

LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Nelson Díaz Cáceres¹

Universidad EAN

Resumen

CVC es estrategia para toda organización que busca vincular el progreso económico empresarial con el desarrollo de la sociedad. Consigue que las empresas, junto con las comunidades donde operan, conduzcan sus actividades a un incremento importante de los niveles de innovación y a un aumento sustancial y progresivo del rendimiento en la economía global. Así mismo, el concepto de creación de valor compartido procura establecer y exponer las diferencias y las semejanzas entre la responsabilidad social empresarial, para reconocer los puntos de partida y herramientas que empresas necesitan con el fin de identificar las necesidades de sus grupos de interés.

Palabras clave

Creación de valor, gerencia estratégica, grupos de interés innovación, liderazgo, progreso económico y social, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad.

* Fecha de recepción 3 de junio de 2015; fecha de aceptación 22 de septiembre de 2015.

1. Doctor en Administración por Valores, en la línea de Responsabilidad Social y Sostenibilidad; Creación de Valor Compartido, magíster en Gestión Organizaciones, magíster en Ciencias Políticas, licenciado en Ciencias Sociales. Coordinador de Socio Humanísticas, director grupo de investigación en Política y Sostenibilidad y coordinador de la cátedra Ética para Empresarios: Bernardo Kliksberg en la Universidad EAN en Bogotá Colombia. Profesional y consultor en Ciencias Sociales y Administrativas enfocado a la construcción y dirección del conocimiento en las áreas de Ética, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión de Grupos de Interés, Sostenibilidad y Gestión de Organizaciones. ndiaz@ean.edu.co



CREATING SHARED VALUE: STRATEGIES FOR SUSTAINABILITY AND BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract

Shared value is an organization's strategy that looks for bind together economic development with social development. This strategy ensures that the companies, along with the communities where they operate; to manage their activities for leading a significant increase in the innovation and progressive levels, as well as a substantial increase in the global economy performance. Likewise, the shared value concept makes sure to set up and to present the differences and similarities between corporate social responsibility in order to recognize the starting point and the tools that the companies need, in order to identify the stakeholder's needs.

Keywords

Corporate social responsibility, economic and social development, innovation, leadership, sustainability, stakeholders, shared value, strategic management.

Introducción

En su artículo *Creating Shared Value*, Michael Porter y Mark Kramer² plantean que últimamente los negocios están siendo vistos como la principal causa de los problemas sociales, ambientales y económicos, lo que ha provocado una disminución nunca antes vista en sus niveles de legitimidad. Esta falta de confianza en las empresas habría llevado a los políticos a liderar una serie de cambios legislativos que afectan la competitividad y el crecimiento económico. En ese contexto, una gran parte del sector privado continuaría considerando la creación de valor como un asunto de escasa importancia, enfocándose en maximizar el desempeño financiero de corto plazo, e ignorando

2. M. E. Porter & M. R. Kramer, "La creación de valor compartido", *Harvard Business Review*, 2011.



los verdaderos factores que determinan el éxito en el largo plazo, aseguran. La solución recaería en el principio de valor compartido, que implica la creación de valor económico y social en las comunidades donde las empresas se insertan. El negocio, afirman, debe reconectar el éxito empresarial con el progreso social, y así impulsar una transformación aún mayor del pensamiento tradicional, lo cual conduciría a un aumento sustancial de los niveles de innovación y a un incremento sistémico de la productividad en la economía global.

Porter & Kramer definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”, concepto que parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.

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, advierten.

Adicionalmente, es fundamental:

- Demostrar un comportamiento responsable, garantizando el cumplimiento y la sustentabilidad del proceso productivo.
- Entregar valor a los proveedores y trabajadores que componen el negocio, además de fortalecer las relaciones con la sociedad civil.
- Examinar los canales de participación junto a la sociedad y realizar inversiones a largo plazo que beneficien tanto a las comunidades como a los accionistas de la compañía.
- Preservar el medio ambiente como base del negocio en décadas venideras. Es necesario entender que el futuro de cada empresa está estrechamente unido al futuro del planeta.

Metodología

El concepto de valor compartido

Según Porter y Kramer, las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas; hoy en día, el capitalismo es casi una mala palabra y es necesario que este contribuya también a crear impacto social. La eficiencia en la economía y el



proceso social no son opuestos; los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. Por lo tanto, es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.

Estos autores definen el concepto de creación de valor compartido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados³.

Sin embargo, las empresas aún consideran los temas sociales como marginales y no como parte de su *core* de negocios. A decir de Porter y Kramer: las empresas siguen teniendo una visión estrecha de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinarán su éxito en el largo plazo⁴.

Porter y Kramer introdujeron el concepto de *valor compartido* en 2006. Los autores y los cofundadores de FSG ampliaron el tema en enero de 2011. El artículo empieza con una forma de ver el mundo corporativo y viendo la manera en que los líderes empresariales se preguntan cómo pueden utilizar las estrategias para encontrar soluciones a los problemas sociales que, si son acertados, avanzarán simultáneamente en sus intereses económicos.

Porter y Kramer sugieren que las compañías puedan crear valor compartido de las siguientes maneras primarias:

- Reinventando los productos y mercados: mercados existentes de mejor calidad, productos innovadores y servicios que resuelven necesidades sociales.
- Mejorando los productos de la cadena de valor: mejorando la calidad, la cantidad, el costo y la confiabilidad, los procesos de producción y los sistemas de distribución, mientras que simultáneamente actúan como administradores de los recursos naturales.

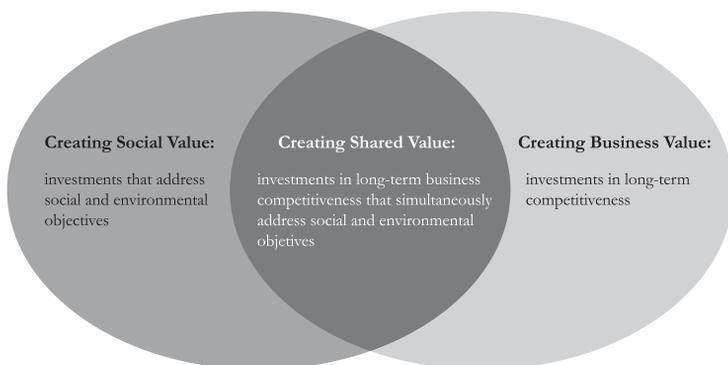
A continuación se presenta una descripción gráfica del concepto de valor compartido:

3. *Ibid.*

4. *Ídem.*



Figura 1. Valor compartido



Fuente: V. Bockstette & M. Stamp, *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, EEUU: FSG, 2011.

El valor compartido y la responsabilidad social corporativa

En el artículo *Estrategia y sociedad*, publicado en el año 2006 por Porter y Kramer⁵, los autores argumentan que la estrategia de las empresas debe ir más allá de las mejores prácticas, esta debe escoger un posicionamiento único, hacer las cosas diferentes de la competencia; articuladas bajo el concepto de “Business Strategy”. Al respecto, Vidal menciona: “La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables”.⁶

Este mismo planteamiento aplica para los programas de responsabilidad social corporativa, en los cuales se debe ir más allá de ser buenos ciudadanos, mitigando el daño y aumentando el valor y los beneficios para la organización.

Para esta tarea se debe crear una propuesta de valor única, que en los programas de responsabilidad social corporativa estratégica logre ubicar la dimensión social en la propuesta general de la organización.

5. M. E. Porter – M. R. Kramer, *Estrategia y sociedad*, Harvard, Boston, Estados Unidos, 2006.

6. I. Vidal, *El principio de valor compartido de Porter y Kramer*, Boletín del Centro de Investigación Economía y Sociedad, CIES – Universidad de Barcelona, 2011.



Para este tipo de programas, las empresas deben vencer prejuicios en los cuales los directores no quieren afrontar temas sociales y donde los entes no gubernamentales no quieren incorporar la rentabilidad en los temas de mejoramiento social; este es el primer paso para acercar los intereses que están en juego.

Si bien las organizaciones no son culpables de todos los problemas sociales y no cuentan con los fondos suficientes para solucionar todos los problemas, cuando estas se encargan de un programa que incluye el valor compartido son los entes más idóneos para generar un movimiento exitoso y fundamentado en el conocimiento de su mercado.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha emergido a tal punto que se convirtió en una prioridad inescapable para los líderes de negocios en todos los países. El gobierno, activistas, y los medios presionan para que las compañías respondan por las consecuencias sociales de su actividad. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido tan productivos como podrían serlo, por dos razones:

1. Enfrentan los negocios contra la sociedad, cuando los dos son claramente independientes.
2. Presionan a las compañías a pensar en RSE, en formas genéricas, en vez de una manera apropiada para la estrategia de cada firma. Los autores plantean nuevas formas de ver la relación entre empresas y sociedad, que no amenace el éxito corporativo y el bienestar social como un juego de suma cero.

En este sentido, la atención que han prestado las empresas a la RSC no ha sido del todo voluntaria. Muchas empresas se hicieron conscientes de ello solo al verse sorprendidas por las respuestas del público a problemas que no habían considerado como parte de la responsabilidad de su negocio. Tal es el caso de Nike, que enfrentó un boicot de sus consumidores tras el reporte del *New York Times* acerca de prácticas laborales abusivas de sus proveedores en Indonesia.

Aunque las empresas cada vez más incluyen en sus reportes anuales uno referente a la RSC, estos no tienen el enfoque que debería. Las reducciones de polución, desechos, emisiones de carbón o uso de energía deberían estar documentadas por divisiones o regiones específicas, y no para la totalidad de la compañía. Las iniciativas filantrópicas se describen típicamente en dólares, o en horas invertidas, pero casi nunca en términos del impacto de dichas acciones. Mientras una medición rigurosa y confiable podría influenciar el comportamiento corporativo en forma constructiva, los métodos de automedición aportan menos de lo que aporta a la confusión del tema.



La crisis de valores está obligando a las compañías a mirarse internamente, redefinirse y apelar a aquellos principios que van más allá de la retribución o del mero resultado coste beneficio. La concentración empresarial y las dificultades de mercado ejercen una selección natural en el tejido empresarial, y en este contexto son muchas las compañías que empiezan a comprender que no van a sobrevivir si no son capaces de ir más allá⁷.

Por otro lado, los estudios acerca del efecto de la reputación social de una empresa sobre las preferencias en las ventas del consumidor o en el desempeño del mercado accionario han sido en el mejor de los casos inconclusos.

Las escuelas de pensamiento acerca de la RSC comparten el mismo problema: se centran en la tensión existente entre las empresas y la sociedad, más que en su interdependencia; cada una crea estrategias genéricas que no se ajustan a la realidad de cada compañía. El resultado son una serie de actividades de RSC y filantrópicas, descoordinadas de la estrategia de la compañía que no tienen un impacto social significativo, ni fortalecen la competitividad de largo plazo de la empresa. El poder de las corporaciones de generar beneficio social se ve disipado, así como el potencial de las compañías de generar acciones que soporten tanto sus comunidades como las metas de la empresa.

La necesidad mutua que tienen las empresas y la sociedad es un hecho. Una sociedad saludable genera una demanda expansiva para los negocios en la medida que más necesidades humanas se alcanzan y las aspiraciones crecen. Al mismo tiempo, una sociedad saludable necesita compañías exitosas; ningún programa social rivaliza con el sector empresarial cuando se trata de generar empleos, bienestar, e innovación que mejore los estándares de vida y sociales a lo largo del tiempo. Los líderes empresariales y sociales se han enfocado demasiado en la fricción entre ellos, y no lo suficiente en los puntos de intersección; una ganancia temporal de uno determinará la prosperidad a largo plazo de ambos.

Además, “comunicar sostenibilidad sólo se entiende desde un diálogo sincero, permanente y transparente entre grupos de interés, con el objetivo de crear espacios de encuentro y de creación de valor compartido entre los implicados. La segmentación de la información y la accesibilidad de esta, serán clave para alcanzar los objetivos empresariales deseados”⁸.

7. M. Cura, “Branding sostenible: estrategias de comunicación de la sostenibilidad”, *Revista de comunicación*, 12-14, abril 2012.

8. Ídem.



Para lograr esto, la empresa debe identificar los puntos de intersección, elegir en qué aspectos sociales se enfocará, crear una agenda social corporativa, integrar las prácticas de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, y crear una dimensión social para su propuesta de valor. La pregunta que se debe hacer la empresa no es si una causa vale la pena, sino si representa una oportunidad para crear valor a ambas partes.

Cada empresa debe trabajar en aspectos sociales en estas tres categorías para cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y locación primaria, y luego priorizarla en términos de su impacto potencial. La categoría en la que quede un aspecto social puede variar de UEN a UEN, de industria a industria, y de locación a locación.

La RSC se compone de dos elementos: actuar como un buen ciudadano corporativo de acuerdo a las necesidades evolutivas de sus grupos de interés; y mitigar o anticipar los riesgos adversos de su actividad como negocio.

Por su lado, la RSC estratégica va más allá de estas dos premisas, e incluye un pequeño número de iniciativas que tienen un gran y distintivo beneficio social y empresarial, al involucrar acciones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro. La integración de prácticas de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro es lo que asegura la sostenibilidad de las acciones de RSC.

Como ejemplo se presenta el Marriot, que ofrece 180 horas de clases en salón y entrenamiento en el trabajo a candidatos desempleados. Los candidatos son referidos por la comunidad, y como resultado se tiene un beneficio tanto para la comunidad, como en los costos de reclutamiento para el Marriot. La RSC se vuelve difícil de distinguir de las actividades del día a día de la compañía.

La RSC más estratégica se da cuando la empresa incluye una dimensión social en su propuesta de valor, haciendo el impacto social de la estrategia global. Tal es el caso de Whole Foods Market, a cual, dada la naturaleza de su negocio, se le facilita la inclusión de la RSC en su propuesta de valor; sin embargo, cualquier empresa puede adicionar aunque sea en menor medida, el factor social en su posicionamiento competitivo.

Los autores plantean una visión completamente nueva de la RSC, que responde de manera más eficiente a las actuales necesidades empresariales y sociales. La integración de estas necesidades requiere de algo más que buenas intenciones y liderazgo; se deben hacer ajustes en la organización, y en las relaciones de esta con sus grupos de



interés. La compañía debe ir de una postura defensiva fragmentada, a una integrada y positiva.

Lo más importante que una empresa puede hacer por la sociedad es contribuir a la prosperidad económica; no obstante, los gobiernos y ONG parecen olvidar este punto; sin embargo, si esto se hace no bajo un marco de RSC, sino bajo uno de Integración Social Empresarial los resultados serán mucho mejores para las partes. Cuando una empresa eficiente aplica sus recursos, experiencia y talento administrativo en problemas que entiende y en los cuales tiene interés, puede tener un mayor impacto social que cualquier organización filantrópica.

Seis años después, los autores plantean el concepto de valor compartido como una evolución de la responsabilidad social corporativa, realizando la siguiente comparación:

Figura 2. RSC.

RSC	CVC
<ul style="list-style-type: none"> • Valor: hacer el bien • Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad • Discrecional o en respuesta a la presión externa • Ajena a la maximización de utilidades • La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales • Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC • Ejemplo: comprar según el comercio justo 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos • Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad • Parte integral de las competencias • Parte integral de la maximización de utilidades • La agenda es específica de la empresa y se genera internamente • Realinea todo el presupuesto de la empresa • Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento

Fuente: M. E. Porter & M. R. Kramer, *La creación de valor compartido*, op. cit.



Resultados

¿Qué es valor compartido?

La creación del valor compartido es una propuesta creada por el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, mediante la cual se despierta al mundo empresarial a renovar sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades, pero sí concientizando de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social.

¿Cuál ha sido la evolución del valor compartido en las empresas?

Según Ramón Guardian, presidente de Valores & Marketing, la responsabilidad social (RSE) se ha ido transformando desde sus primeras propuestas de puesta en marcha en 1995.

En 1995 el término de RSE ni se utilizaba. La empresa se abría a la sociedad, al entorno, a través de la acción social. Fue la época de la creación de las fundaciones corporativas. El discurso era: “Creemos una fundación para vehicular (y separar) la acción social de nuestro *core business*”. Era, por tanto, momento de introducir conceptos que iban más allá del negocio, pero se entendían como una acción aparte, siendo gestionada, incluso por una figura jurídica propia.

A principios del nuevo siglo (año 2000), se comenzaban a gestionar los primeros pines sobre RSE, de esta forma esta nueva tendencia era como una herramienta indispensable para mantener una buena defensa para protegerse de riesgos, presiones o críticas. Esta también era una nueva manera de identificar nuevas oportunidades de relación y de negocio, argumenta Ramón Guardian.

A medida que pasaba el tiempo se estaba comenzando las acciones de estructuración en políticas de RSE. Estas políticas iban escalando posiciones de importancia en las grandes empresas y discursos de RSE, eran esenciales en el mundo empresarial. Como prueba de ello, dice Ramon Guardian, asociaciones, plataformas, fundaciones y clubes, tanto a nivel nacional como internacional, que se construyeron en esos momentos eran un gran avance. De hecho, hacia el 2005, la RSE tenía ya su departamento con un reto muy importante que era integrar la RSE en la estrategia corporativa. La integración de la RSE en la estrategia corporativa permitía identificar oportunidades y dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés.

Actualmente la RSE se ha diversificado en varios campos, como acción social, acción medioambiental, conciliación de la vida laboral y



familiar, la integración laboral de personas con discapacidad, la trazabilidad de los productos que proceden de otros países para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos en su fabricación, reportes de lúster en las empresas de impactos sociales y ambientales.

Esta evolución de la RSE que comenzó desde 1995 demuestra que la responsabilidad social se gestiona de una manera responsable y que esta no se crea por tener una excusa para protegerse de riesgos, presiones o críticas. La RSE integra sus funcionarios, empleados, proveedores como parte externa hacia donde se debe partir la RSE y su parte interna como su segmento de mercado, el medio, entorno donde finaliza esta responsabilidad. Este nuevo punto de lineamiento y estrategia corporativa nos plantea que una RSE crea una oportunidad para las empresas al pasar de hacer acciones filantrópicas sin alguna retribución de ingresos y beneficios monetarios a “crear políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera”⁹.

Las empresas pueden llegar a generar valor económico incrementando ingresos o disminuyendo costes. Una cultura respetuosa, racional, que piensa en el medio ambiente es una cultura que se concientiza en el ahorro de agua y energía. Hoy en día las empresas son claves para generar cultura en la gente. Hace entre 15 y 20 años los colegios no tenían propuestas de reciclar y dividir las basuras en canecas de colores. Actualmente los niños son conscientes de que se debe reciclar y dividir las basuras en las canecas que vemos de color gris, azul y verde. Fomentar y crear conciencia en los jóvenes con propuestas de valor para la sociedad es un beneficio grande para las empresas y la sociedad.

¿Cómo crear valor compartido?

Porter y Kramer¹⁰ señalan que hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente valor para la empresa y valor para la sociedad que se complementan, construyendo un círculo positivo. Estas tres formas complementarias son: 1) nuevos mercados y productos, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y 3) creando grupos locales de apoyo a la empresa, lo que también se conoce con la palabra clúster. Cada una de estas tres vías forma parte del círculo virtuoso de valor compartido; al aportar cada una de ellas valor en

9. M. E. Porter & M. R. Kramer, *La creación de valor compartido*, op. cit.

10. *Ibíd.*



un área determinada, facilita el surgimiento de nuevas oportunidades en las otras áreas. La habilidad del directivo de empresa para crear valor compartido es aplicable tanto a las economías avanzadas como a los países en desarrollo, aunque las oportunidades específicas y los modelos de negocio diferirán. Las oportunidades van a ser distintas para cada industria y para cada empresa pero cada empresa tiene posibilidades.

El concepto de valor compartido, de acuerdo con Porter y Kramer puede ser definido como las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas tienen el asiento de sus negocios.

Para Porter y Kramer existen tres vías clave en las cuales las compañías pueden crear oportunidades de valor compartido.

Reinvención de productos y mercados

Las demandas de la sociedad en los ámbitos de sanidad, vivienda, nutrición, ayuda a las personas de la tercera edad, mejora de la seguridad financiera, menor impacto ambiental son necesidades insatisfechas en la economía global. Porter y Kramer¹¹ invitan a los responsables de empresa a que innoven y rediseñen sus productos o los métodos de distribución. Animán a que los directivos exploren, de manera continuada, nuevas necesidades sociales que conduzcan a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para diferenciarse.

Hay beneficios sociales sustantivos derivados de proveer productos apropiados a consumidores de escasos recursos, además de utilidades económicas para las firmas que emprenden dicho camino. En India, Thomson Reuters ha desarrollado un servicio mensual para agricultores que ganan en promedio US\$2000 al año. Por una cuota trimestral de US\$5, provee información asociada al precio de los cultivos y asesorías especializadas en la materia. El servicio ha logrado un alcance de 2 millones de agricultores, incrementando los ingresos de más del 60% de ellos, llegando incluso a triplicar las ganancias individuales en algunos casos.

Para una organización, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido es identificar todas las necesidades sociales, los beneficios y perjuicios que pueden provocar los productos o servicios de

11. Ídem.



la empresa. Estas oportunidades cambian constantemente a medida que existen nuevas tecnologías y las prioridades sociales se adecuan de acuerdo a sus necesidades.

Un estudio y análisis de las necesidades sociales actuales llevaría a las compañías a descubrir nuevas áreas de oportunidad para el rediseño de los productos o el reposicionamiento en los mercados tradicionales, y al reconocimiento de mercados que anteriormente no habían sido tomados en cuenta.

Al cubrir nuevas necesidades, requerirá también el rediseño de productos o diferentes técnicas de distribución y logística. Estos requisitos pueden ser la base para una serie de innovaciones fundamentales que pueden aplicarse a los mercados tradicionales.

Hay que tener en cuenta siempre que la principal razón de la ampliación de las empresas o la creación de nuevas empresas destinadas a cubrir otros mercados o segmentos de consumidores es para aumentar las ventajas competitivas de la organización y los asuntos sociales. El rediseño de productos y del mercado integra numerosas variables sociales que pueden generar beneficios productivos a cualquier organización.

El punto de partida para crear valor es que las empresas identifiquen las necesidades de la sociedad, beneficios y efectos nocivos que puedan revestir sus productos. Estas necesidades no son estáticas; ellas cambian permanentemente con la evolución de la tecnología. Las microfinanzas son un ejemplo de cómo se están satisfaciendo necesidades de personas de países en vía de desarrollo que anteriormente no eran atendidas por el sector financiero.

Los microcréditos, por ejemplo, se inventaron para servir a las necesidades insatisfechas de financiación de los países en desarrollo –el ejemplo más conocido es Grameen Bank, constituido en 1983 por Muhammad Yunus, con el objetivo de romper el círculo vicioso de las personas pobres excluidas del crédito en Bangladesh.

Una empresa que ha recibido recientemente una fuerte atención mediática es Apple, constituida en 1976. El 9 de agosto del 2011, alcanzó el valor de 35.000 millones de dólares y durante varias horas se convirtió en la mayor empresa del mundo por capitalización bursátil, es decir, la más valiosa del mercado. Y todo gracias a Steven Jobs que ha sabido anticiparse continuamente a los deseos de los consumidores. Lo ha conseguido recientemente con los ordenadores iMac, con el iPod, con el iPhone y con el iPad y, en definitiva, hacer de Apple una de las primeras empresas del mundo en innovación. Esta fuerte exigencia por buscar nuevos productos le ha permitido



incrementar su ventaja respecto a Microsoft y Google, y aumentar el valor de las acciones que han pasado de 7,4 a más de 365 dólares en una década, es decir, han multiplicado su precio por más de 40 (*El País*, 9.11.2011) en un entorno caracterizado por lo que Krugman denomina la Gran Recesión¹² o Rogoff la Gran Contracción¹³: no importa la coyuntura económica, si es un nuevo producto bueno para los consumidores.

Redefinición de la productividad en la cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico descrito y popularizado también por Porter en su libro *Competitive Advantage*¹⁴. Este concepto de cadena de valor enseguida se convirtió en un instrumento poderoso de análisis de planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para la empresa cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costes monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también a la calidad del producto y ha generado costes internos a la empresa. Como consecuencia, Porter y Kramer¹⁵ proponen que se aplique el principio de creando valor compartido en la gestión de la cadena de valor. Reconocen que la cadena de valor de la empresa afecta –y es afectada por– numerosos temas sociales, tales como gestión de los recursos naturales, del agua, salud y seguridad en el trabajo, igualdad de oportunidades en el puesto de trabajo, etc. Subrayan que la empresa cliente ya empieza a entender que el empobrecimiento progresivo de los proveedores no es sostenible para su cadena de valor.

Para evitar este riesgo empresarial, recomiendan que la empresa ayude a los proveedores facilitándoles los recursos de producción y el acceso a la financiación, compartiendo tecnología y transmitiendo conocimiento. El objetivo último es que el proveedor incremente su productividad y que este aumento permita incrementar beneficios a la empresa.

12. P. Krugman, *End This Depression Now!*, Norton & Company, New York-London, 2012.

13. K. Rogoff, “The Second Great Contraction”, Project-Syndicate, 2 de agosto 2011, en www.project-syndicate.org

14. M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985.

15. M. E. Porter & M. R. Kramer, *La creación de valor compartido*, op. cit.



Porter y Kramer reiteran la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor, lo cual implica no solo ejercer prácticas ambientalmente amigables, sino procurar compras a pequeñas empresas o firmas locales, así como utilizar nuevos modelos de distribución, como el caso de Google Scholar que ofrece en la red textos escolares; así como implementar programas de salud ocupacional. Todas estas prácticas innovadoras no solo reducen costos sino que adicionalmente generan un inmenso valor compartido que la mayoría de empresas han tradicionalmente ignorado en sus operaciones.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

De acuerdo con Porter¹⁶, una cadena de valor genérica está constituida por dos elementos básicos:

Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también, a su vez, diferenciarse en subactividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas tales como:

- Recepción de insumos y materiales
- Almacenamiento de insumos y materiales
- Manejo y control de inventarios
- Devolución a proveedores

Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final tales como:

- Producción embalaje
- Reparación / mantención de equipos
- Programación de vehículos de despacho

Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

16. *Ibidem*.



Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto tales como:

- Promoción /publicidad
- Ventas
- Fijación de precios
- Selección de canales de distribución

Servicio de postventa o mantenimiento: agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías tales como:

- Instalaciones
- Reparación y suministros de repuesto
- Entrenamiento en uso del producto
- Manejo de quejas y reclamos

Actividades secundarias:

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas “actividades secundarias”:

Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

- Dirección general
- Sistemas de planificación
- Gestión financiera y contable
- Manejo de aspectos legales
- Gestión global de la calidad

Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

- Reclutamiento y selección de personal
- Evaluación del personal
- Sistema de recompensa
- Capacitación y desarrollo
- Relaciones laborales internas

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor. (Web y empresas, 2012)

- Conocimiento experto
- Procedimiento e insumos tecnológicos



Desarrollo de clústeres locales de empresas

La introducción del concepto de clúster se remonta a las reflexiones de Porter¹⁷ acerca de la localización y, en especial, a la noción de “Diamond of National Advantage”. Empezó a estudiar cuáles eran las *source of competitive advantages* de sectores/naciones, analizando los casos de éxito para hallar las implicaciones tanto a nivel de *clúster strategy* como de *national economics*. El clúster se presenta de forma clara en las reflexiones acerca del cuarto determinante del diamante, el correspondiente a las “*related and supporting industries*”. Para Porter¹⁸, un clúster es una concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, instituciones como universidades y asociaciones de empresarios interconectados. Empresas que compiten pero que también colaboran entre ellas y crean una masa crítica que facilita la competitividad de cada una de las organizaciones que forman parte del clúster.

Porter y Kramer¹⁹ recomiendan a la empresa multinacional que colabore en la construcción de clústeres eficientes en cada uno de los lugares donde desarrollan operaciones empresariales. Señalan que el éxito de cada empresa está condicionado por las empresas e infraestructuras que se encuentran en su entorno. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por la existencia de clústeres. El desarrollo de capacidades locales en formación y servicios facilita la productividad de la empresa. Deficiencias en el entorno donde opera la empresa genera costes internos a las empresas. Porter y Kramer²⁰ concluyen que la empresa está creando valor compartido cuando ayuda a construir clústeres, al reducir las deficiencias sociales, educativas e institucionales del territorio; pero la empresa también se beneficia, ya que un buen clúster local es una fuente de productividad y reducción de costes internos.

El éxito de una empresa depende de las compañías y la infraestructura que está a su alrededor. Estos clústeres no solo están compuestos por otras empresas, sino también por otro tipo de instituciones, programas académicos, organizaciones de comercio, universidades, agua potable, leyes de competencia justa, transparencia en los mercados. Asimismo, señalan que la nueva generación de ONG está entendiendo

17. *Ibidem*.

18. M. Porter, “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, *Harvard Business Review*, 2008, pp. 1-2.

19. M. E. Porter & M. R. Kramer, *La creación de valor compartido*, op. cit.

20. *Ibid.*



la importancia de productividad y creación de valor. Ejemplo de este tipo de ONG es Root Capital que provee financiación para campesinos y negocios que son muy grandes para el mercado de microfinanzas pero muy pequeños para el mercado financiero tradicional. Otro ejemplo es la Fundación Melinda Gates, que bajo la premisa del poder que genera trabajar con negocios para crear valor compartido, esta Fundación ha conformado alianzas con el liderazgo de corporaciones globales para promover clústeres agrícolas en países en desarrollo.

Discusión

La creación del valor compartido: más allá de la filantropía y la RSE

En un primer momento las empresas desarrollaron su relación con las comunidades con actividades de carácter caritativo o filantrópico. Las donaciones, los desayunos, las chocolatadas o el padrinazgo en determinados eventos son claros ejemplos. Luego vino la responsabilidad social empresarial (RSE).

La RSE implica un nivel superior en materia de compartir valor con la comunidad, pero todavía constreñido por los límites que imponen las exigencias de los accionistas por generar mayores ganancias. Inversiones en escuelas, capacitación de pobladores, actividades comunales, etc., configuran compromisos sociales de mayor envergadura.

El siguiente nivel es la creación del valor compartido, mediante el cual las compañías deben alinear su capacidad de creación de valor con las necesidades de la sociedad. Cuando ambas cosas se dan al mismo tiempo, entonces decimos que se ha creado valor para la sociedad.

Si queremos hacer una analogía en el campo de la satisfacción que se logra en la comunidad, diríamos que las actividades de carácter filantrópico podrían satisfacer a la población durante un día y la RSE por un año. En cambio, la de crear valor compartido es una experiencia permanente para toda la vida.

Veamos algunos ejemplos. La aplicación del concepto de creación de valor compartido hace que Alicorp ya no sea una compañía productora de alimentos sino de nutrición. Al desarrollar campañas para que las madres alimenten mejor a sus hijos, al apoyar a la comunidad en temas vinculados a la nutrición, esta emblemática empresa peruana pasa a otro nivel, pues crea valor para la sociedad.

En Estados Unidos, McDonald's ya no habla de sus productos sino del trabajo que desarrolla con los agricultores para hacer mejores



lechugas, sin usar pesticidas. Lo mismo con el cultivo de papas y las labores con granjeros que crían ganado para la producción de carne.

Otro caso es el de General Electric, que ante el encarecimiento y escasez de la energía se ha preocupado por hacer motores cada vez más eficientes, de tal modo que no es simplemente una compañía productora de motores, ya que ha alineado su capacidad de crear valor con las necesidades de la sociedad.

Este alineamiento con las necesidades de la población hace que las compañías se reinventen dejando de ser empresas de productos para convertirse en empresas de soluciones.

Así, la conocida transnacional Shell se está distanciando del sesgo de ser compañía petrolera para convertirse en una empresa de energía, invirtiendo en opciones de generación energética renovables y limpias como la solar y eólica.

La compañía peruana Nova no se limita a vender maquinaria de panificación a sus clientes. Les enseña a usar adecuadamente las máquinas y les apoya en desarrollarse como empresarios de la panificación, dándoles así una mayor proyección.

Sin embargo, existen críticos que apelan que el concepto de valor compartido no puede llevarse a la práctica en todos los casos, la creación solo se puede usar en empresas inclusivas, sin embargo a continuación se mencionan diez frases que Michael Porter suele utilizar en sus conferencias que hablan sobre las ventajas competitivas que tiene este relativamente nuevo concepto de valor compartido:

- Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas.
- La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas.
- Se pasó de la filantropía a la RSE y a la sustentabilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido.
- Hoy en día, *capitalismo* es casi una mala palabra. Tenemos que usar el capitalismo para crear impacto social.
- Siendo honestos, la RSE no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad. La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos.
- Los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social.
- Hay que crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.



- Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma alcanzar éxito económico.
- Valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.
- El valor compartido no es teoría, ya es una realidad. Las empresas que no lo abracen quedarán atrás.

Recomendaciones

Los cinco pasos para crear valor compartido

Identificar el propósito social de la empresa, analizar las necesidades del entorno, realizar una concienzuda medición, crear una estructura de innovación y procrear con grupos de interés son los cinco puntos claves para generar valor compartido en las empresas.

En el penúltimo panel de la Cuarta versión de Colombia Responsable (2013) ‘Generación de valor compartido’, los conferencistas compartieron los puntos determinantes que debe tener en cuenta una organización cuando decide compartir su progreso con los demás.

Manuel Andrés K., presidente de Nestlé Colombia-Ecuador, se refirió al valor compartido como un concepto nuevo que define una práctica vieja y afirmó que grandes empresas han logrado su éxito a partir de generar ganancia mutua con las poblaciones con las que tienen contacto. “Nestlé contempla tres áreas críticas de actuación para fortalecer sus entornos: nutrición, conservación del agua y fortalecimiento del desarrollo rural”, explicó Andrés K., sobre el compromiso de Nestlé con estas prácticas.

Por su parte, Claudia Milena Vaca, vicepresidente de competitividad y valor compartido de la Cámara de Comercio de Bogotá, destacó la importancia de articular y apoyar procesos económicos con empresas innovadoras y productivas, cuya consolidación y crecimiento se traduzca en progreso para Bogotá. “Sabemos que el crecimiento del nivel de productividad de las empresas es el crecimiento de la productividad de la región. Cuando hay empresas con productos y servicios que dan solución a los problemas sociales, el entorno se vuelve fértil para que otras empresas también se creen y prosperen”, explicó la funcionaria.

En conclusión del panel, los pasos para generar procesos de valor compartido son cinco:

1. **Propósito social de la empresa:** se deben definir los grupos de interés y el propósito misional de la empresa, con una



proyección que va más allá de la generación de utilidades, para además generar progreso.

2. **Análisis del entorno:** se debe realizar un muy juicioso y serio análisis del entorno con el que se interactúa, para definir las necesidades primordiales de una comunidad. Convertirse, en cierto modo, en un analista de las insuficiencias sociales de un territorio determinado.
3. **Medición:** para que el valor compartido y sus impactos se puedan determinar, es necesario hacer una medición permanente.
4. **Estructura de innovación:** se debe crear una estructura de innovación, que soporte los resultados a corto plazo, que generalmente son pocos en la fase inicial, y que esté dispuesta a correr riesgos.
5. **Procrear con los grupos de interés:** es necesario extender estas iniciativas al mayor número posible de grupos, sean comunidades beneficiarias, academia, aliados estratégicos o proveedores, para que se transmita la importancia del proceso a todo el entorno.

¿Por qué se fundamenta crear e implementar estrategias de valor compartido?

En el trascurso de los años la economía de todos los países ha venido descendiendo debido a la crisis financiera; y claramente la inestabilidad de los mercados monetarios y crediticios de forma circular ha afectado a todo sistema financiero. Estas causas financieras y el no generar confianza y apoyo a entidades para invertir en la sociedad hacen que las empresas limiten su presupuesto para generar campañas de responsabilidad social empresarial las cuales apuntan a la maximización de las utilidades en el mediano y largo plazo. Con esta determinación y la creación de RSE y sus subdivisiones, la agenda que se desarrolla en torno a las estrategias de responsabilidad social empresarial solo las desarrollan los grupos de interés dentro de la compañía.

Si bien las organizaciones no son culpables de todos los problemas sociales y no cuentan con los fondos suficientes para solucionar todos los problemas, cuando estas se encargan de un programa que incluye el valor compartido son los entes más idóneos para generar un movimiento exitoso y fundamentado en el conocimiento de su mercado.

El factor humano como diferencial de la competitividad

El motor de una empresa para seguir adelante son su gente, el factor humano que cada día emprende la empresa para seguir en su



estrategia y posicionamiento en el mercado. El factor humano es la esencia y es el punto de diferencia para que las empresas construyan y aumenten su productividad.

Un personal altamente motivado dentro de la empresa es un personal de trabajo decisivo para cada proyecto o meta que la empresa se proponga. Los empleados motivados en la empresa no les importan quedarse un día 10 a 15 minutos más para cumplir el objetivo de su trabajo. Cada ser humano es una mente diferente y cada persona ve y siente las cosas diferentes en diferentes circunstancias. Teniendo en cuenta esto, Nestlé, una empresa suiza que llega a Colombia en 1944 (la cual inicio su primera fábrica en el país en Bugalagrande, al norte del Valle del Cauca), ha iniciado a lo largo del tiempo programas de valor compartido en regiones como Doncello, Caquetá, Bugalagrande, Valle del Cauca. Nestlé cuenta con programas de valor compartido sostenibles con el medio ambiente como el proyecto de silvopastoril y programas de voluntariado como Nestlé Nutrir, en el cual empleados visitan colegios para enseñarle a los niños hábitos alimenticios con el objetivo de generar valor agregado como vehículo de aprendizaje favoreciendo una mejor sociedad para futuras generaciones.

La relación de la empresa con los empleados y de los empleados con la empresa:

Por supuesto respecto a los empleados la empresa debe:

- valorar y premiar al empleado capaz de implicarse y tirar para adelante del proyecto cuando sea necesario;
- poner a disposición de los empleados los medios y recursos necesarios para que puedan cumplir su trabajo en las mejores condiciones posibles;
- tratarlos bien, motivarlos e implicarlos.

Pero los empleados también deben ser capaces de hacer sobreesfuerzos cuando la situación lo requiera, pues han de comprender que si a la empresa le va bien, esto repercutirá sobre ellos.

La influencia de los procesos en la competitividad

Además del factor humano, la disposición y forma de realizar los procesos también influye en la competitividad de una compañía. Un mismo objeto se puede fabricar de mil maneras distintas, al igual que un mismo servicio se puede presentar y prestar de mil formas diferentes. Existen multitud de ingenierías que desarrollan en todos los sectores procesos a medida, diseñan el *lay-out* óptimo, estudian ineficiencias, diseñan máquinas específicas.



El factor humano a nivel directivo

La gente que dirige a otra gente debe reunir una serie de capacidades:

- Priorizar: saber qué tareas hay que hacer en cada momento y qué se puede/debe posponer.
- Cumplir objetivos y hacerlos cumplir a su equipo.
- Actitud proactiva.
- Con capacidad de auto motivarse.

Conclusiones

Las condiciones y el contexto empresarial han sido un punto clave y un nuevo pilar que ha permitido cambiar la forma de gestionar las organizaciones, debido a que las exigencias de la comunidad por imponerle a las empresas nuevas prácticas y mejores resultados, hacen que ellas transformen sus estrategias y direccionen sus actividades en torno a la creación de valor compartido. Sin embargo, es incesante encontrar que las empresas tengan una visión bastante ceñida con respecto a este tema; por el contrario, todas sus acciones se enfocan a mejorar los aspectos financieros en un corto plazo e ignoran por completo las necesidades más importantes de los clientes y pasan por alto las influencias más significativas que determinarán su éxito en el largo plazo.

Todo negocio debe enlazar el éxito empresarial con el progreso social, de tal manera que se construyan nuevos pensamientos e impulsen nuevas transformaciones que conduzcan a aumentar sustancialmente los niveles de innovación, y a un incremento progresivo de la productividad en la economía global. En vista de lo anterior, la responsabilidad social corporativa ha sobresalido hasta tal punto que se convirtió en una herramienta muy valiosa y en una prioridad inescapable para los líderes de negocios en todos los países. No obstante, los resultados de aplicar esta herramienta no deben ser una serie de actividades filantrópicas descoordinadas de la estrategia de la compañía; en cualquier caso, el resultado debe ser la cohesión entre estrategias y hechos que incluyan una dimensión social en su propuesta de valor, haciendo el impacto social de la estrategia global y fortaleciendo la competitividad de la empresa en el largo plazo.

La empresa debe contar con líderes que se pregunten a sí mismos si sus operaciones representan una oportunidad para crear valor en ambas partes (la empresa y la sociedad) y debe fijar sistemas



de medición que den fe de los resultados que aportan de manera constructiva a todos los grupos interesados. Es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.

Para finalizar, la creación de valor compartido es la nueva estrategia de desarrollo empresarial porque es un plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva de la empresa y la aumenta de forma que esta logre crecer y expandir su mercado, reduciendo la competencia; punto clave para el éxito de toda corporación. Así mismo, el valor compartido, junto con la responsabilidad social empresarial, son generadores de cambio que representan el dinamismo, la coacción mejorada, la competencia y el crecimiento de la empresa, volviéndola sostenible y perdurable en el tiempo; por tal razón, los nuevos líderes deben desarrollar competencia y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad moderna.