



# Harvard Business Review

América Latina

## La creación de valor compartido

---

*por Michael E. Porter y Mark R. Kramer*



**El capitalismo está bajo asedio...** La pérdida de la confianza en las empresas está haciendo que los líderes políticos tomen medidas que socavan el crecimiento económico... **Las empresas están atrapadas en un círculo vicioso...** El propósito de una corporación debe ser redefinido en torno a

## La creación de valor compartido

por Michael E. Porter y Mark R. Kramer

Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento

**E**l sistema capitalista está bajo asedio. En los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad.

Peor aun, mientras más las empresas han comenzado a adoptar la responsabilidad corporativa, más se las ha culpado por las fallas de la sociedad. La legitimidad de las empresas ha caído a niveles inéditos en la historia reciente. Esta pérdida de confianza en las compañías lleva a que los líderes políticos tomen medidas que socavan la competitividad y minan el crecimiento económico. Las empresas están atrapadas en un círculo vicioso.

Buena parte del problema se halla en las mismas compañías, las que siguen atrapadas en un enfoque anticuado de la creación de valor que ha surgido a lo largo de las décadas pasadas. 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 determinan su éxito en el largo plazo. ¿Cómo explicar, si no, que pasaran por alto el bienestar de sus clientes, la depredación de los recursos naturales vitales para sus negocios, la viabilidad de sus proveedores clave o las penurias económicas de las comunidades donde producen y venden? ¿Cómo explicar, si no, que las empresas creyeran que limitarse a cambiar cier-

tas actividades a países con sueldos cada vez más bajos era una “solución” sustentable para los desafíos competitivos? Los gobiernos y la sociedad civil a menudo han exacerbado el problema al tratar de abordar las debilidades sociales a costa de las empresas. Los presuntos trade-offs entre la eficiencia económica y el progreso social han sido institucionalizados por décadas de políticas públicas.

Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro.

La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Creemos que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios.

Un creciente número de empresas conocidas por ser muy rigurosas en sus negocios

-como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart- ya se ha embarcado en importantes esfuerzos por crear valor compartido al reconcebir la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo. Pero recién estamos empezando a reconocer el poder transformador del valor compartido. Para un reconocimiento pleno se requiere que los líderes y ejecutivos desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía y la capacidad de colaborar entre los entes con y sin fines de lucro. Y el gobierno debe aprender a regular de maneras que permitan el valor compartido en vez de impedirlo.

El capitalismo es un vehículo inigualable para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la eficiencia, crear trabajo y generar riqueza. Pero una concepción estrecha del capitalismo ha impedido que las empresas exploten todo su potencial para satisfacer las necesidades más amplias de la sociedad. Las oportunidades han estado siempre allí pero no han sido percibidas. Las empresas que actúan como empresas, no como donantes caritativos, son la fuerza más poderosa para abordar los apremiantes problemas que enfrentamos. Llegó el momento de una nueva concepción del capitalismo; las necesidades de la sociedad son grandes y crecientes, mientras que los clientes, empleados y una nueva generación de jóvenes están pidiendo que las empresas den el primer paso para abordarlas.

El propósito de la corporación debe ser redefinido: es la creación de valor compartido, no sólo las utilidades per se. Esto impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global. También le dará una nueva forma al capitalismo y su relación con la sociedad. Y tal vez, lo más importante, aprender a crear valor compartido es nuestra mejor oportunidad para volver a legitimar a las empresas.

### **Ir más allá de los trade-offs**

Las empresas y la sociedad se han venido enfrentando desde hace mucho tiempo. Esto es así en parte porque los economistas han legitimado la idea de que las empresas deben morigerar su éxito económico para entregar beneficios a la sociedad. En el pensamiento neoclásico, todo requerimiento de mejora social - como más seguridad o la contratación de discapacitados- impone un límite a la corporación. Al agregar

una limitación a una empresa que ya está maximizando sus utilidades, dice la teoría, inevitablemente suben los costos y se reducen esas utilidades.

Un concepto relacionado, y con la misma conclusión, es la noción de externalidad. Las externalidades surgen cuando las firmas crean costos sociales de los que no se hacen cargo, como la contaminación. Entonces, la sociedad debe imponer impuestos, regulaciones y sanciones para que las firmas “internalicen” estas externalidades, una creencia que influye en muchas políticas gubernamentales.

Esta perspectiva también ha moldeado las estrategias de las propias empresas, las que por mucho tiempo han excluido las consideraciones sociales y ambientales de sus razonamientos económicos. Las empresas han tomado el contexto mayor en el que operan como algo dado y se han resistido a los estándares regulatorios por considerarlos siempre contrarios a sus intereses. La resolución de los problemas sociales ha sido cedida a los gobiernos y las ONG. Los programas de responsabilidad social corporativa -una reacción a la presión externa- han surgido principalmente para mejorar las reputaciones de las firmas y son tratados como un gasto necesario. Cualquier paso más allá es considerado por muchos como un uso irresponsable del dinero de los accionistas. Por su parte, muchas veces los gobiernos han regulado de una manera que dificulta el valor compartido. Implícitamente, ambos lados han asumido que la contraparte es un obstáculo en la búsqueda de sus objetivos y han actuado en consecuencia.

En cambio, el concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. También reconoce que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas, como energía o materias primas despilfarradas, accidentes costosos y la necesidad de capacitación paliativa que compense las insuficiencias en educación. Y el abordar los daños y limitaciones de la sociedad no eleva necesariamente los costos para las empresas, porque pueden innovar mediante el uso de tecnologías, métodos operacionales y enfoques de gestión novedosos, con lo que, como resultado, elevarían su productividad y expandirían sus mercados.

Entonces, el valor compartido no se ancla en valores personales. No consiste en “compartir” el valor ya creado por las firmas mediante alguna forma de redistribución. Más bien, consiste en expandir la torta

## La idea en síntesis

El concepto del valor compartido –que se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad– tiene el poder de detonar la próxima oleada de crecimiento global.

Un creciente número de empresas conocidas por su rigurosa manera de hacer negocios –como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart– se ha lanzado a realizar importantes iniciativas de valor compartido. Pero recién estamos empezando a entender el potencial del valor compartido.

Existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido:

- Al reconocer los productos y mercados
- Al redefinir la productividad en la cadena de valor
- Al permitir el desarrollo de un cluster local

Todas las empresas deberían mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para la sociedad.

# Las necesidades de la sociedad, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas.

del valor económico y social. Un buen ejemplo de esta diferencia es el movimiento del comercio justo. El comercio justo busca elevar la proporción de los ingresos que van a los granjeros pobres pagándoles precios más altos por los mismos productos. Si bien esto puede inspirarse en un sentimiento noble, el comercio justo es una forma de redistribución más que de expansión del valor total creado. En cambio, una perspectiva del valor compartido se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el cluster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad de los granjeros. Esto permite que tanto los granjeros como las empresas que les compran obtengan una porción mayor de ingresos y utilidades. Los primeros estudios sobre los cultivadores de cacao en Costa de Marfil, por ejemplo, sugieren que mientras el comercio justo puede elevar los ingresos de los agricultores entre 10% y 20%, las inversiones de valor compartido pueden elevar sus ingresos en más de 300%. Puede que se requiera más inversión inicial y tiempo para implementar las nuevas prácticas de suministro y desarrollar el cluster de apoyo, pero el retorno será un mayor valor económico y beneficios estratégicos más amplios para todos los participantes.

## Las raíces del valor compartido

En un nivel muy básico, la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera es

tán fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las políticas públicas que socavan la productividad y la competitividad de las empresas se derrotan a sí mismas, especialmente en una economía global donde las instalaciones y los empleos pueden moverse fácilmente de un lado a otro. Las ONG y los gobiernos no siempre han visto esta conexión.

En la visión antigua y estrecha del capitalismo, las empresas contribuyen con la sociedad generando utilidades, lo que permite generar empleos, pagar sueldos, hacer compras e inversiones y pagar impuestos. El funcionamiento normal de una empresa ya supone un beneficio social suficiente. Una empresa es, en buena parte, una entidad autosuficiente y los problemas sociales o de la comunidad son ajenos a su esfera de acción (éste es el argumento planteado persuasivamente por Milton Friedman en su crítica de la noción misma de responsabilidad social corporativa).

Esta perspectiva ha permeado el pensamiento de gestión durante las últimas dos décadas. Las empresas se enfocaron en atraer consumidores para que compren más y más de sus productos. Al enfrentar la creciente competencia y las presiones de desempeño de corto plazo de parte de los accionistas, los

ejecutivos recurrieron sucesivamente a reestructuraciones, reducciones de personal y reubicaciones en regiones con costos más bajos, mientras que aprovechaban sus balances en azul para devolver capital a los inversionistas. Los resultados frecuentes fueron la commoditización, la competencia de precios, poca innovación real, crecimiento orgánico lento y ninguna ventaja competitiva clara.

En este tipo de competencia, las comunidades en donde operan las empresas perciben pocos beneficios incluso cuando aumentan las utilidades. Más bien, perciben que las utilidades son a costa suya, una impresión que se ha fortalecido durante la actual recuperación de la economía, donde las crecientes ganancias han hecho poco por paliar el alto desempleo, las penurias de las empresas locales y las severas presiones sobre los servicios comunitarios.

No siempre fue así. Las mejores empresas alguna vez asumieron una amplia gama de roles para satisfacer las necesidades de los trabajadores, las comunidades y las empresas de apoyo. Sin embargo, a medida que aparecieron otras instituciones sociales en escena, estos roles fueron abandonados o delegados. Los horizontes de tiempo de los inversionistas cada vez más breves empezaron a estrechar el pen-

samiento acerca de cuáles eran las inversiones más apropiadas. A medida que la empresa verticalmente integrada empezó a depender más y más de los proveedores externos, de la tercerización y de la fabricación en el extranjero, se debilitó la conexión entre las firmas y sus comunidades. A medida que las firmas llevaron sus diversas actividades a más y más lugares, a menudo perdieron el contacto con todos los lugares. De hecho, muchas empresas ya no reconocen un lugar como su hogar, sino que se ven a sí mismas como empresas “globales”.

Estas transformaciones impulsaron un importante progreso en la eficiencia económica. Sin embargo, algo profundamente importante se perdió en el proceso, pues fueron pasadas por alto oportunidades más que fundamentales para la creación de valor. El alcance del pensamiento estratégico se contrajo.

La teoría estratégica dice que para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios. Durante décadas la gente de negocios ha estudiado el posicionamiento y las mejores maneras para diseñar actividades e integrarlas. Sin embargo, las empresas han pasado por alto oportunidades para satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no han sabido comprender cómo los males y las debilidades de la sociedad afectan a las cadenas de valor. Nuestro campo de visión ha sido demasiado estrecho.

Al tratar de comprender el entorno de negocios, los ejecutivos le han prestado más atención al sector o al negocio en particular donde compite la firma. Es así porque la estructura del sector tiene un impacto decisivo en la rentabilidad de una firma. Sin embargo, se pasó por alto el profundo efecto que tiene la localización en la productividad y la innovación. Las empresas no han sabido captar la importancia del entorno mayor que rodea a sus principales operaciones.

### Cómo se crea valor compartido

Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconociendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada una es parte del

## ¿QUÉ ES “VALOR COMPARTIDO”?

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las 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 los progresos 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, no sólo por los beneficios. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos. Esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales.

En el sector social es incluso menos común que se piense en términos del valor. Las organizaciones sociales y las entidades gubernamentales a menudo sólo ven el éxito en términos de los beneficios logrados o del dinero gastado. A medida que los gobiernos y las ONG empiecen a pensar más en términos del valor, forzosamente crecerá su interés en colaborar con las empresas.

círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras.

El concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo. Al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados.

La capacidad de crear valor compartido es igualmente posible en las economías avanzadas y en los países en desarrollo, aun cuando las oportunidades específicas pueden variar. Las oportunidades también diferirán notoriamente entre los diversos sectores y empresas, pero toda empresa las tendrá. Y su variedad y alcance son mucho mayores de lo reconocido hasta ahora [La idea del valor compartido fue explorada inicialmente en un artículo de HBR Diciembre 2006 de Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”].

### Reconocer los productos y mercados

Las necesidades de la sociedad son enormes: salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera, menos daño ambiental. Se podría decir que son las principales necesidades insatisfechas en la economía global. En las empresas hemos pasado décadas aprendiendo a analizar y crear demanda pero sin ver la demanda más importante de todas. Demasiadas empresas perdieron de vista la más básica de las preguntas: ¿es bueno nuestro producto para nuestros clientes? ¿O para los clientes de nuestros clientes?

En las economías avanzadas, la demanda por productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad crece rápidamente. Las empresas de alimentos que tradicionalmente se concentraron en el sabor y la cantidad para impulsar más y más consumo se están reenfocando en la necesidad fundamental de una mejor nutrición. Tanto Intel como IBM están diseñando maneras de ayudar a las empresas de servicios básicos a aprovechar la inteligencia digital para que ahorren energía. Wells Fargo desarrolló una línea de productos y herramientas que ayudan a los clientes a elaborar presupuestos, gestionar créditos y pagar deudas. Las ventas de los productos Ecomagination de GE llegaron a los US\$ 18.000 millones en 2009, el tamaño de una empresa Fortune 150. GE predice que en los próximos cinco años los ingresos de los productos Ecomagination

crecerán el doble en comparación con el total de los productos de la empresa.

De éstas y muchas otras formas, se están abriendo caminos de innovación completamente nuevos, creando así valor compartido. Los beneficios para la sociedad son aun mayores porque, en general, las empresas serán mucho más eficaces que los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro en hacer el marketing que motive a los clientes a optar por productos y servicios que creen beneficios para la sociedad, como alimentos más sanos o productos más amigables con el medioambiente.

Oportunidades iguales o más grandes emergen al atender a las comunidades desaventajadas y a los países en desarrollo. Aun cuando sus necesidades sociales son incluso más apremiantes, estas comunidades todavía no han sido reconocidas como mercados viables. Hoy, la atención está puesta en India, China y, cada vez más, en Brasil, los que ofrecen a las empresas la posibilidad de llegar a miles de millones

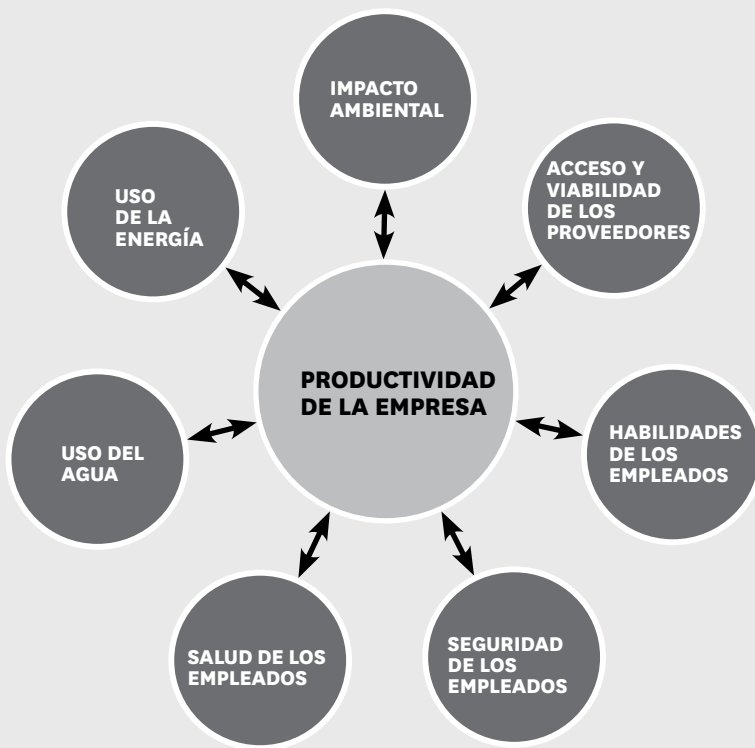
## BORRAR EL LÍMITE ENTRE LAS ORGANIZACIONES CON Y SIN FINES DE LUCRO

El concepto de valor compartido difumina la línea entre las organizaciones con y sin fines de lucro. Están apareciendo rápidamente nuevas empresas híbridas. Por ejemplo, WaterHealth International, una firma con fines de lucro y de rápido crecimiento, usa técnicas innovadoras para purificar el agua y distribuir agua potable a un costo mínimo a más de un millón de personas en zonas rurales de India, Ghana y las Filipinas. Entre sus inversionistas no sólo se encuentra el Acumen Fund, de orientación social y la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, sino también el fondo de riesgo de Dow Chemical. Revolution Foods, una start-up estadounidense creada con capital de riesgo y con cuatro años de existencia, entrega todos los días 60.000 comidas frescas, saludables y nutritivas a los estudiantes y lo hace con un margen bruto mayor que sus competidores tradicionales. Waste Concern, una empresa híbrida con y sin fines de lucro que empezó en Bangladesh hace 15 años, ha desarrollado la capacidad de convertir 700 toneladas de basura, recolectadas diariamente de los barrios pobres, en fertilizante orgánico, mejorando así el rendimiento de los cultivos y reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub>. Con capitales provenientes del Lions Club y del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, la empresa mejora las condiciones de salud a la vez que obtiene un importante margen bruto mediante la venta del fertilizante y los créditos de carbono.

La difuminación del límite entre las empresas exitosas con fines de lucro y las que no tienen esos fines, es una de las poderosas señales que dicen que la creación de valor compartido es posible.

## LA CONEXIÓN ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA Y LOS PROBLEMAS SOCIALES

Existen muchas formas en las cuales una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad. Por ejemplo, piense en lo que ocurre cuando una empresa invierte en un programa de bienestar. La sociedad se beneficia porque los empleados y sus familias se vuelven más saludables y la firma reduce las ausencias de los empleados y las pérdidas de productividad. El gráfico a continuación muestra algunas áreas donde las conexiones son más fuertes.



de nuevos clientes en la base de la pirámide; una idea persuasivamente articulada por C.K. Prahalad. Sin embargo, estos países siempre han tenido enormes necesidades, como tantos otros países en desarrollo.

En las comunidades no tradicionales de los países avanzados se esperan oportunidades similares. Por ejemplo, ahora sabemos que las áreas urbanas pobres son el mercado más subatendido de EE.UU.; su sustancial y concentrado poder de compra ha sido frecuentemente ignorado (vea la investigación de la Initiative for a Competitive Inner City, en [icic.org](http://icic.org) [en inglés]).

Los beneficios sociales de ofrecer productos apropiados a los consumidores desaventajados y de menores ingresos pueden ser profundos, a la vez que las utilidades para las empresas pueden ser sustanciales. Por ejemplo, los teléfonos celulares de bajo precio que ofrecen servicios bancarios móviles están ayudando a los pobres a ahorrar dinero de forma segura y transformando la capacidad de los pequeños

agricultores de producir y vender sus cultivos. En Kenia, el servicio de banca móvil M-PESA, de Vodafone, afilió a 10 millones de clientes en tres años; los fondos que hoy maneja representan 11% del PIB del país. En India, Thomson Reuters ha desarrollado un promisorio servicio mensual para los granjeros que ganan un promedio de US\$ 2.000 al año. Por el pago de US\$ 5 cada trimestre, ofrece información sobre el clima, información de precios de cultivos y asesoría agrícola. Se estima que el servicio llega a dos millones de granjeros y las primeras investigaciones indican que ha ayudado a aumentar los ingresos de más de 60% de ellos (en algunos casos, hasta han triplicado sus ingresos). A medida que el capitalismo empieza a funcionar en las comunidades más pobres, las nuevas oportunidades de desarrollo económico y progreso social crecen exponencialmente.

Para una empresa, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido está en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de la firma. Las oportunidades no son estáticas; cambian constantemente a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan las economías y cambian las prioridades de la sociedad. Una exploración continua de las necesidades de la sociedad llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de reconocer el potencial de nuevos mercados que antes habían ignorado.

Para satisfacer necesidades en los mercados subatendidos a menudo se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución. Estos requerimientos pueden detonar innovaciones fundamentales que también podrían tener una aplicación en los mercados tradicionales. Por ejemplo, el microcrédito fue inventado para atender las necesidades no satisfechas de financiamiento en los países en desarrollo. Hoy, crece rápidamente en EE.UU., donde está llenando un vacío importante que no había sido reconocido.

### Redefinir la productividad en la cadena de valor

La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta –y es afectada por– diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos



## Al reducir sus empaques y recortar 160 millones de kilómetros en las rutas de entrega de sus camiones, Wal-Mart disminuyó las emisiones de carbono y ahorró US\$ 200 millones en costos.

en la cadena de valor de una firma. Muchas de las llamadas externalidades sí le generan costos internos a la firma, incluso cuando no hay regulación o impuestos por uso de un recurso. El empaque excesivo de un producto y los gases invernadero no sólo son costosos para el medioambiente, sino también para la empresa. Wal-Mart, por ejemplo, fue capaz de abordar ambos temas al reducir sus empaques y cambiar las rutas de sus camiones para reducir sus rutas de entrega en 160 millones de kilómetros durante 2009, ahorrando US\$ 200 millones pese a que entregó más productos. La innovación para deshacerse del plástico usado en las tiendas ha ahorrado millones por la reducción del costo de enviar desechos a los vertederos.

Esta nueva mentalidad revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente (vea el recuadro “La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales”). La sinergia crece cuando las firmas abordan los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido e inventan nuevas formas de operar para enfrentarlos. Sin embargo, hasta ahora son pocas las empresas que han cosechado todos los beneficios para la productividad en áreas como salud, seguridad, desempeño ambiental y retención y capacitación de empleados.

Pero hay señales inequívocas de un cambio. Antes se pensaba que los esfuerzos para minimizar la polución inevitablemente elevaban los costos para las empresas y que sólo se debían a las regulaciones e impuestos. Hoy, existe un creciente consenso de que las mejoras más grandes en el desempeño ambiental a menudo pueden ser logradas con mejor tecnología a un costo nominal incremental que incluso puede implicar ahorros en costos mediante una mejor utilización de recursos, procesos más eficientes y mayor calidad.

En cada una de las áreas del recuadro, una mayor comprensión de la productividad y una creciente conciencia de la falacia de las reducciones de costo de corto plazo (que suelen bajar la productividad o hacerla no sustentable), están permitiendo

la aparición de nuevos enfoques. A continuación, hablaremos de algunas de las maneras más importantes en que el pensamiento de valor compartido está transformando la cadena de valor, las que no son independientes sino que se refuerzan entre sí. Esfuerzos en éstas y otras áreas todavía son obras que están en proceso, cuyas implicancias se verán en los años por venir.

**Uso de la energía y logística.** El uso de la energía en toda la cadena de valor está siendo reexaminado, ya sea en los procesos, transporte, edificios, cadenas de suministro, canales de distribución o servicios de apoyo. Debido a los altos precios de la energía y a una nueva conciencia de las oportunidades para la eficiencia energética, este reexamen empezó incluso antes de que las emisiones de carbono se convirtieran en una preocupación global. El resultado han sido mejoras sorprendentes en la utilización de la energía mediante mejor tecnología, reciclaje, cogeneración y muchas otras prácticas. Todas crean valor compartido.

Estamos descubriendo que los envíos son caros, no sólo por los costos de energía y las emisiones, sino porque agregan tiempo, complejidad, costos de inventario y de gestión. Los sistemas logísticos están empezando a ser rediseñados para reducir las distancias de los envíos, optimizar la tramitación, mejorar las rutas de los vehículos y otras cosas más. Todos estos pasos crean valor compartido. Un ejemplo: el minorista británico Marks & Spencer tiene un ambicioso plan de reestructuración de su cadena de suministro, en el que hay medidas tan simples como dejar de comprar insumos en un hemisferio para enviarlos hacia el otro. La empresa espera ahorrar £175 millones anuales para el año fiscal 2016 y reducir enormemente las emisiones de carbono. En el proceso de reexaminar la logística, las ideas que se tienen respecto de la tercerización y las ubicaciones también deben ser revisadas (como discutiremos más adelante).

**Uso de recursos.** La elevada conciencia ambiental y los avances en tecnología están catalizando nuevos enfoques en áreas como la utilización del agua, las materias primas y los empaques, como tam-

bién la expansión del reciclaje y la reutilización. Las oportunidades son aplicables a todos los recursos, no sólo a aquellos identificados por los ambientalistas. La mejor utilización de los recursos –posible gracias a una mejor tecnología– permeará todas las partes de la cadena de valor y se extenderá a los proveedores y canales. Los vertederos se llenarán con más lentitud.

Por ejemplo, Coca-Cola ya ha reducido su consumo mundial de agua en 9% a contar de 2004, casi la mitad de su meta de 20% de reducción para 2012. Dow Chemical logró reducir su consumo de agua dulce en su principal lugar de producción en 3.800 millones de litros –agua suficiente para que consuman 40.000 personas durante un año en EE.UU.– resultando en ahorros de US\$ 4 millones. La demanda por tecnología que ahorre agua ha permitido que Jain Irrigation de India, un fabricante líder a nivel mundial de sistemas completos de riego por goteo para la conservación del agua, logre una tasa de crecimiento anual compuesto de 41% de sus ingresos en los últimos cinco años.

**Abastecimiento.** El cuaderno de estrategias tradicional dice que las empresas commoditizan y ejerzan el máximo poder negociador con los proveedores para reducir los precios, incluso cuando le compren a empresas pequeñas o a granjeros que operan a nivel de subsistencia. Más recientemente, las firmas han sido rápidas en tercerizar con proveedores de lugares con sueldos más bajos.

Hoy, algunas empresas están empezando a entender que los proveedores marginalizados no pueden

mantenerse productivos ni sostener, y mucho menos mejorar, su calidad. Al elevar su acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, las empresas pueden mejorar la productividad y la calidad del proveedor a la vez que se aseguran el acceso a un volumen mayor. Esa mayor productividad a menudo será más beneficiosa que los precios más bajos. A medida que los proveedores se vuelvan más fuertes, su impacto ambiental suele caer drásticamente, lo que también eleva su eficiencia. Se crea así valor compartido.

Podemos encontrar un buen ejemplo de esta nueva mentalidad respecto del abastecimiento en Nespresso, una de las divisiones de Nestlé que crece más rápido y que ha disfrutado de un crecimiento anual de 30% desde 2000. Nespresso combina una sofisticada máquina de espresso con cápsulas de aluminio para una tasa, las que contienen café molido de todas partes del mundo. Al ofrecer calidad y conveniencia, Nespresso ha expandido el mercado del café premium.

Sin embargo, es sumamente difícil obtener un suministro confiable de ciertos tipos de cafés. La mayoría de los cafés son cultivados por pequeños agricultores de zonas rurales empobrecidas de África y América Latina, que están atrapados en un ciclo de baja productividad, mala calidad y degradación ambiental que limita el volumen de producción. Para abordar estos problemas, Nestlé rediseñó su abastecimiento de café. Trabajó intensamente con los agricultores, dando asesoría sobre prácticas agrícolas, avalando préstamos de bancos y ayudando a que se aseguraran insumos como plantas, pesticidas y fertilizantes. Nestlé estableció instalaciones locales para medir la calidad del café en el punto de compra, lo que le permitió pagar un sobreprecio por los mejores granos directamente a quienes los cultivaron, mejorando así sus incentivos. La mayor producción por hectárea y la mejor calidad de los granos elevaron los ingresos de los agricultores y el impacto ambiental de las granjas se redujo. Mientras tanto, el suministro confiable de buen café creció significativamente para Nestlé. Se creó valor compartido.

Dentro del ejemplo de Nestlé hay un aprendizaje mucho más importante: la ventaja de comprar a proveedores locales capaces. La tercerización a otros lugares y países crea costos de transacción e ineficiencias que pueden igualar lo ahorrado con los sueldos o los costos de insumos más bajos. Los proveedores locales capaces ayudan a las firmas a evitar estos costos y pueden reducir el tiempo de ciclo, elevar la fle-

## EL ROL DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Las empresas no son los únicos actores que encuentran soluciones para los problemas de la sociedad. Hay toda una generación de emprendedores sociales aventurándose en nuevos conceptos de producto que satisfagan las necesidades sociales usando modelos de negocios viables. Como no están encerrados en el estrecho pensamiento de negocios tradicional, los emprendedores sociales suelen estar muy por delante de las corporaciones establecidas en lo que se refiere al descubrimiento de estas oportunidades. Las empresas sociales que crean valor compartido pueden escalar más rápidamente que los programas meramente sociales, los que suelen ser incapaces de crecer y volverse autosustentables.

El verdadero emprendimiento social debería ser medido por su capacidad de crear valor compartido, no sólo beneficios para la sociedad.

## Al invertir en programas de bienestar para sus empleados, Johnson & Johnson ha ahorrado US\$ 250 millones en costos de atención de salud.

xibilidad, fomentar un aprendizaje más rápido y permitir la innovación. Comprar a nivel local no incluye sólo a empresas locales, sino que también a unidades locales de empresas nacionales o internacionales. Cuando las empresas compran localmente, sus proveedores pueden volverse más fuertes, incrementar sus utilidades, contratar más personas y pagar mejores sueldos; lo que, a su vez, beneficiará a otras empresas en la comunidad. Así se crea valor compartido.

**Distribución.** Las empresas están empezando a reexaminar sus prácticas de distribución desde la perspectiva del valor compartido. Como lo demuestran iTunes, Kindle y Google Académico (que ofrece literatura académica online), los nuevos modelos rentables de distribución también pueden reducir drásticamente el uso de papel y plástico. De modo similar, el microcrédito ha creado un nuevo modelo rentable para distribuir servicios financieros a las empresas pequeñas.

Las oportunidades para los nuevos modelos de distribución pueden ser incluso más grandes en los mercados no tradicionales. Por ejemplo, Hindustan Unilever está creando un nuevo sistema de distribución directo al hogar, dirigido por emprendedoras de clases no favorecidas, en las aldeas indias con menos de 2.000 habitantes. Unilever provee el microcrédito y la capacitación y hoy tiene más de 45.000 emprendedoras que cubren cerca de 100.000 aldeas en 15 estados de India. El proyecto Shakti –el nombre de este sistema de distribución– beneficia a las comunidades no sólo permitiendo que las mujeres desarrollen nuevas habilidades, con lo cual a menudo pueden llegar a duplicar el ingreso de su hogar, sino también reduciendo la difusión de enfermedades contagiosas gracias a un mayor acceso a productos de higiene. Éste es un buen ejemplo de cómo la capacidad única de las empresas de vender a consumidores de zonas lejanas puede beneficiar a la sociedad haciendo que productos capaces de cambiar la vida de la gente lleguen a manos de quienes los necesitan. El proyecto Shakti hoy representa 5% de los ingresos totales de Unilever en India y ha extendido el alcance de la empresa hacia las zonas rurales y ha construido

su marca en zonas de poca exposición mediática, creando un mayor valor económico para la empresa.

**Productividad de los empleados.** Prácticas como mantener bajos los niveles de sueldos, reducir los beneficios y tercerizar al extranjero están empezando a ceder ante la conciencia de los efectos positivos que tienen en la productividad un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados. Por ejemplo, muchas empresas buscaron tradicionalmente una reducción de los costos de la “carísima” cobertura de salud de los empleados o incluso eliminar toda cobertura de salud. Hoy, las empresas líderes han aprendido que, a causa de los días perdidos y la menor productividad de los empleados, la mala salud les resulta más cara que los beneficios de salud. Piense en Johnson & Johnson. Al ayudar a sus empleados a dejar de fumar (una reducción de dos tercios en los últimos 15 años) e implementar muchos otros planes de bienestar, la empresa ha ahorrado US\$ 250 millones en costos de atención de salud, un retorno de US\$ 2,71 por cada dólar gastado entre 2002 y 2008. Es más, Johnson & Johnson se ha beneficiado con una fuerza de trabajo más presente y productiva. Si los sindicatos también se enfocaran más en el valor compartido, estos enfoques hacia los empleados también se difundirían más rápido.

**Ubicación.** El pensamiento de negocios ha aceptado el mito de que la ubicación ya no importa porque la logística es barata, la información fluye rápidamente y los mercados son globales. Mientras más barata la ubicación, mejor. La preocupación por las comunidades locales donde opera la empresa ha desaparecido.

Esa forma tan simplista de pensar hoy está siendo cuestionada, en parte por los costos en alza de la energía y las emisiones de carbono, pero también por una mayor conciencia del costo de la productividad causado por los sistemas de producción altamente dispersos y los costos ocultos del suministro distante de los que ya hablamos. Wal-Mart, por ejemplo, cada vez les compra más productos para sus secciones de comida a los granjeros locales que están cerca de sus

almacenes. Ha descubierto que los ahorros en costos de transporte y la capacidad de reaprovisionarse en cantidades más pequeñas compensan con creces los precios más bajos de granjas industriales en lugares apartados. Nestlé está construyendo plantas más pequeñas cerca de sus mercados y está iniciando esfuerzos por maximizar el uso de materiales disponibles a nivel local.

El cálculo para llevar actividades a los países en desarrollo también está cambiando. Olam International, un productor líder de castañas de cajú, solía enviar sus castañas desde África hacia Asia para que fueran procesadas en plantas donde trabajaban empleados asiáticos bastante productivos. Pero al abrir plantas locales de procesamiento y capacitar a sus trabajadores en Tanzania, Mozambique, Nigeria y Costa de Marfil, Olam ha reducido los costos de procesamiento y embarque en 25% (sin mencionar la gran reducción de las emisiones de carbono). Junto con esta decisión, Olam también desarrolló relaciones privilegiadas con los agricultores locales. Y ha generado empleo directo para 17.000 personas –de las cuales, 95% corresponde a mujeres– y empleo indirecto al mismo número de personas, en áreas rurales donde, de lo contrario, no habría empleo.

Estas tendencias bien podrían llevar a las empresas a rehacer sus cadenas de valor al acercar ciertas actividades a su casa matriz y mantener menos lugares importantes de producción. Hasta ahora, muchas empresas han creído que ser global significaba mover la producción a otros lugares con menos costos de mano de obra y diseñar su cadena de suministro para tener el impacto más inmediato en los gastos. La realidad es que los competidores internacionales más fuertes probablemente serán aquellos que puedan echar raíces más profundas en comunidades importantes. Las empresas que puedan adoptar este nuevo pensamiento sobre dónde producir crearán valor compartido.

**COMO LO** muestran estos ejemplos, reimaginar las cadenas de valor desde la perspectiva del valor compartido ofrecerá formas nuevas y significativas de innovar y de liberar nuevo valor económico que la mayoría de las empresas ha pasado por alto.

### Permitir el desarrollo de clusters locales

Ninguna empresa es un ente autosuficiente. El éxito de todas las empresas se ve afectado por las compa-

## La creación de valor compartido: implicancias para el gobierno

Si bien nuestro foco primordial está puesto en las empresas, los principios del valor compartido se aplican por igual a gobiernos y organizaciones sin fines de lucro.

Los gobiernos y las ONG serán más eficaces si piensan en términos de valor compartido – considerando los beneficios en relación a los costos– y se enfocan en los resultados logrados más que en los fondos y los esfuerzos dedicados. Los activistas han tendido a abordar el progreso social desde una perspectiva ideológica o absolutista, como si los beneficios para la sociedad debieran obtenerse a cualquier costo. Los gobiernos y las ONG suelen suponer que los trade-offs entre los beneficios económicos y sociales son inevitables, exacerbando estos trade-offs a través de sus enfoques. Por ejemplo, existe mucha regulación ambiental que

todavía adopta la forma de mandatos de comando y control y medidas coercitivas diseñadas para avergonzar y sancionar a las empresas. Los reguladores lograrían mucho más al enfocarse en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, plazos para su entrada en vigencia y apoyar aquellas tecnologías que simultáneamente promoverían la innovación, mejorarían el entorno y aumentarían la competitividad.

El principio de la creación de valor compartido atraviesa la división tradicional entre las responsabilidades de las empresas y las del gobierno y la sociedad civil. Desde la perspectiva de la sociedad,

no importa qué organizaciones crearon valor. Lo que importa es que los beneficios los dan las organizaciones –o las combinaciones de organizaciones– que están mejor posicionadas para lograr el máximo impacto al menor costo. Encontrar formas de potenciar la productividad es igual de valioso ya sea para fines comerciales o de la sociedad. En suma, el principio de la creación de valor debería guiar el uso de los recursos en todas las áreas que importen a la sociedad.

Afortunadamente, ha surgido un nuevo tipo de ONG que comprende la importancia de la productividad y de la creación de valor. Esas organizaciones a menudo han tenido un impacto notable. Un ejemplo es TechnoServe, que se ha asociado con corporaciones regionales y globales para promover el desarrollo

ñas y la infraestructura de apoyo que las rodean. La productividad y la innovación están altamente influidas por los “clusters” o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular, como las TI en Silicon Valley, el cultivo de flores en Kenia y el corte de diamantes en Surat, India.

Los clusters incluyen no sólo a las empresas sino también a instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. También aprovechan los bienes públicos de la comunidad en que se encuentran, como escuelas y universidades, agua potable, leyes de libre competencia, estándares de calidad y transparencia de mercado.

Los clusters son prominentes en todas las economías regionales que crecen y tienen éxito, además de jugar un papel crucial en el aumento de la productividad, la innovación y la competitividad. Los proveedores locales capaces fomentan una mayor eficiencia logística y una colaboración más fácil, como ya vimos. Tener capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, servicios de transporte y sectores relacionados también eleva la productividad. Y a

la inversa, la productividad sufre si no se cuenta con un cluster de apoyo.

Las deficiencias en las condiciones estructurales que rodean al cluster también crean costos internos para las firmas. La mala educación pública impone costos en productividad y capacitación paliativa. La mala infraestructura de transporte eleva los costos de logística. La discriminación de género o raza reduce la reserva de empleados capaces. La pobreza limita la demanda por los productos y genera degradación ambiental, empleados poco saludables y altos costos de seguridad. Sin embargo y dado que las empresas cada vez se han desconectado más de sus comunidades, su influencia para resolver estos problemas se ha desvanecido aun cuando sus costos han crecido.

Las empresas crean valor compartido al construir clusters que mejoren la productividad de la compañía a la vez que abordan las brechas o fallas en las condiciones estructurales que rodean al cluster. Los esfuerzos por desarrollar o atraer a proveedores capaces, por ejemplo, permiten los beneficios del abastecimiento que ya mencionamos. El foco en los clusters y en la ubicación de las plantas ha estado completamente ausente del pensamiento del management. El pensamiento sobre los clusters también

## y la sociedad civil

de clusters agrícolas competitivos en más de 30 países. Root Capital logra un objetivo similar al brindar servicios financieros a los granjeros y empresas que son demasiado grandes para el microcrédito pero demasiado pequeños para que les preste un banco normal. Desde 2000, Root Capital ha prestado más de US\$ 200 millones a 282 empresas, con las que ha llegado a 400.000 granjeros y artesanos. Ha financiado el cultivo de 567.000 millones de hectáreas de agricultura orgánica en África y América Latina. Root Capital trabaja regularmente con corporaciones, usando órdenes de compra futuras como garantía para sus préstamos a los granjeros y ayudando a fortalecer las cadenas de suministro corporativo y a mejorar la calidad de los insumos comprados.

Algunas fundaciones privadas han empezado a ver el poder de trabajar con empresas para crear valor compartido. La Bill & Melinda Gates Foundation, por ejemplo, ha formado sociedades con importantes corporaciones globales para fomentar los clusters agrícolas en los países en desarrollo. La fundación se enfoca cuidadosamente en los commodities donde las condiciones climáticas y de suelo le dan una ventaja competitiva real a una región en particular. Las sociedades atraen a ONG como TechnoServe y Root Capital, así como a funcionarios de gobierno, para trabajar en problemas precompetitivos que mejoren el cluster y potencien la cadena de valor para todos los participantes. Este enfoque reconoce que ayudar a los pequeños granjeros a mejorar sus culti-

vos no creará ningún beneficio perdurable a menos que existan compradores dispuestos a comprar sus cultivos, otras empresas que puedan procesarlos una vez cosechados y un cluster local que incluya una infraestructura logística eficiente, disponibilidad de los insumos, y cosas por el estilo. La participación activa de las corporaciones es esencial para movilizar estos elementos.

Las fundaciones visionarias también pueden servir como intermediarios honestos y disipar temores al mitigar los desequilibrios de poder entre las pequeñas empresas locales, las ONG, los gobiernos y las compañías. Tales esfuerzos requerirán el nuevo supuesto de que el valor compartido sólo puede nacer de la colaboración eficaz entre todos los involucrados.

## Regulación gubernamental y valor compartido

**El tipo correcto de regulación gubernamental puede alentar a las empresas a buscar valor compartido; el tipo incorrecto opera en su contra e incluso hace que los trade-offs entre los objetivos sociales y económicos sean inevitables.**

La regulación es necesaria para que los mercados funcionen bien, lo cual quedó suficientemente claro durante la última crisis financiera. Sin embargo, las formas en que las regulaciones son diseñadas e implementadas determinan si beneficiarán a la sociedad o no.

Las regulaciones que potencian el valor compartido fijan metas y estimulan la innovación: resaltan un propósito social y crean un campo de juego parejo para alentar a las empresas a invertir en valor compartido en vez de maximizar las utilidades de corto plazo. Dichas regulaciones tienen varias características:

Primero, fijan metas sociales claras y medibles, ya sea que se refieran al uso de energía, temas de salud o de seguridad. Cuando corresponde, fijan precios para los recursos (como el agua) que reflejan los costos reales. Segundo, fijan estándares de desempeño pero no imponen los métodos para cumplir con ellos, lo cual queda a criterio de las empresas. Tercero, definen plazos para el cumplimiento de

los estándares, los que reflejan el ciclo de inversiones o de nuevos productos en un sector. Estos períodos de entrada en vigencia dan a las empresas el tiempo para desarrollar e introducir nuevos productos y procesos de una manera que sea consistente con los fundamentos económicos del negocio. Cuarto, implementan sistemas universales de medición e información de desempeño, donde el gobierno invierte en infraestructura para recopilar datos confiables de referencia (como las deficiencias nutricionales de cada comunidad). Esto motiva y permite la mejora continua más allá de los objetivos actuales. Finalmente, las regulaciones apropiadas requieren informes eficientes y oportunos de los resultados, los que después pueden ser auditados por el gobierno si es necesario, en vez de imponerles a todos procesos detallados y costosos para el cumplimiento de las normas.

La regulación que desalienta el valor compartido es muy diferente. Obliga el

cumplimiento de prácticas particulares, en vez de enfocarse en la mejoría medible de un problema social. Obliga a usar un enfoque en especial para cumplir con un estándar, bloqueando la innovación y casi siempre infligiendo costos en las empresas. Cuando los gobiernos caen en la trampa de usar este tipo de regulación, socavan precisamente el progreso que buscan alentar al despertar una férrea resistencia de parte de las empresas que frena aun más el progreso y bloquea el valor compartido que mejoraría la competitividad.

Por cierto, las empresas atrapadas por la mentalidad antigua se resistirán incluso a una regulación bien elaborada. Sin embargo y a medida que los principios del valor compartido vayan ganando aceptación, las empresas y los gobiernos se volverán más alineados respecto de la regulación en muchas áreas. Las empresas llegarán a comprender que el tipo correcto de regulación sí puede fomentar la creación de valor económico.

Finalmente, se necesitará regulación para limitar las prácticas explotadoras, injustas o engañosas con que se benefician las empresas a costa de la sociedad. Por ejemplo, es esencial que exista una estricta política antimonopolios para asegurarse de que los beneficios del éxito de las empresas lleguen a los clientes, proveedores y empleados.

ha sido ignorado por muchas iniciativas de desarrollo económico, las que no han resultado porque consistían en intervenciones aisladas y pasaban por alto inversiones complementarias cruciales.

Un aspecto clave de la construcción de un cluster, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados, es la formación de mercados abiertos y transparentes. En los mercados ineficientes o monopolizados donde se explota a los trabajadores, donde los proveedores no reciben precios justos y donde los precios no son transparentes, la productividad sufre. El permitir mercados justos y abiertos, lo que se suele lograr de mejor manera junto con otros socios, puede hacer posible que la empresa se asegure un suministro confiable y se den a los proveedores mejores incentivos para la calidad y la eficiencia, a la vez que también pueden mejorar sustancialmente los ingresos y el poder de compra de los ciudadanos locales. El resultado es un ciclo positivo de desarrollo económico y social.

Cuando una empresa construye clusters en sus lugares clave de operaciones, también amplifica la conexión entre su éxito y el de su comunidad. El crecimiento de una firma tiene efectos multiplicadores, a medida que se crean nuevos empleos en los sectores de apoyo, nacen nuevas empresas y crece la demanda por servicios auxiliares. Los esfuerzos de una compañía para mejorar las condiciones estructurales del cluster tienen un efecto “chorreo” sobre los otros participantes y en la economía local. Las iniciativas de desarrollo de la fuerza de trabajo, por ejemplo, elevan también la oferta de trabajadores calificados para muchas otras empresas.

En Nespresso, Nestlé también trabajó para construir clusters, con lo que sus nuevas prácticas de abastecimiento se hicieron mucho más eficaces. Se propuso desarrollar firmas y capacidades agrícolas, técnicas, financieras y logísticas en cada región cafetera, para apoyar así aun más la eficiencia y la alta



calidad de la producción local. Nestlé lideró iniciativas para aumentar el acceso a los insumos agrícolas esenciales como plantas, fertilizantes y equipos de irrigación; fortalecer las cooperativas regionales de agricultores al ayudarles a financiar instalaciones compartidas para la molienda húmeda que permitiera producir granos de mejor calidad y apoyar un programa de extensión para asesorar a todos los granjeros acerca de técnicas de cultivo. También se asoció con Rainforest Alliance, una importante ONG internacional, para enseñar a los granjeros prácticas más sustentables que aseguren una ma-

tecnología de la información y las ciencias biológicas. Esa región, que se ha beneficiado de inversiones continuas tanto del sector privado como del gobierno local, ha experimentado un enorme crecimiento en el empleo, los ingresos y el desempeño de sus empresas y la crisis no la golpeó tanto como a otras.

Para apoyar el desarrollo de clusters en las comunidades donde operan, las empresas necesitan identificar brechas y deficiencias en áreas como la logística, los proveedores, los canales de distribución, la capacitación, la organización del mercado y las instituciones educacionales. Después, la tarea

## No todas las empresas con fines de lucro son iguales. Aquellas que tienen un propósito social representan una forma más elevada de capitalismo que crea un ciclo positivo de prosperidad para la empresa y la comunidad.

yor confiabilidad de los volúmenes de producción. En el proceso, la productividad de Nestlé mejoró.

Un buen ejemplo de una empresa que trabaja para mejorar las condiciones estructurales de su cluster es Yara, la empresa de fertilizantes minerales más grande del mundo. Yara se dio cuenta de que la falta de infraestructura logística en muchas partes de África impedía que los agricultores tuvieran un acceso eficiente a los fertilizantes y a otros insumos agrícolas esenciales y que transportaran eficientemente sus productos al mercado. Yara está abordando este problema mediante una inversión de US\$ 60 millones en un programa para mejorar los puertos y caminos, el que está diseñado para crear franjas de crecimiento agrícola en Mozambique y Tanzania. La empresa está trabajando en esta iniciativa con los gobiernos locales y el apoyo del gobierno noruego. Sólo en Mozambique, se espera que la franja beneficie a más de 200.000 pequeños agricultores y cree 350.000 empleos nuevos. Estas mejoras ayudarán a Yara a aumentar su negocio pero también apoyará a todo el cluster agrícola, creando enormes efectos multiplicadores.

Los beneficios de construir un cluster son aplicables no sólo a los mercados emergentes sino también a los países avanzados. El Research Triangle de Carolina del Norte es un ejemplo notable de una colaboración pública y privada que ha creado valor compartido al desarrollar clusters en áreas como la

es enfocarse en las debilidades que representan las principales limitaciones para la productividad y el crecimiento de la propia empresa y distinguir esas áreas donde la empresa está mejor equipada para influir directamente, de aquellas donde colaborar es más rentable. Es aquí donde estarán las oportunidades más grandes para el valor compartido. Las iniciativas que aborden las debilidades del cluster que limiten a las empresas serán mucho más eficaces que los programas de responsabilidad social corporativa enfocados en las comunidades, los que suelen tener un impacto limitado porque abordan demasiadas áreas sin enfocarse en el valor.

Pero los esfuerzos por mejorar la infraestructura y las instituciones en una región a menudo requieren una acción colectiva, como lo muestran los ejemplos de Nestlé, Yara y Research Triangle. Las empresas deberían tratar de reclutar socios que compartan los costos, obtengan apoyo y reúnan las habilidades correctas. Los programas más exitosos de desarrollo de clusters son aquellos que involucran una colaboración con el sector privado, las asociaciones comerciales, las instituciones de gobierno y las ONG.

### **Cómo crear valor compartido en la práctica**

No todas las empresas que quieren ganar dinero son necesariamente iguales. Lamentablemente, esta idea se perdió con el foco estrecho y de corto

plazo de los mercados financieros y en buena parte del pensamiento de negocios. Las empresas con fines de lucro que tienen un propósito social representan una forma más elevada de capitalismo, la que permitirá que la sociedad avance más rápidamente a la vez que las empresas crezcan incluso más. El resultado es un ciclo positivo de prosperidad de la empresa y la comunidad, lo que conducirá a utilidades perdurables.

## CÓMO SE DIFERENCIA EL VALOR COMPARTIDO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.



› 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

› 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

En ambos casos, se da por supuesto el cumplimiento de leyes y estándares éticos y la reducción del daño causado por las actividades corporativas.

La creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier mal causado por la empresa, pero es mucho más que eso. La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global. Esta idea representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo. Resalta las inmensas necesidades de las personas a quienes hay que satisfacer, los enormes mercados nuevos por atender y los costos internos de las carencias sociales y comunitarias, así como las ventajas competitivas disponibles para quienes los aborden. Hasta hace poco, las empresas simplemente no miraban a los negocios con ese prisma.

La creación de valor compartido será más eficaz y mucho más sustentable que la mayoría de los actuales esfuerzos corporativos en el terreno social. Las empresas darán grandes pasos en lo ambiental, por ejemplo, cuando traten este asunto como un impulsor de la productividad más que como una respuesta que las haga sentir bien ante la presión externa. O piense en el acceso a la vivienda. Un enfoque de valor compartido habría llevado a las empresas de servicios financieros a crear productos innovadores que hubieran elevado prudentemente el acceso a la compra de una vivienda. Esto fue reconocido por la constructora mexicana Urbi, pionera en un plan de financiamiento hipotecario “Renta con opción de compra”. En cambio, los bancos más importantes de EE.UU. promovieron vehículos financieros no sustentables que resultaron ser económica y socialmente devastadores, a la vez que decían ser socialmente responsables por tener programas que contribuían con obras de caridad.

Es inevitable que las oportunidades más fértiles para la creación de valor compartido estén estrechamente relacionadas con el negocio particular de una empresa y en las áreas más importantes para el negocio. En ellas, la empresa puede obtener el máximo beneficio económico y por ello sostener su compromiso en el tiempo. Y es en ellas donde la empresa puede aportar más recursos y donde su escala y presencia de mercado le permiten tener un impacto significativo en un problema de la sociedad.

Irónicamente, muchos de los pioneros del valor compartido han sido actores con recursos muy limitados: emprendedores sociales y empresas en países



en desarrollo. Estos actores “marginales” han sido capaces de ver las oportunidades con más claridad. En el proceso, se difumina la distinción entre las actividades con y sin fines de lucro.

El valor compartido está definiendo un completo y nuevo conjunto de mejores prácticas que todas las empresas deberían adoptar. También se convertirá en una parte integral de la estrategia. La esencia de la estrategia es escoger un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva que lo refleje. El valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Y las ventajas competitivas que surjan de la creación de valor compartido probablemente serán más sustentables que las mejoras convencionales en costo y calidad. El ciclo de la imitación y del juego de suma cero puede quebrarse.

Las oportunidades para crear valor compartido están creciendo y proliferando. No todas las empresas las tendrán en todas las áreas, pero nuestra experiencia nos dice que, con el tiempo, las empresas descubren más y más oportunidades a medida que sus unidades de líneas operacionales comprenden este concepto. Un ejemplo: ha pasado una década, pero finalmente la iniciativa Ecomagination de GE hoy está produciendo un caudal de productos y servicios de rápido crecimiento en toda la empresa.

El prisma del valor compartido puede aplicarse a todas las decisiones importantes de una empresa. ¿Puede el diseño de nuestro producto incorporar mayores beneficios sociales? ¿Estamos atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con nuestros productos? ¿Maximizan nuestros enfoques de procesos y logística las eficiencias en el uso del agua y la energía? ¿Podríamos construir nuestra nueva planta de una manera que logre un mayor impacto positivo en la comunidad? ¿De qué manera las brechas en nuestro cluster reducen nuestra eficiencia y frenan la innovación? ¿Cómo podríamos mejorar nuestra comunidad como un lugar para hacer negocios? Si dos lugares son comparables económicamente, ¿en cuál de los dos será más beneficiada la comunidad local? Si una empresa puede mejorar las condiciones de la sociedad, lo más probable es que mejore las condiciones del negocio y detone así ciclos positivos de retroalimentación.

Las tres vías para la creación de valor compartido se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, mejorar el cluster permitirá un mayor suministro local y cadenas de valor menos dispersas. Los productos y servicios

nuevos que satisfagan necesidades sociales o que atiendan a mercados ignorados deberán tomar nuevas opciones para su cadena de valor en áreas como producción, marketing y distribución. Y las nuevas configuraciones de la cadena de valor crearán demanda por equipamiento y tecnología que ahorren energía, conserven recursos y ayuden a los empleados.

La creación de valor compartido requerirá indicadores concretos y específicos para cada unidad de negocios en cada una de las tres áreas. Si bien algunas empresas han empezado a hacer seguimientos a sus impactos en la sociedad, pocas los han vinculado con sus intereses económicos a nivel de empresa.

La creación de valor compartido involucrará formas nuevas y superiores de colaboración. Si bien algunas oportunidades de valor compartido pueden ser aprovechadas por una empresa por sí sola, otros se beneficiarán con los conocimientos, habilidades y recursos que traspasan los límites de lucro/no lucro y público/privado. En este punto, las empresas tendrán menos éxito si intentan abordar por sí solas los problemas sociales, especialmente los relacionados con el desarrollo de un cluster. Los competidores más importantes también podrían necesitar trabajar en conjunto en las condiciones estructurales precompetitivas, algo que no ha sido común en las iniciativas de RSC preocupadas por la reputación. La colaboración exitosa será impulsada por los datos, estará claramente ligada a resultados definidos, estará bien conectada con las metas de todos los stakeholders y se le hará seguimiento con indicadores claros.

Los gobiernos y las ONG pueden permitir y reforzar el valor compartido o trabajar en su contra (para más sobre este tema, vea el recuadro “Regulación gubernamental y valor compartido”).

## La próxima evolución del capitalismo

El valor compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas. También reconectará el éxito de la empresa con el de la comunidad de maneras no percibidas durante la era de los enfoques estrechos de la gestión, del pensamiento cortoplacista y de las crecientes separaciones entre los diversos estamentos de la sociedad.

El valor compartido enfoca a las empresas en el tipo correcto de utilidades: aquéllas que crean beneficios para la sociedad en vez de reducirlos. No hay duda de que los mercados de capitales seguirán presionando a las empresas para que generen utilidades en el corto plazo y seguramente, algunas empresas seguirán obteniendo utilidades a costa

de las necesidades de la sociedad. Pero esas utilidades a menudo serán de corta duración y se perderán oportunidades mucho más grandes.

Ha llegado el momento de expandir la mirada hacia la creación de valor. Muchos factores –como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos y la mayor escasez de los recursos naturales– impulsarán oportunidades inéditas de crear valor compartido.

Necesitamos una forma más sofisticada de capitalismo, imbuida de un propósito social. Pero ese propósito debería emerger no de la caridad sino de una comprensión más profunda de la competencia y de la creación de valor económico. Esta próxima evolución en el modelo capitalista reconoce formas nuevas y mejores de desarrollar productos, atender mercados y construir empresas productivas.

La creación de valor compartido representa una concepción más amplia de la mano invisible de Adam Smith. Abre las puertas de la fábrica de alfileres a un conjunto más amplio de influencias. No es filantropía, sino un comportamiento animado por el interés propio para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad. Si todas las empresas persiguieran individualmente un valor compartido conectado con sus propios negocios, los intereses generales de la sociedad serían atendidos. Y las empresas obtendrían legitimidad ante las comunidades donde operan, lo que permitiría el funcionamiento de la democracia a medida que los gobiernos establezcan normas que fomenten y apoyen a los negocios. La supervivencia del más apto seguirá existiendo, pero la competencia en los mercados beneficiará a la sociedad de maneras que hemos ignorado.

La creación de valor compartido representa un nuevo enfoque de gestión que atraviesa varias disciplinas. Debido a la tradicional división entre las preocupaciones sociales y los intereses económicos, las personas de los sectores público y privado a menudo han seguido caminos educacionales y profesionales muy diferentes. Como resultado, son pocos los ejecutivos que entienden lo suficiente los problemas sociales y ambientales que les permitan ir más allá de los actuales enfoques de la RSC y son pocos los líderes del sector social que poseen la capacidad de gestión y la mentalidad empresarial necesarias para diseñar e implementar modelos de valor compartido. La mayoría de las escuelas de negocios todavía enseñan esa mirada estrecha del capitalismo, aun cuando más y más de sus egresados anhelan un sentido de propósito más grande y un número creciente se aboca al

emprendimiento social. Los resultados han sido una oportunidad perdida y el cinismo del público.

Los programas curriculares de las escuelas de negocios necesitarán abrirse a diversas áreas. Por ejemplo, el uso y la administración eficiente de todos los tipos de recursos definirán el pensamiento de la próxima generación sobre la cadena de valor. Los cursos de marketing y de conducta de los clientes tendrán que ir más allá de la persuasión y de la creación de demanda para empezar a estudiar las necesidades humanas más profundas y aprender a atender a los grupos no tradicionales de clientes. Los clusters y las cada vez más importantes influencias del lugar de operaciones en la innovación y productividad de una empresa, formarán una nueva disciplina central en las escuelas de negocios; el desarrollo económico ya no quedará sólo en manos de las políticas públicas y de los departamentos de economía. Los cursos sobre empresas y gobierno examinarán el impacto económico de los factores sociales en las empresas, yendo más allá de los efectos de la regulación y la macroeconomía. Y las finanzas deberán repensar cómo los mercados de capitales pueden efectivamente apoyar la verdadera creación de valor en las empresas –su propósito fundamental– y no beneficiar sólo a los participantes del mercado financiero.

El concepto de valor compartido no tiene nada de blando. Los cambios propuestos en los programas de las escuelas de negocios no son cualitativos y no se alejan de la creación de valor económico. Más bien, representan la siguiente fase de nuestra comprensión de los mercados, la competencia y la administración de las empresas.

**NO TODOS** los problemas de la sociedad pueden ser resueltos con las soluciones de valor compartido. Pero el valor compartido ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para liderar el progreso social de maneras rara vez igualadas por las organizaciones sectoriales y gubernamentales mejor intencionadas. En el proceso, las empresas pueden recuperar el respeto de la sociedad. ▽

Reimpresión R1101C-E

**Michael E. Porter** es Bishop William Lawrence University Professor en Harvard University. Escribe frecuentemente en *Harvard Business Review* y ha ganado el McKinsey Award en seis ocasiones. **Mark R. Kramer** cofundó FSG, una firma consultora global en impacto social, con el profesor Porter y es su director ejecutivo. También es un académico senior de la iniciativa de RSC de la Kennedy School of Government de Harvard.