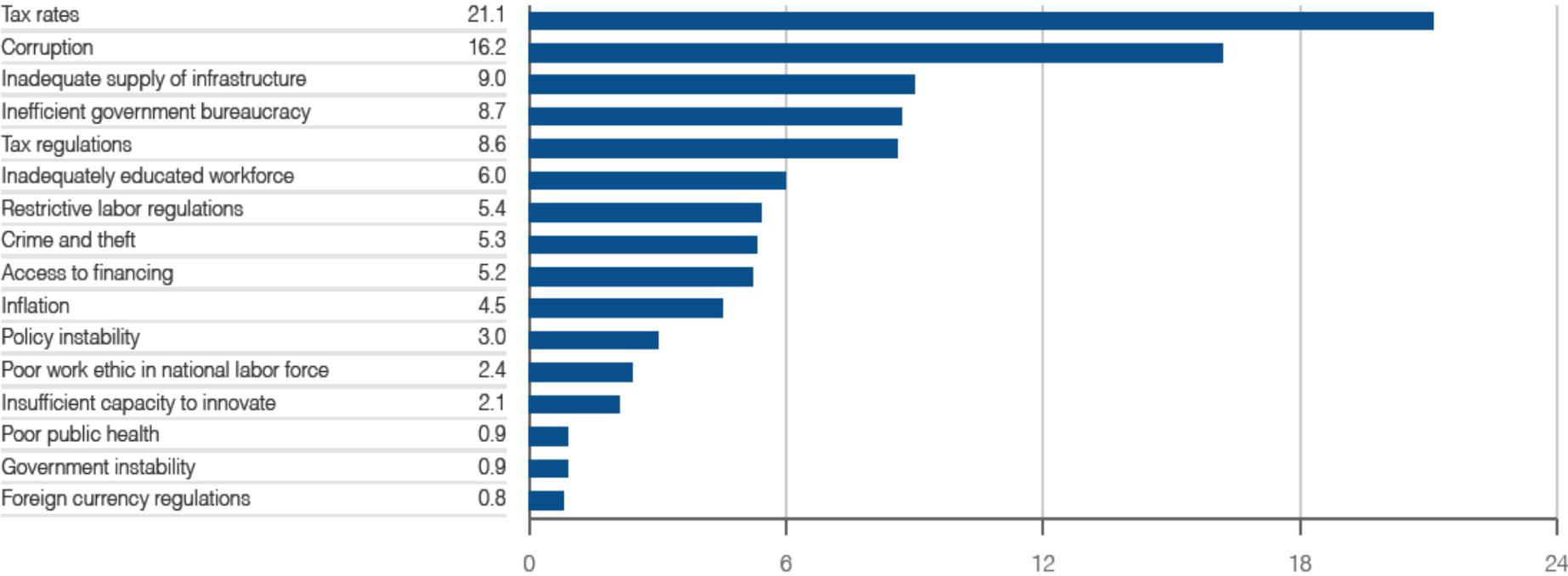
- **Muchas cosas importan** para la competitividad
- Un desarrollo económico exitoso es un proceso de **mejoramiento económico sucesivo**, en el cual el entorno de negocios nacional evoluciona e **incentiva formas de competencia cada vez mas sofisticadas**

# Colombia: Productividad y el Entorno de los Negocios



# Most problematic factors for doing business

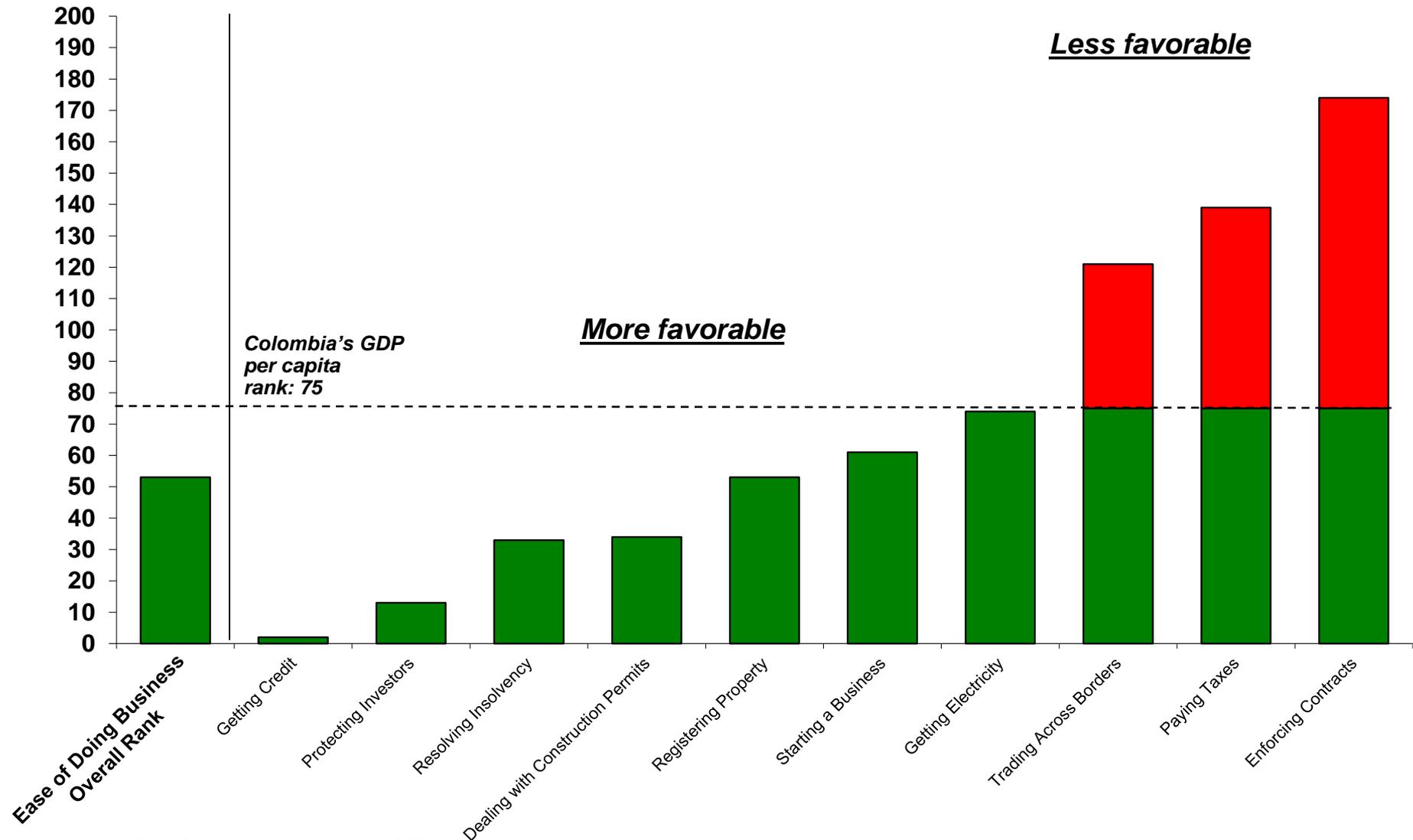
Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016



# Business Environment Indicators

## Ease of Doing Business Rankings, Colombia

Ranking, 2017  
(vs. 190 countries)



# ¿Qué determina la Competitividad?

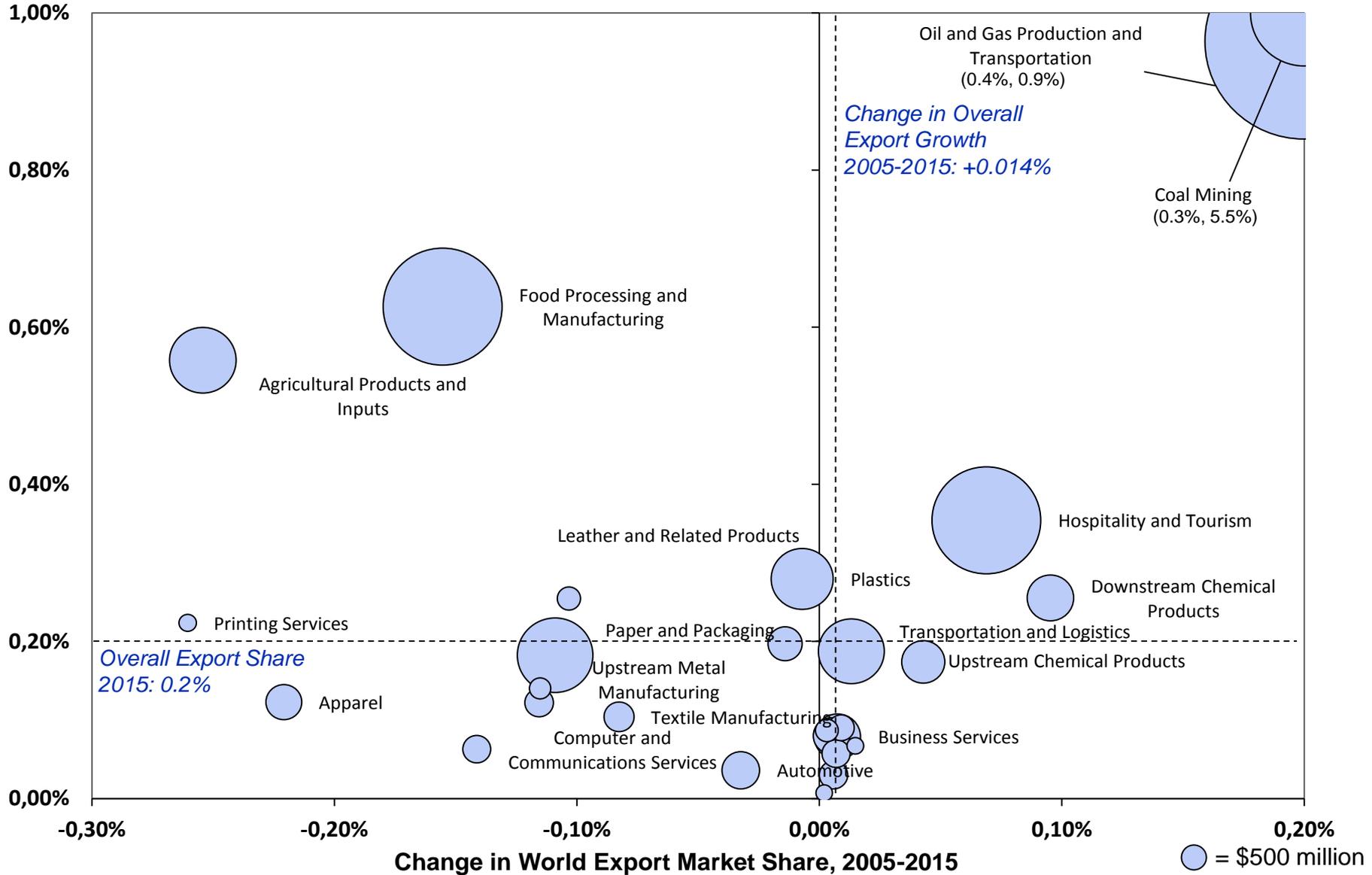


**Estado de Desarrollo de Clusters**

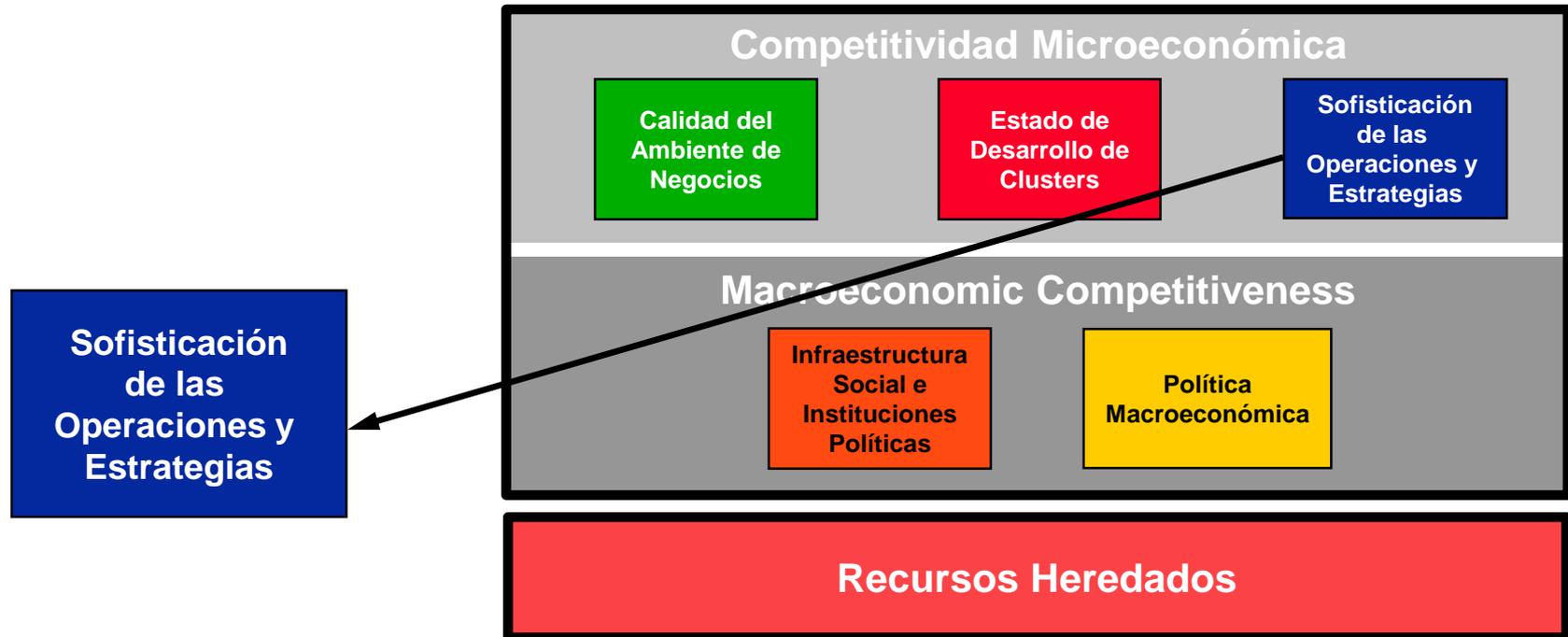
**Una masa crítica** de firmas e instituciones en negocios relacionados para aprovechar las eficiencias y las externalidades a lo largo de entidades enlazadas

# Colombia's Traded Cluster Composition

World Export Market  
Share, 2015



# ¿Qué determina la Competitividad?



# Company Strengths and Weaknesses Colombia, 2016

## Competitive Advantages

Value chain breadth	53
Degree of customer orientation	41

## Neutral

Firm-level technology absorption	82
Nature of competitive advantage	82
Production process sophistication	81
Extent of marketing	72
Reliance on professional management	86
Control of international distribution	71

## Competitive Disadvantages

Company spending on R&D	100
Capacity for innovation	96
Extent of staff training	98

Note: Ranks are versus 134 countries; GDP per capita PPP (2015) benchmark ranks

Source: Delgado, Mercedes, Christian Ketels, Michael E. Porter, and Scott Stern.

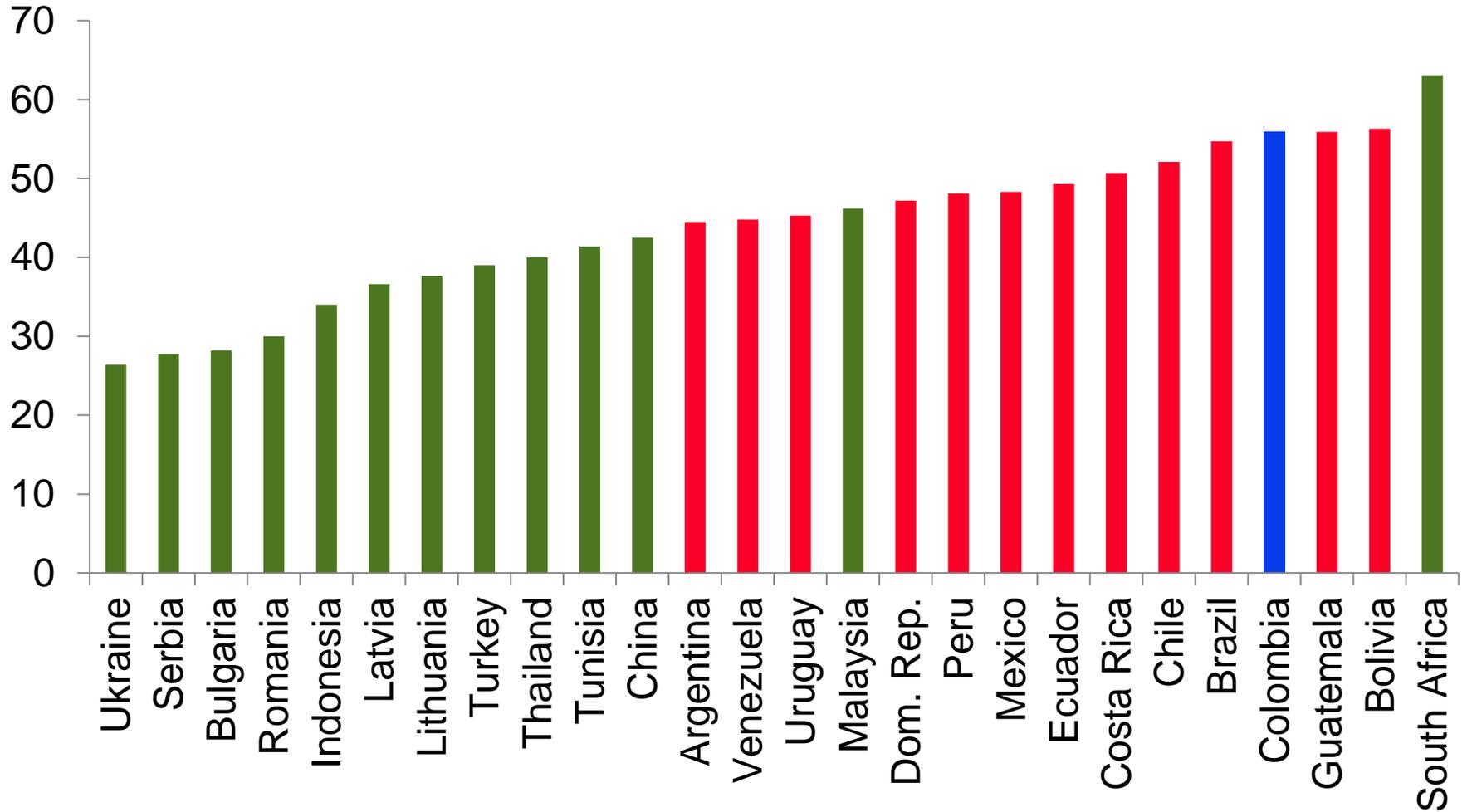
20170621—Colombia Competitiveness Overview

“The Determinants of National Competitiveness.” NBER Working Paper Series, No. 18249, July 2012

# Inequality

## Colombia and Global Peers

GINI coefficient,  
latest available year



# El Papel de los Negocios en la Prosperidad

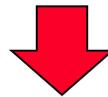
Las empresas son actores claves en la **creación de prosperidad**

PERO

La compañías son percibidas cada vez, como unos actores que se aprovechan **de la comunidad en general**

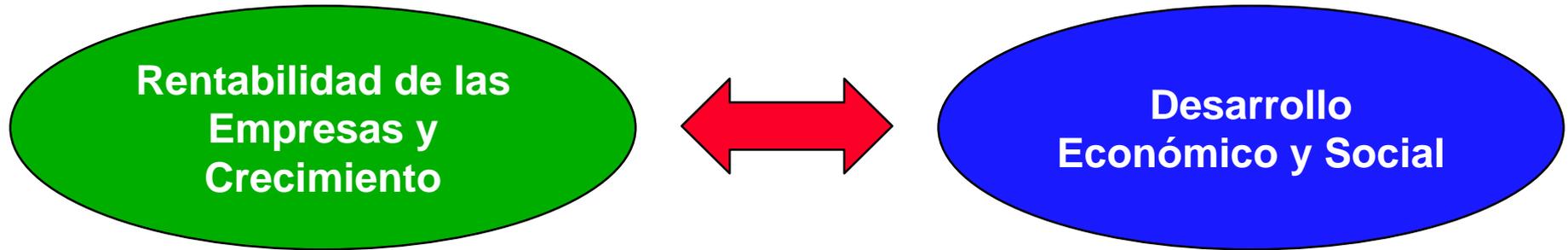
Las empresas son vistas como **una de las principales causas de los problemas sociales, ambientales y económicos**

El gobierno y la sociedad civil con frecuencia buscan resolver los problemas sociales **a costa de las empresas**

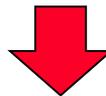


La **legitimidad de los negocios** ha caído

# Empresas y Sociedad: Por qué la Desconexión?

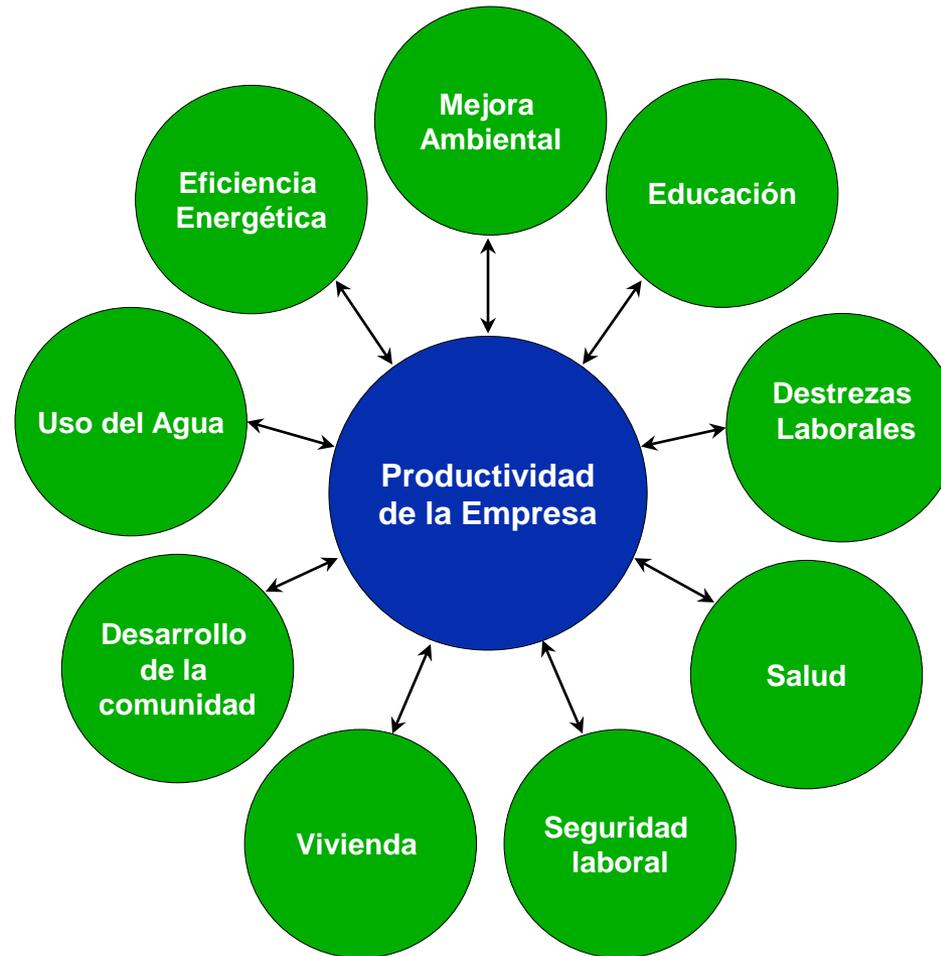


- Muchas empresas han adoptado un **modelo estrecho** de generación de valor económico
  - Maximizar el valor a los accionistas con un **horizonte de tiempo** bastante corto
  - Alcanzar necesidades **convencionales** de clientes **convencionales**
  - Obligar a **rebajas en precio** de proveedores
  - Mejora de la **rentabilidad** a través de «**downsizing**», **tercerización**, **relocalización**, y «**offshoring**»
  - Los temas claves sociales son tratados como si estuvieran por **fuera del ámbito** de los negocios



- Importantes **necesidades sociales** resultan no satisfechas
- **Crecimiento** e **innovación** en los negocios se han visto afectados

# Necesidades Sociales y Creación de Valor Económico



- **Déficits Sociales** crean costos **económicos** y oportunidades de **mercado**
- **Condiciones Externas** moldean la productividad **interna** de la empresa
- Existe una creciente **congruencia** entre la creación de valor económico y los objetivos sociales

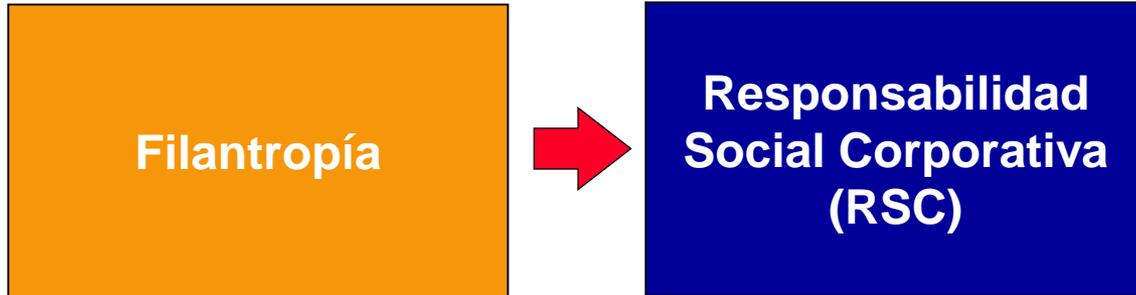
# El Papel de la Empresa y sus Comunidades



## Filantropía

- Donaciones a unas causas sociales justas

# El Papel de la Empresa y sus Comunidades



- Donaciones a unas causas sociales justas

- Ser buenos ciudadanos y cumplir con los estándares de la comunidad
- “Sostenibilidad”

# El Papel de la Empresa y sus Comunidades



- Donaciones a unas causas sociales justas

- Ser buenos ciudadanos y cumplir con los estándares de la comunidad
- “Sostenibilidad”

- Integrar el progreso de la sociedad en la creación de valor económico mismo

# El Concepto de Valor Compartido

Valor Compartido: Políticas corporativas y prácticas que **umentan la productividad** de una empresa al mismo tiempo que **mejoran las condiciones sociales y/o ambientales** en las comunidades en las que opera

- Crear **valor económico** creando **valor social y/o ambiental**
  - Lo que es bueno para la comunidad es bueno para la empresa
- No todas las utilidades **son iguales**. Utilidades que incorporan valor compartido le permite a la sociedad avanzar con mayor velocidad y le permite a las empresas crecer mas rápidamente.

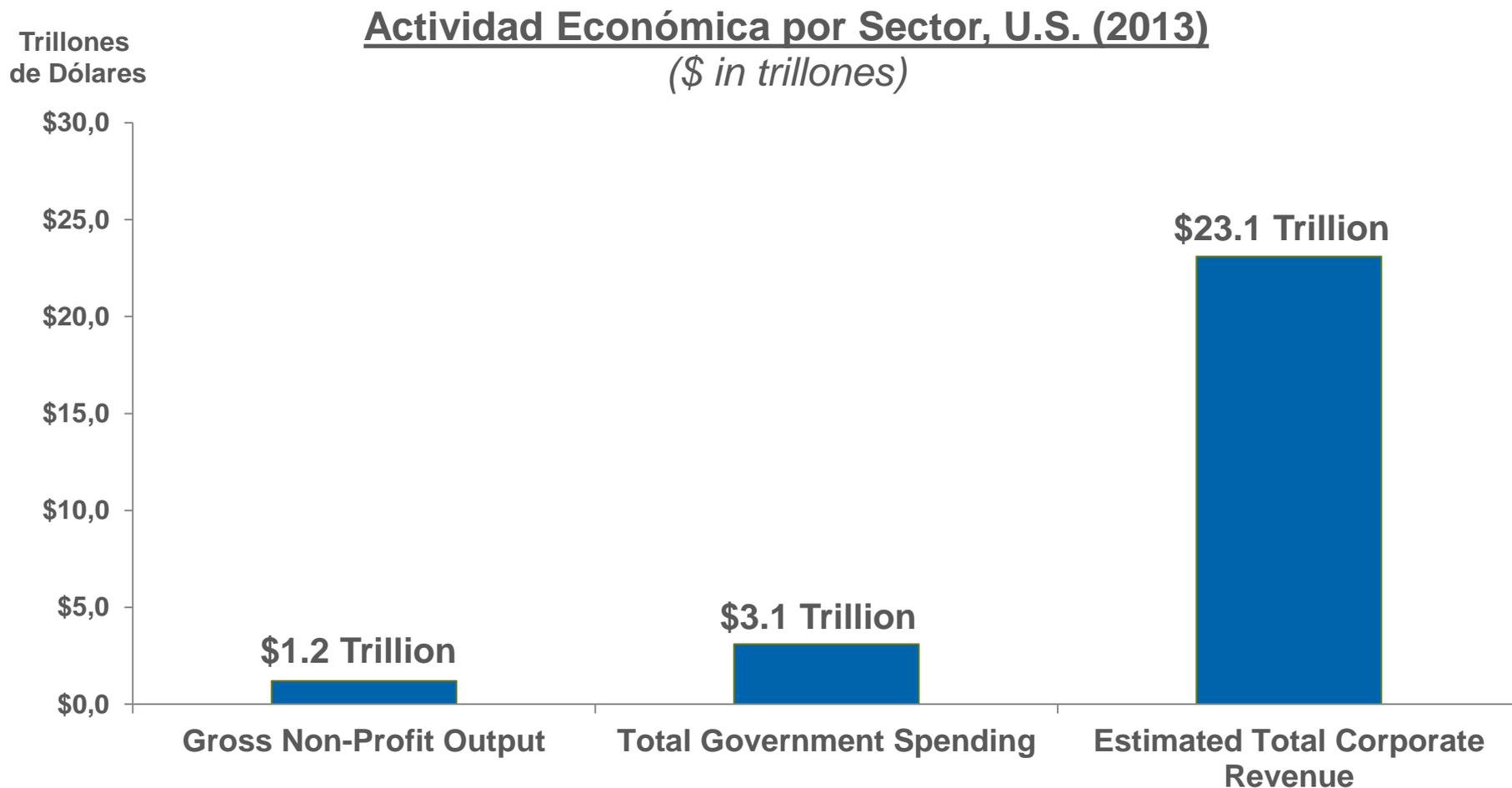
# ¿Qué es Valor Compartido?

## Creando Valor Compartido:

Enfrentando un **problema social y/o ambiental** con un **modelo de negocio**

**Valor Social/Ambiental + Valor Económico**

# Los recursos del capitalismo exceden varias veces otras fuentes de capital de innovación social



Note: Corporate revenue was estimated based on the 9.1% average annual net profit margin for U.S. private companies.  
Source: Bureau of Economic Analysis, 2013, Sageworks Private Company Indicator

# Valor Compartido es Autosostenible y Escalable

## *RSE y Filantropía*

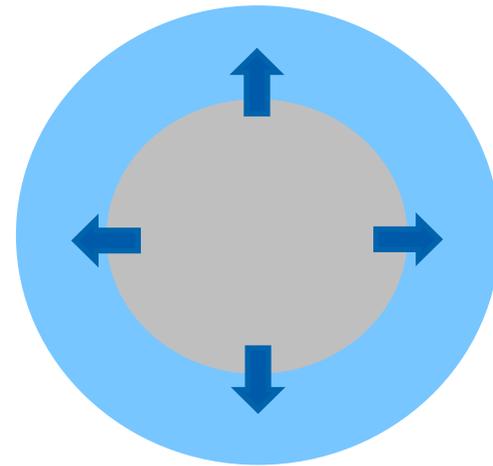
---



- *Redistribución de valor para alcanzar necesidades sociales*
- *Impacto depende de la escala de recursos finitos*

## *Valor Compartido*

---



- *Creando oportunidades de negocios satisfaciendo necesidades sociales*
- *Impacto escalable porque el valor compartido es sostenible*

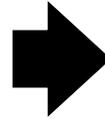
# Moviéndose hacia Valor Compartido en Farmacéutica

## Novartis en India Rural



RSC

- **Donar medicinas** a población de bajos ingresos



VCC

- Implementar un nuevo modelo de negocios Arogya Parivar ofrece educación sobre enfermedades, opciones de tratamiento y prevención como también acceso a medicinas baratas.
- Entendimiento del comportamiento del consumidor no tradicional y nuevos modelos de negocios
- Nuevos empaques, educación al paciente y distribución
- Mejora en la infraestructura de salud local
- Educación de salud a comunidades

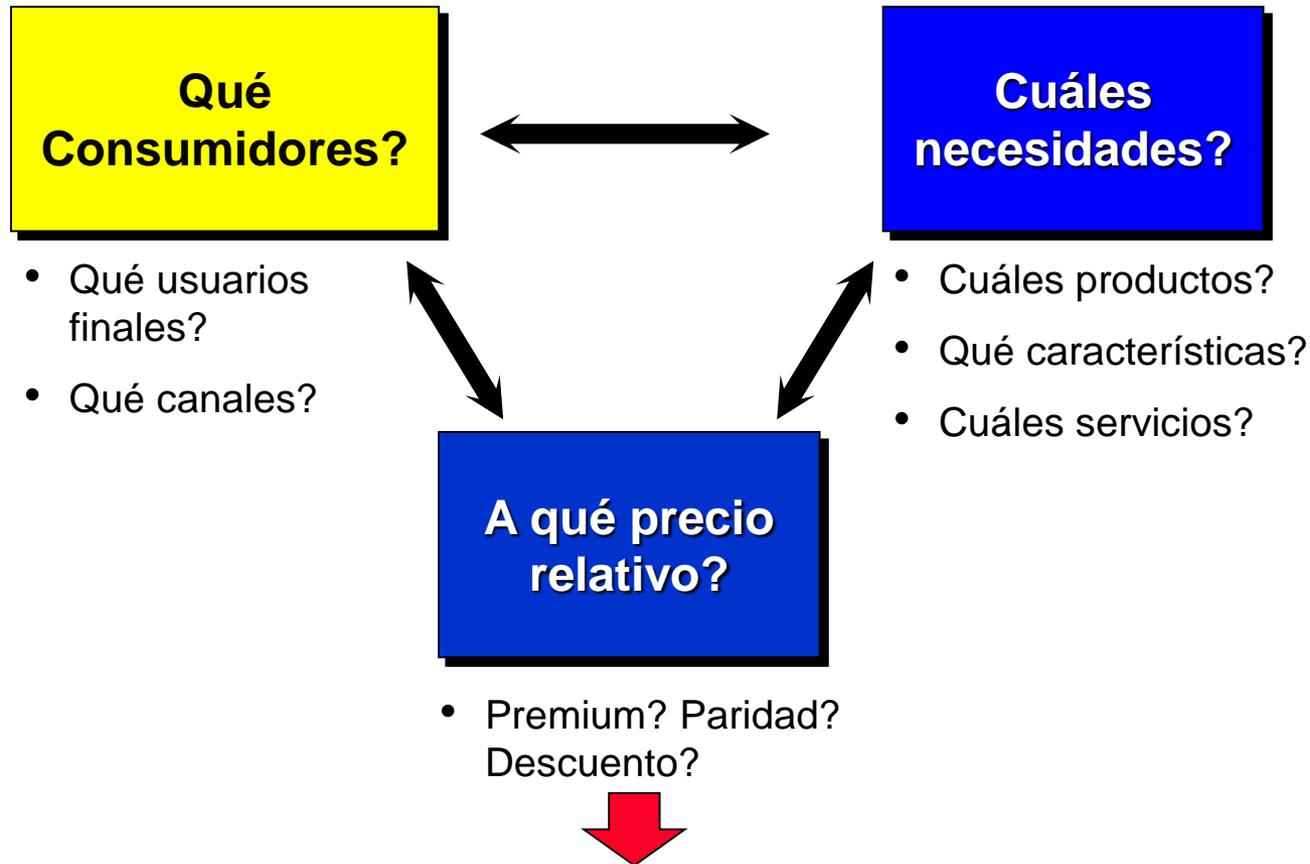
# Niveles de Valor Compartido

- Reconcebir las **necesidades del consumidor, productos, y mercados**
- **Redefinir productividad** en la cadena de valor
- Contribuir al **desarrollo local de clústers**

# Niveles de Valor Compartido

- Reconcebir las **necesidades del consumidor, productos, y mercados**
- **Redefinir productividad** en la cadena de valor
- Mejorar el **ambiente de negocios** local y regional

# Definiendo la Propuesta de Valor



- Una propuesta de valor novedosa generalmente **expande el mercado**

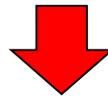
# Encontrando el Producto y las Oportunidades de Mercado para Crear Valor Compartido

- Redefinir los negocios a partir de los **problemas no resueltos de los consumidores**, y no con definiciones tradicionales de productos
- Pensar en términos de **mejora de la calidad de vida**, y no simplemente satisfaciendo las necesidades de los consumidores
- Identificar grupos de consumidores que han sido **atendidos pobremente** o **ignorados** por los productos de la industria
- Comenzar sin **limitaciones preconcebidas** acerca de los atributos de producto, configuración de canales, o modelos económicos de los negocios (e.g., préstamos pequeños no son rentables)

# Shared Value in Products and Markets

## Banco de Crédito e Inversiones (BCI), Chile

- BCI launched in 2007 the “**Nace**” fund to provide credit to scale entrepreneurs who did not qualify for conventional financing
- **Unique lending criteria** targeted entrepreneurs with a high level of commitment and perseverance, as well as high quality business plans
- In addition to capital, Nace provides tools and advice to clients for **business planning** and **networking**

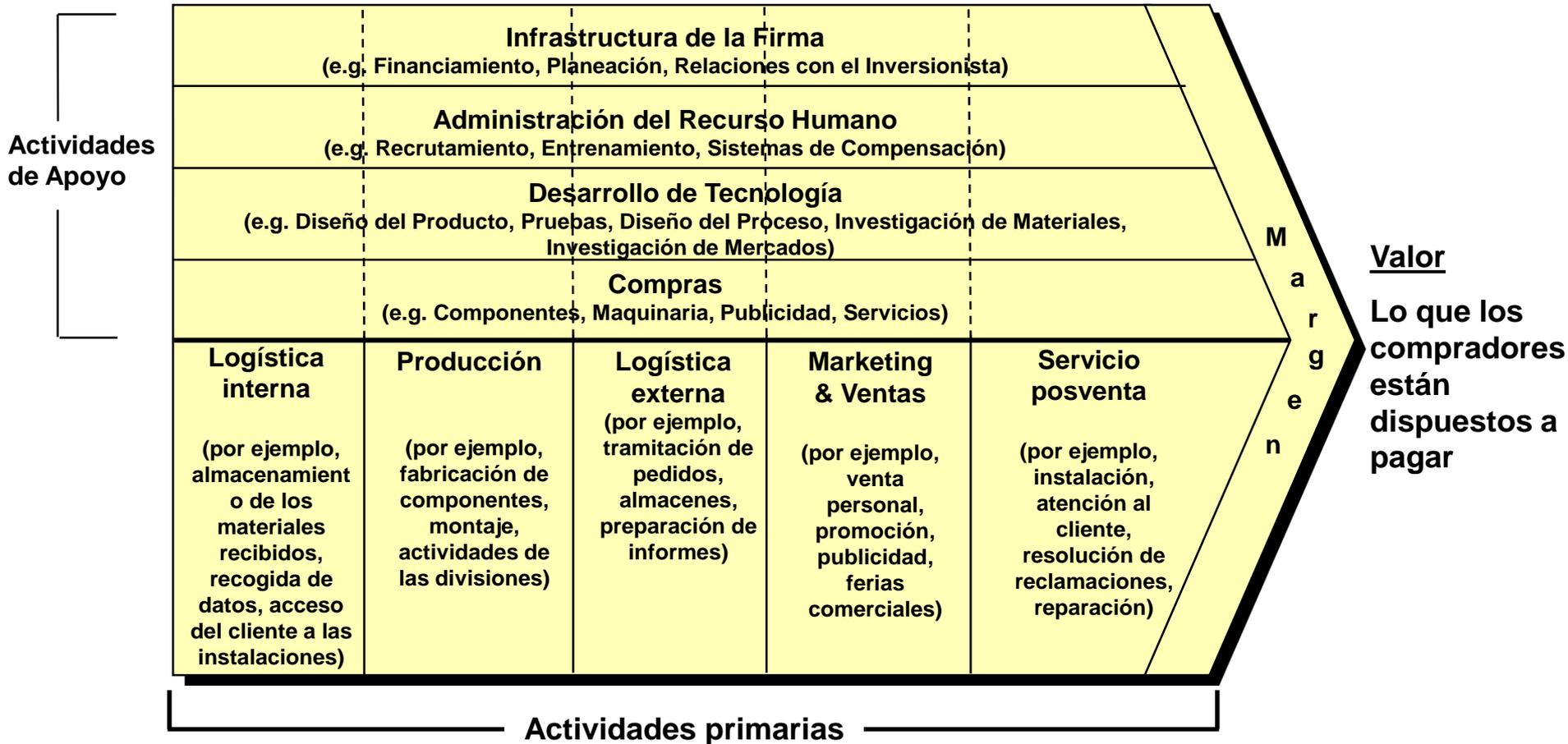


- Since its inception, the program has extended **\$160 million** in credit to **7,500 entrepreneurs** with a comparable default rate to BCI’s conventional SME clients
- An estimated **15,000 new jobs** have been created
- Nace profits have grown by a **factor of 25** and the program is considered to be an important opportunity for continued growth at the bank

# Niveles de Valor Compartido

- Reconcebir las **necesidades del consumidor, productos, y mercados**
- **Redefinir productividad** en la cadena de valor
- Mejorar el **ambiente de negocios** local y regional

# Redefiniendo Productividad en la Cadena de Valor



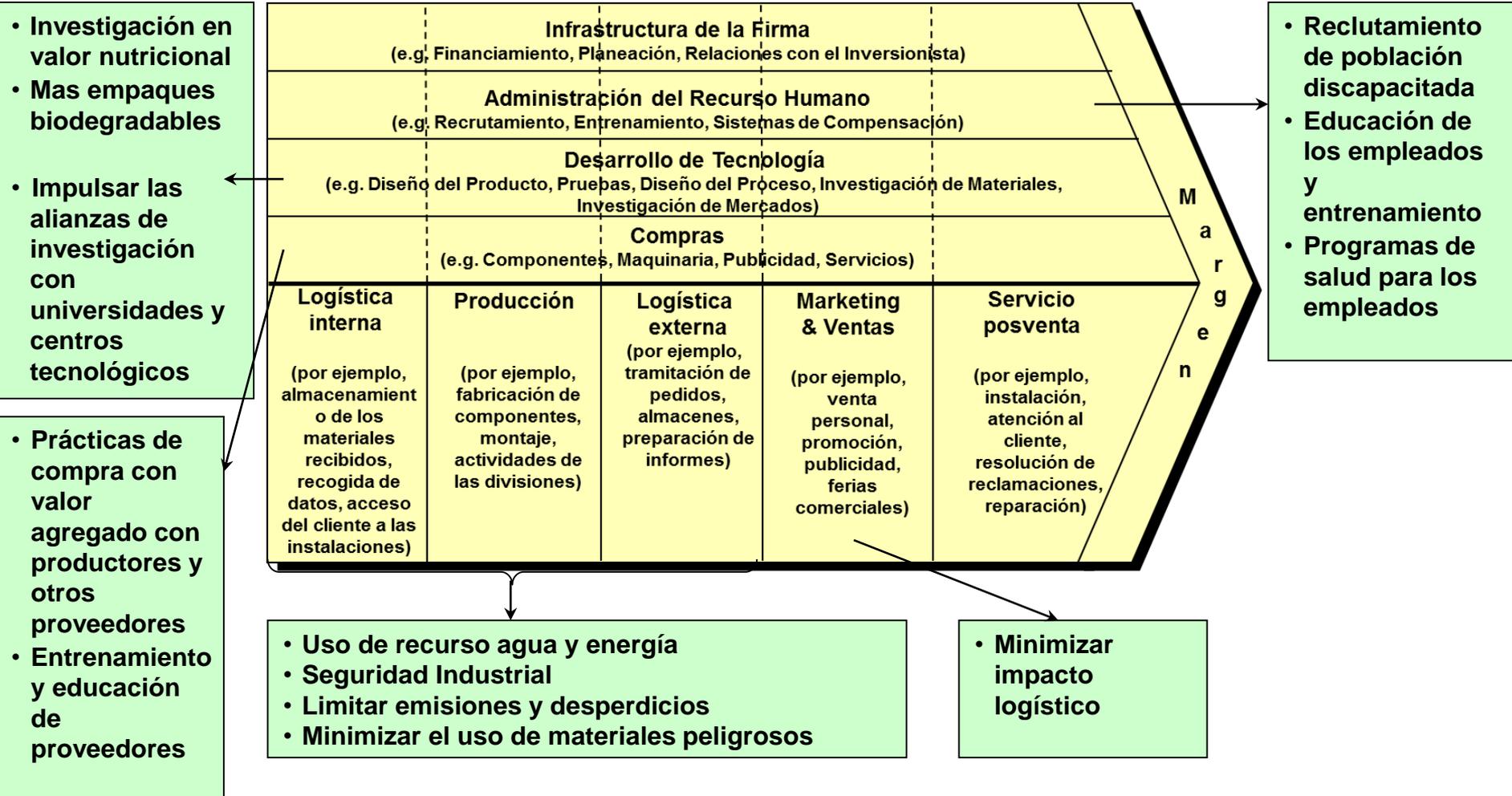
- Uso de recursos
- Uso de energía
- Eficiencia Logística
- Productividad de empleados
- Localización de actividades y la cadena de abastecimiento

# Identificando Oportunidades para la Configuración de la Cadena de Valor

- Cuáles son los **recursos más importantes** utilizados y si están siendo ellos eficientemente utilizados?
- De qué manera la **logística** puede ser dramáticamente reducida? – todas las actividades «**offshoring**» y «**outsourcing**» deben ser revisadas
- Qué **desperdicio** en todas sus formas es generado y cómo puede ser eliminado o reducido?
- De qué manera las **capacidades de los empleados** pueden ser mejoradas para aumentar la productividad, pagar un buen salario, e incrementar la retención laboral?

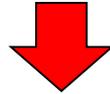
# Identificando Oportunidades para Valor Compartido en los Servicios Alimenticios

## Cadena de Valor



# Valor Compartido en la Cadena de Valor Manuelita, Colombia

- La empresa en los llanos incurría en un **alto costo de energía**, y las emisiones de metano eran un problema ambiental
- La empresa captura el **gas metano** emitido durante el proceso de producción e invirtió \$8.5 millones en un **bioreactor** para procesar el gas



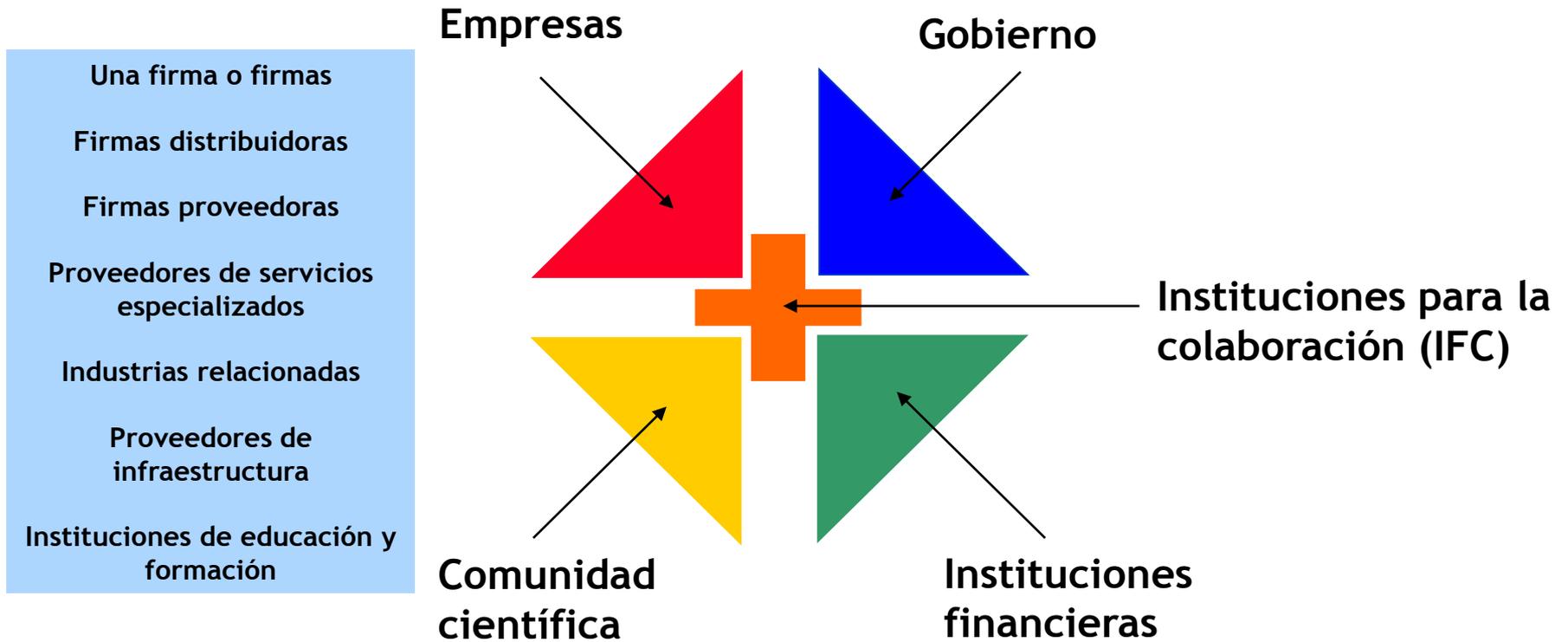
- Los costos de energía de Manuelita **cayeron en un 80%**
- Las emisiones de gas Metano **cayeron en un 85%**



# Niveles de Valor Compartido

- Reconcebir las **necesidades del consumidor, productos, y mercados**
- **Redefinir productividad** en la cadena de valor
- Mejorar el **ambiente de negocios local y regional**

# Actores que Componen un Cluster

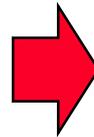


que están geográficamente concentradas y se relacionan entre sí

# Valor Compartido hace parte de las Nuevas Responsabilidades en el Desarrollo Económico

## Modelo Antiguo

- **El gobierno** impulsa el desarrollo económico y social a través de decisiones de política e incentivos



## Modelo Nuevo

- El desarrollo económico y social es un **proceso colaborativo** que involucra al gobierno en múltiples niveles, compañías, instituciones de enseñanza e investigación e instituciones para la colaboración

# Maneras cómo una Iniciativa de Desarrollo del Cluster logra impacto en el desarrollo económico de la región

## Ejemplos

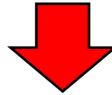
- Incentivar el diálogo entre proveedores claves y sus clientes.
- Articular a instituciones educativas con gerentes de recursos humanos.
- Conectar a proveedores de tecnología con desarrolladores de productos.
- Conectar a inversionistas financieros con nuevos (existentes) emprendimientos.
- Moldear la infraestructura física para que se ajuste a las necesidades operacionales de la industria.
- Inversión en infraestructura de la información para mejorar el desempeño del cluster.
- Ajustar los sistemas administrativos para maximizar la productividad del cluster.
- Traer proveedores de vivienda, salud, educación, y servicios sociales al cluster.

*El reto de un desarrollo económico efectivo del cluster es traer industrias y sus proveedores públicos y privados juntos para que asuman la responsabilidad del resultado de las acciones del desarrollo económico.*

# Desarrollo y Capacitación de Proveedores

## Rio Tinto, Canada

La mina de diamantes de Diavik de Rio Tinto ha ayudado a crear una gran variedad de **centros de formación en asocio con la comunidad, los contratistas, los gobiernos locales e instituciones educativas** en el remoto norte de Canadá



**Educación:** Promueve las carreras en las minas de diamantes. Ofrece prácticas que emplean y forman a los estudiantes.

**Formación de los trabajadores:** se asocia con las comunidades, las universidades y el gobierno para capacitar a los trabajadores en las actividades relacionadas con la minería

**Desarrollo de Proveedores:** Se abastece localmente y crea de capacidades en los proveedores locales de bienes y servicios



Rio Tinto contrata a **62% de sus empleados a nivel local**

La compañía se abastece hasta en un **71% de bienes y servicios a nivel local**

# Desarrollo de Clusters: Mejorando los Canales

## Arca Continental

Arca Continental es el **segundo mayor embotellador** en América Latina, y uno de los **mayores embotelladores de Coca-Cola** en el mundo

Arca Continental estableció un programa para capacitar e invertir en **microempresarios minoristas** que venden más del 60% de los productos de la Compañía, incluyendo **gestión, ventas y marketing**.

Invierte en **refrigeradores de bajo consumo de energía** y **mejoras en las instalaciones**



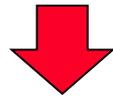
Los comerciantes participantes **registran incrementos en las ventas de 25%** o más, con mayor satisfacción del cliente, lo que lleva a **aumentos similares en las ventas de productos de Arca**

Arca Continental **recupera su inversión** en 6 meses o menos

A partir de **México**, el programa se extendió a **Argentina** y **Ecuador**

# 1. Genera un Conjunto Nuevo de Oportunidades Empresariales

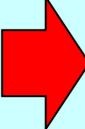
- Valor Compartido crea **nuevos mercados**, nuevas oportunidades de **crecimiento**, y nuevas maneras de mejorar la **productividad**
- Ofrece amplias oportunidades de identificar y adoptar **innovaciones**



- Capturar estas oportunidades demanda una **nueva manera de pensar** acerca de la segmentación del mercado, segmentación de los consumidores, administración de la cadena de suministro, administración del recursos humano, y otras disciplinas de administración

## 2. Valor Compartido Transforma la Posición Estratégica

- Empresas están **redefiniendo su posicionamiento estratégico** alrededor de una mentalidad de valor compartido

	<u>Posicionamiento Tradicional</u>		<u>Nuevo Posicionamiento</u>
<b>Nestlé</b>	• Alimentos		• Nutrición
<b>Nike</b>	• Zapatos		• Salud y Bienestar
<b>IBM</b>	• Cómputo / Tecnología		• Ciudades Inteligentes
<b>Zip Car</b>	• Alquiler de Carros		• Repensando la Movilidad Urbana

- Alinear el posicionamiento estratégico con el valor compartido **abre nuevas maneras** de pensar sobre los negocios
- Este **sentido de propósito mas amplio** motiva y atrae a empleados, socios empresariales, accionistas y el público en general

### 3. Cambia los Papeles de los Grupos de Interés y sus Relaciones

- Valor compartido genera **nuevas relaciones** entre **compañías, filántropos, ONGs,** y **gobierno** en enfrentar los problemas sociales y ambientales

	<u>Papel Tradicional</u>		<u>Nuevo Papel</u>
<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donar a causas sociales y ambientales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar y adoptar estrategias de valor compartido</li> </ul>
<b>Filántropos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donar a causas caritativas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociarse con empresas y ONGs para catalizar iniciativas de valor compartido</li> </ul>
<b>ONGs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir donaciones para suministrar servicios sociales y/o ambientales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la implementación de nuevos modelos de negocio de valor compartido</li> </ul>
<b>Gobiernos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular al sector privado; operar programas sociales y ambientales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociarse con empresas y ONGs para implementar y apoyar estrategias de valor compartido</li> </ul>

- Está emergiendo una **nueva perspectiva del inversionista** como parte del análisis de inversión
- **Medición del valor compartido** tendrá un importante impacto en la decisión de inversión

# Cuatro Retos para Crear Valor Compartido

- **Cambio de Modelo Mental**
  - Aplicar la disciplina de los negocios a los problemas sociales
- **Ver más allá de las fronteras convencionales**
  - Identificar oportunidades y entender los segmentos de consumidores
- **Medir e informar**
  - Reestructurando el sistema de incentivos
- **Alianzas competitivas con otros actores**
  - Construcción de confianza

# El Propósito de las Empresas

- Hay una oportunidad para **transformar el pensamiento y la práctica** acerca del papel de la corporación en la sociedad
- Valor compartido da nacimiento a **nuevas y mas amplias maneras** de creación de valor económico
- El pensamiento de valor compartido orientará la nueva ola de **innovación, mejoramiento de la productividad, y crecimiento económico**
- Empresas **actuando como empresas**, no como unos agentes de caridad, son sin lugar a duda la fuerza mas poderosa para enfrentar muchos de los problemas de la sociedad actual
- Una transformación de la práctica de los negocios alrededor de valor compartido le dará **propósito** a la corporación y representa nuestra mejor oportunidad para darle **legitimidad de nuevo a las empresas**