



# Harvard Business Review

América Latina

## Estrategia y sociedad

por Michael E. Porter y Mark R. Kramer

---

Diciembre 2006

---

Reimpresión RO612D-E

# Estrategia y sociedad

por Michael E. Porter y Mark R. Kramer

Gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir rendición de cuentas de parte de las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades. Una multitud de organizaciones confeccionan rankings de empresas de acuerdo a sus desempeños en responsabilidad social corporativa y, a pesar de metodologías a veces cuestionables, estos rankings concitan una considerable atención. Como resultado, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países.

Muchas empresas ya han hecho bastante por mejorar las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, pero estos esfuerzos, por un par de razones, están lejos de ser todo lo productivos que podrían. Primero, confrontan a las empresas con la sociedad, cuando obviamente ambos son interdependientes. Segundo, presionan a las empresas a pensar de manera genérica en responsabilidad social corporativa, en lugar de que lo hagan en la forma más apropiada para la estrategia particular de cada una.

Lo cierto es que los enfoques predominantes de RSC están tan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia que oscurecen muchas de las mejores oportunidades que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad. Si en lugar de eso las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

En este artículo proponemos una forma nueva de observar la relación entre empresa y sociedad que no enfoca el éxito corporativo y el bienestar social como un juego de suma cero. Presentamos un marco que las empresas pueden utilizar para la identificación de todos los efectos, positivos o negativos, que ellas provocan en la sociedad; para determinar cuáles abordar y para sugerir formas eficaces de hacerlo. Desde una perspectiva estratégica, la responsabilidad social corporativa puede convertirse en una fuente de enorme progreso social,

a medida que las empresas aplican sus vastos recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad.

## El surgimiento de la RSC

La mayor atención corporativa a la RSC no ha sido totalmente voluntaria. Muchas empresas se dieron por enteradas sólo después de su sorpresa ante la respuesta pública por asuntos que anteriormente no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales. Nike, por ejemplo, enfrentó un amplio boicot de los consumidores después que de *The New York Times* y otros medios reportaron prácticas laborales abusivas de algunos de sus proveedores indonesios a principios de los 90. La decisión de Shell Oil de hundir la plataforma petrolera en desuso *Brent Spar*, en el Mar del Norte, generó protestas de Greenpeace en 1995 así como titulares noticiosos internacionales. Las empresas farmacéuticas descubrieron que la comunidad esperaba que tuvieran una respuesta frente a la pandemia de SIDA en África, aunque ello sucediera muy lejos de sus principales mercados y líneas de producto. Se responsabiliza actualmente a las empresas de comida rápida y de alimentos preempacados por la obesidad y la mala nutrición.

Organizaciones activistas de todo tipo, de derecha y de izquierda, se han vuelto mucho más agresivas y eficaces en presionar públicamente a las corporaciones. Para llamar la atención sobre algún problema, los activistas simplemente pueden elegir como objetivo a las empresas de mayor visibilidad o más exitosas, aun cuando tales corporaciones realmente hayan tenido poco impacto sobre el problema en cuestión. Por ejemplo Nestlé, el mayor productor de agua embotellada del mundo, se ha convertido en un gran objetivo en el debate global sobre acceso al agua dulce, pese a que las ventas de agua embotellada de Nestlé consumen apenas 0,0008% del agua dulce del mundo. La ineficiencia de la irrigación en la agricultura, que anualmente utiliza 70% del suministro mundial, es un problema mucho más urgente, pero no ofrece una corporación multinacional igualmente conveniente para elegir como objetivo.

Los debates sobre RSC han llegado incluso a las salas de consejo de las corporaciones. En 2005, se registraron 360 resoluciones de accionistas relacionadas con la RSC, sobre asuntos que iban desde condiciones laborales hasta calentamiento global. Cada vez más las regulaciones gubernamentales exigen reportes de res-

ponsabilidad social. Por ejemplo, una legislación todavía pendiente en el Reino Unido requeriría que todas las empresas que cotizan en la bolsa revelen los riesgos éticos, sociales y ambientales en su reporte anual. Estas presiones claramente demuestran el grado en que los stakeholders externos están tratando de responsabilizar a las empresas por problemas sociales y de resaltar los importantes riesgos financieros potenciales para cualquier empresa cuya conducta se considere inaceptable.

Aunque las empresas se han percatado de estos riesgos, no tienen tan claro lo que deben hacer al respecto. De hecho, la respuesta corporativa más común no ha sido estratégica ni operativa, sino cosmética: relaciones públicas y campañas en los medios, cuyo núcleo es a menudo un lustroso reporte de RSC que muestra las buenas obras sociales y ambientales de la empresa. De las 250 corporaciones multinacionales más grandes, 64% publicaron informes de RSC en 2005, ya sea dentro de su informe anual o, en su mayoría, en reportes separados de sustentabilidad, lo que dio respaldo a una nueva industria casera de redactores de informes.

Tales publicaciones rara vez ofrecen un marco coherente para las actividades de RSC, para no hablar de un marco estratégico. Más bien, acumulan anécdotas sobre iniciativas no coordinadas para demostrar la sensibilidad social de la empresa. Lo que esas publicaciones dejan afuera es a menudo tan revelador como lo que incluyen. Por ejemplo, pueden documentar reducciones en contaminación, desechos, emisiones de carbono o uso de energía para divisiones o regiones específicas, pero no para la empresa como un todo. Las iniciativas filantrópicas se describen normalmente en términos de dólares o de horas de voluntarios invertidas, pero casi nunca en términos de impacto. Más inusuales son incluso los compromisos proyectados para lograr objetivos explícitos de desempeño.

Esta proliferación de reportes de RSC ha ido aparejada con el crecimiento en las índices y rankings de RSC. Aunque los índices rigurosos y confiables podrían influir positivamente en la conducta corporativa, la actual cacofonía de calificadores autonombrados no hace mucho más que aumentar la confusión (vea el recuadro “El juego de los índices”).

En un esfuerzo por superar esta confusión, los líderes corporativos han buscado asesoría en una creciente hornada de cada vez más sofisticadas organizaciones sin fines de lucro, empresas consultoras y expertos académicos. Ha surgido una copiosa literatura sobre RSC,

*Michael E. Porter* es Bishop William Lawrence University Professor de Harvard University, con base en Harvard Business School, en Boston. Es colaborador frecuente de HBR, y su más artículo más reciente es “Siete sorpresas para los nuevos CEO” (Octubre 2004). *Mark R. Kramer* ([mark.kramer@fsg-impact.org](mailto:mark.kramer@fsg-impact.org)) es el director general de FSG Social Impact Advisors, una firma consultora internacional sin fines de lucro, y es miembro senior de la CSR Initiative en John F. Kennedy School of Government de Harvard, en Cambridge, Massachusetts. Porter y Kramer son los cofundadores de FSG Social Impact Advisors y del Center for Effective Philanthropy, una organización de investigación sin fines de lucro.

aunque muchas veces no está muy claro cuál es la orientación práctica que le ofrece a los líderes corporativos. Examinar las principales escuelas de pensamiento sobre RSC es un punto de partida esencial para entender por qué se requiere un nuevo enfoque para integrar más eficazmente las consideraciones sociales a la estrategia y a las operaciones del negocio central de la empresa.

### **Cuatro justificaciones predominantes para la RSC**

En términos generales, los partidarios de la RSC han recurrido a cuatro argumentos para presentar su tesis: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. El argumento moral –aducir que las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y de “hacer lo correcto”– es prominente en los objetivos de Business for Social Responsibility, la principal asociación de actividades de RSC sin fines de lucro en Estados Unidos. Pide a sus miembros “lograr el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y el ambiente natural”. La sustentabilidad enfatiza la tutoría medioambiental y comunitaria. Una excelente definición fue desarrollada en la década de los 80 por el Primer Ministro noruego Gro Harlem Brundtland y usada por World Business Council for Sustainable Development: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades”. La noción de licencia para operar se deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros stakeholders para hacer negocios. Finalmente, la reputación es utilizada por muchas empresas para justificar iniciativas de RSC bajo el argumento de que mejorarán la imagen de una empresa, fortalecerán su marca, elevarán la moral e incluso incrementarán el valor de sus acciones. Estas justificaciones han hecho progresar el pensamiento en este campo, pero ninguna ofrece suficiente orientación para las difíciles decisiones que deben tomar los líderes corporativos. Considere las limitaciones prácticas de cada enfoque.

El campo de la RSC sigue estando fuertemente imbuido de un imperativo moral. En algunas áreas, tales como la honestidad en la presentación de los estados financieros y el operar dentro de la ley, es fácil entender y aplicar consideraciones morales. Sin embargo, las obligaciones morales son por naturaleza mandatos absolutos, mientras que la mayoría de las decisiones sociales corporativas implica equilibrar valores, intereses y costos en conflicto. La reciente entrada de Google a China, por ejemplo, generó un conflicto irreconciliable entre la repulsión a la censura entre sus clientes de Estados Unidos y las restricciones legales impuestas por el gobierno chino. Aún no se ha desarrollado el cálculo moral que

## **El juego de los índices**

Medir y hacer público el desempeño social es una forma potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa, siempre y cuando los índices se midan en forma consistente y reflejen apropiadamente el impacto social corporativo. Desafortunadamente, ninguna de estas condiciones se cumple en la actual profusión de rankings de RSC.

Los criterios utilizados en los índices varían ampliamente. El Dow Jones Sustainability Index, por ejemplo, incluye aspectos de desempeño económico en su evaluación. Pondera el servicio al cliente casi 50% más que la ciudadanía corporativa. En contraste, el igualmente prominente FTSE4Good Index no contiene en absoluto indicadores de desempeño económico o servicio al cliente. Incluso cuando los criterios son los mismos, invariablemente se ponderan en forma distinta en el puntaje final.

Más allá de tales inconvenientes está el asunto aún más desconcertante de cómo evaluar si se han cumplido los criterios. La mayoría de los medios de comunicación, entidades sin fines de lucro y organizaciones de asesoría de inversiones no tienen los recursos para auditar complicadas actividades corporativas globales. Tienden entonces a utilizar indicadores para los cuales se dispone de datos en forma fácil y barata, aunque éstos quizás no sean buenas aproximaciones de los efectos sociales o ambientales que buscan reflejar. Por ejemplo, el Dow Jones Sustainability Index recurre al tamaño del consejo de administración de una empresa como indicador de participación de la comunidad, aunque tamaño y participación quizás no tengan ninguna relación.<sup>1</sup>

Finalmente, aun cuando los indicadores seleccionados reflejen con exactitud el impacto social, los datos a menudo no son confiables. La mayoría de los índices depende de encuestas cuyas tasas de respuesta son estadísticamente insignificantes, así como de datos reportados por las propias empresas sin verificación externa. Las empresas que tienen más que ocultar son las que con menor probabilidad respondan. El resultado es una mezcla de rankings en gran medida carentes de significado, que permiten que casi cualquier empresa se jacte de cumplir algún indicador de responsabilidad social, y la mayoría lo hace.

<sup>1</sup> Para una discusión más completa del problema de los índices de RSC, vea Aaron Chatterji y David Levine, “Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement”, California Management Review, Invierno 2006.

se necesitaría para ponderar un beneficio social frente otro o frente a sus costos financieros. Los principios morales no le dicen a una empresa farmacéutica cómo asignar sus ingresos entre subsidiar hoy la atención a los indigentes, desarrollar curas para el futuro y entregar dividendos a sus inversionistas.

El principio de sustentabilidad apela al interés propio ilustrado, invocando a menudo el llamado triple resul-

tado de desempeño: económico, social y ambiental. Es decir, las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño económico a largo plazo evitando las conductas de corto plazo socialmente perjudiciales o ambientalmente dilapidadoras. El principio funciona en forma óptima para aquellos problemas que coinciden con los intereses económicos o de regulación de la empresa. DuPont, por ejemplo, ahorró más de US\$ 2.000 millones como resultado de sus reducciones en el uso de la energía desde 1990. Los materiales que ahora McDonald's usa para empacar sus alimentos han reducido sus desechos sólidos en 30%. Éstas fueron sabias decisiones de negocios, totalmente separadas de sus beneficios ambientales. Sin embargo, en otras áreas la noción de sustentabilidad puede llegar a no tener sentido. Se puede decir que la transparencia es más "sustentable" que la corrupción. Las prácticas de buen empleo son más "sustentables" que los trabajos explotadores. La filantropía puede contribuir a la "sustentabilidad" de una sociedad. Por ciertas que sean estas afirmaciones, ofrecen poca base para equilibrar objetivos de largo plazo con los respectivos costos de corto plazo. La escuela de la sustentabilidad plantea preguntas respecto a estas opciones sin entregar un marco para responderlas.

El enfoque de "licencia para operar", en contraste, es mucho más pragmático. Ofrece una manera concreta para que una empresa identifique problemas sociales que son importantes para sus stakeholders y decida sobre ellos. Este enfoque también fomenta el diálogo constructivo con los reguladores, los ciudadanos locales y los activistas, una razón, quizás, de que esté especialmente presente en empresas que dependen del consentimiento del gobierno, como las compañías mineras y en otras industrias extractivas altamente reguladas. Ésa es también la razón de que el enfoque sea tan común en empresas que dependen de la paciencia de sus vecinos, tales como la producción de químicos, cuyas operaciones son nocivas o ambientalmente peligrosas. Sin embargo, al tratar de satisfacer a los stakeholders, las empresas ceden el control primario de sus agendas de RSC a agentes externos. Las opiniones de los stakeholders obviamente son importantes, pero estos grupos nunca podrán comprender plenamente las capacidades y el posicionamiento competitivo de la empresa, o las concesiones que debe enfrentar. Tampoco la vehemencia de un grupo de stakeholders indica necesariamente la importancia de un problema, ya sea para la empresa o para el mundo. Una compañía que ve la RSC como una manera de aplacar a grupos de presión, descubre a menudo que su enfoque deriva en una serie de reacciones defensivas de corto plazo, un interminable paliativo de relaciones públicas de mínimo valor para la sociedad y sin beneficio estratégico para la empresa.

Finalmente, el argumento de la reputación busca ese beneficio estratégico, pero rara vez lo encuentra. La preocupación por la reputación, al igual que la licencia para operar, se enfoca en dar satisfacción a las audiencias externas; en empresas orientadas al consumidor, a menudo produce campañas de marketing de alto perfil, vinculadas a una causa. En industrias estigmatizadas, como las de químicos y energía, las empresas pueden más bien desarrollar iniciativas de responsabilidad social como una forma de seguro, con la esperanza de que su reputación de conciencia social atenúe las críticas de la gente en caso de crisis. Esta lógica presenta de nuevo el riesgo de confundir relaciones públicas con resultados sociales y de negocios.

Unas pocas empresas, como Ben & Jerry's, Newman's Own, Patagonia y Body Shop, se han distinguido por su extraordinario compromiso a largo plazo con la responsabilidad social. Pero incluso para estas empresas, es difícil determinar el impacto social logrado y mucho más los beneficios de negocios. Los estudios sobre el efecto de la reputación social de una empresa en las preferencias de compra de los consumidores o el desempeño en la bolsa han sido, a lo sumo, no concluyentes. Respecto a la idea de RSC como seguro, el vínculo entre buenas obras y actitudes del consumidor es tan indirecto que imposibilita su medición. No habiendo forma de cuantificar los beneficios de estas inversiones, tales programas de RSC descansan sobre un fundamento inestable, sujetos a ser descartados ante cambios de ejecutivos o frente a oscilaciones del ciclo de negocios.

Las cuatro escuelas de pensamiento comparten la misma debilidad: se enfocan en la tensión entre sociedad y empresa más bien que en su interdependencia. Cada una crea una lógica genérica, desligada de la estrategia y de las operaciones de una empresa específica o de los lugares donde opera. Por tanto, ninguna de ellas es suficiente para ayudar a una empresa a identificar, priorizar y abordar los problemas sociales más importantes, o aquéllos sobre los que puede tener el máximo impacto. El resultado es a menudo una mezcla inconexa de actividades filantrópicas y de RSC, desligadas de la estrategia de la empresa y sin ningún impacto social significativo ni capacidad de fortalecer su competitividad a largo plazo. Internamente, las prácticas e iniciativas de RSC a menudo están aisladas de las unidades operativas, e incluso separadas de la filantropía corporativa. Externamente, el impacto social de la empresa se diluye entre numerosos esfuerzos inconexos, cada uno de los cuales responde a un grupo diferente de stakeholders o a un aspecto puntual de presión corporativa.

La consecuencia de esta fragmentación es una enorme oportunidad perdida. El poder de las corporaciones para crear beneficio social se disipa, así como el potencial de una empresa para tomar acciones que

apoyen tanto a sus comunidades como a sus metas de negocios.

## Integrar negocios y sociedad

Para promover la RSC, debemos fundarla en una comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y una corporación, al tiempo que la anclamos en las estrategias y actividades de empresas específicas. Decirle a todo el mundo que los negocios y la sociedad se necesitan mutuamente podría parecer un cliché, pero es también la verdad básica que rescatará a las empresas del caos que han creado sus actuales ideas de responsabilidad corporativa.

Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva. La seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no sólo atrae clientes sino también reduce los costos internos de accidentes. La utilización eficiente de tierra, agua, energía y otros recursos naturales hace más productivas a las empresas. El buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad son esenciales para la eficiencia y la innovación. Los fuertes estándares de regulación protegen del abuso tanto a los consumidores como a las empresas competitivas. En última instancia, una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones. Cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal.

Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita de empresas exitosas. Ningún programa social puede competir con el sector de negocios a la hora de crear trabajos, riqueza e innovación que mejore los niveles de vida a través del tiempo. Si los gobiernos, las ONG y otros participantes en la sociedad civil debilitan la capacidad de las empresas para operar productivamente, pueden ganar batallas pero perderán la guerra, al degradarse la competitividad corporativa y regional, estancarse los salarios, desaparecer los trabajos y evaporarse la riqueza que paga impuestos y respalda las contribuciones sin fines de lucro.

Los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de *valor compartido*. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados. Si una empresa o una sociedad sigue políticas que benefician a un solo lado a expensas del otro, se encontrará en una senda peligrosa. La ganancia temporal de una socavará la prosperidad a largo plazo de ambas.<sup>1</sup>

Para poner en práctica estos principios amplios, una empresa debe incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios.

**Identificar los puntos de intersección.** La interdependencia entre una empresa y la sociedad adopta dos formas. Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. Éstos son los *vínculos de adentro hacia afuera*.

Virtualmente toda actividad en la cadena de valor de una empresa impacta las comunidades en las que opera, generando consecuencias sociales positivas o negativas (para un ejemplo de este proceso, vea el recuadro “La vista de adentro hacia afuera: trazar el impacto social de la cadena de valor”). Aunque las empresas están cada vez más conscientes del impacto social de sus actividades (como las prácticas de contratación, las emisiones y la eliminación de desechos), estos impactos pueden ser más sutiles y variables de lo que perciben muchos ejecutivos. En primer término, dependen del lugar. La misma operación productiva tendrá consecuencias sociales muy distintas en China que en Estados Unidos.

El impacto de una empresa sobre la sociedad también cambia a través del tiempo, con la evolución de los estándares sociales y el progreso de la ciencia. El asbesto, ahora visto como un serio riesgo para la salud, se consideraba seguro a comienzos de la década de 1900, dado el conocimiento científico disponible en ese momento. Las evidencias de su grave riesgo para la salud aumentaron gradualmente por más de 50 años antes de que se responsabilizara a alguna empresa por el daño que puede causar. Muchas empresas que no previeron las consecuencias de este conjunto de investigación en evolución se han ido a la bancarrota a consecuencia de los resultados. Las empresas ya no pueden contentarse con monitorear sólo los obvios impactos sociales del presente. Sin un cuidadoso proceso que identifique los cambiantes efectos sociales del mañana, las empresas pueden arriesgar su propia supervivencia.

No solamente la actividad corporativa tiene efectos en la sociedad sino también las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal. Estos son los *vínculos de afuera hacia adentro*.

Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en el largo plazo. Las condiciones sociales conforman un aspecto clave de este contexto. El contexto competitivo concita mucho menos atención que los impactos de la cadena de valor, pero para las empresas y la sociedad puede tener una importancia estratégica mucho mayor. Garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y la comunidad.

El contexto competitivo se puede dividir en cuatro

grandes áreas: primero, la cantidad y calidad de los insumos de negocios disponibles, por ejemplo recursos humanos y naturales o infraestructura de transporte; segundo, las reglas e incentivos que rigen la competencia, como las políticas que salvaguardan la propiedad intelectual, garantizan la transparencia, protegen contra la corrupción e incentivan la inversión; tercero, el tamaño y sofisticación de la demanda local, influida por asuntos como los estándares de calidad y seguridad de producto, los derechos de los consumidores y la equidad en las compras del gobierno; cuarto; la disponibilidad local de industrias de apoyo, tales como productores de maquinaria y proveedores de servicios. Todos y cada uno de estos aspectos del contexto pueden ser oportunidades para iniciativas de RSC (vea el recuadro “La vista de afuera hacia adentro: influencias sociales sobre la competitividad”). La capacidad de reclutar recursos humanos apropiados, por ejemplo, puede depender de una serie de factores sobre los cuales las empresas pueden influir, tales como el sistema local de educación y capacitación, la disponibilidad de vivienda, la existencia de discriminación (que limita el conjunto de trabajadores) y la suficiencia de la infraestructura pública de salud.<sup>2</sup>

**Elegir qué temas sociales abordar.** Ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo. Más bien, cada empresa debe seleccionar problemas que convergen con su propio negocio. Es mejor dejar otros proyectos sociales a empresas de otras industrias, ONG o instituciones gubernamentales mejor posicionadas para abordarlos. La prueba esencial que debe impulsar la RSC no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio.

Nuestro marco sugiere que los problemas sociales que afectan a una empresa se dividen en tres categorías, donde se distinguen las muchas causas meritorias del conjunto más reducido de problemas sociales que son importantes y estratégicos para la empresa.

Los *problemas sociales genéricos* pueden ser importantes para la sociedad pero no se ven significativamente influidos por las operaciones de la empresa ni influyen sobre su competitividad a largo plazo. Los *impactos sociales de la cadena de valor* se ven altamente influidos por las actividades de la empresa en el transcurso corriente de los negocios. Las *dimensiones sociales del contexto competitivo* son factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores subyacentes de competitividad en aquellos lugares donde opera una empresa (vea el recuadro “Cómo priorizar los temas sociales”).

Para cada una de sus unidades de negocios y localizaciones principales, toda empresa tendrá que distribuir

temas sociales en estas tres categorías y clasificarlos en términos de su impacto potencial. La categoría a la que ingrese un tema social dado variará entre unidades, negocios, industrias y lugares. Apoyar a una compañía de danza puede ser un asunto social genérico para una empresa de servicios públicos tal como Southern California Edison, pero puede ser parte del contexto competitivo para una corporación como American Express, que depende del nicho de entretenimiento, alojamiento y turismo de alto costo. Las emisiones de carbono pueden ser un tema social genérico para una empresa de servicios financieros como Bank of America, una consecuencia negativa en la cadena de valor para una empresa basada en el transporte como UPS, o un asunto de cadena de valor y de contexto competitivo para un fabricante de automóviles como Toyota. La pandemia del SIDA en África puede ser un problema social genérico para un minorista estadounidense como Home Depot, un impacto de cadena de valor para una empresa farmacéutica tal como GlaxoSmithKline o un asunto de contexto competitivo para una compañía minera como Anglo American, que depende de la mano de obra local en África para sus operaciones.

Incluso asuntos como la diversidad en la contratación o la conservación de energía, que se aplican a la mayoría de las empresas, pueden tener mayor importancia para algunas industrias que para otras. Por ejemplo, los beneficios médicos implicarán menores desafíos en áreas de desarrollo de software o biotecnología, donde la fuerza de trabajo tiende a ser pequeña y bien compensada, que en un sector como la venta minorista, que depende mucho de un gran número de trabajadores con bajos salarios.

Dentro de un sector, un tema social dado puede influir de distinta forma sobre diferentes empresas, debido a diferencias en posicionamiento competitivo. Por ejemplo, en la industria automovilística, Volvo decidió hacer de la seguridad un elemento básico de su posicionamiento competitivo, mientras que Toyota ha creado una ventaja competitiva a partir de los beneficios ambientales de su tecnología híbrida. Para una empresa individual, algunos temas resultarán importantes para la mayoría de sus unidades de negocios y localizaciones, ofreciendo oportunidades para iniciativas de RSC que resultan estratégicas para la empresa en su conjunto.

Cuando un problema social es relevante para muchas empresas en muchos sectores, a menudo puede ser abordado más eficazmente mediante modelos cooperativos. Extractive Industries Transparency Initiative, por ejemplo, incluye a 19 grandes empresas de petróleo, gas y minería, que han acordado desestimular la corrupción mediante la divulgación y verificación públicas de todos los pagos de las empresas a los gobiernos de los países en los que operan. La acción colectiva de parte de todas las principales corporaciones de estas industrias

previene que gobiernos corruptos –utilizando simplemente la vía de no hacer tratos con las empresas que revelan sus pagos– socaven el beneficio social

**Crear una agenda social corporativa.** Categorizar y calificar los problemas sociales sólo es el medio para un fin, que es crear una agenda social corporativa afirmativa y explícita. Una agenda social corporativa ve más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social.

Una agenda social de esas características debe ser sensible a los stakeholders, pero no puede quedar ahí. Una parte importante de la atención y los recursos corporativos debe migrar a la RSC verdaderamente estratégica (vea el recuadro “Involucramiento corporativo en la sociedad: un enfoque estratégico”). Mediante la RSC estratégica es que la empresa provocará el impacto social más significativo y cosechará los mayores beneficios de negocios.

**RSC reactiva.** La RSC reactiva comprende dos elementos: actuar como buen ciudadano corporativo, de acuerdo con las cambiantes inquietudes sociales de los stakeholders, y mitigar los efectos adversos actuales o previstos de las actividades del negocio.

La buena ciudadanía es una condición sine qua non de la RSC y las empresas deben cumplirla bien. Muchas organizaciones locales dependen de contribuciones corporativas, y los empleados sienten un justificado orgullo por la positiva participación de su empresa en la comunidad.

Las mejores iniciativas de ciudadanía corporativa implican mucho más que firmar un cheque: especifican metas claras y medibles y monitorean los resultados a lo largo del tiempo. Un buen ejemplo es el programa de GE de adoptar escuelas públicas secundarias en dificultades de lugares cercanos a varias de sus principa-

les instalaciones en Estados Unidos. La empresa aporta entre US\$ 250.000 y US\$ 1 millón durante cinco años a cada escuela, y también donaciones en especie. Los ejecutivos y empleados desempeñan un papel activo trabajando con los administradores de la escuela para evaluar las necesidades y dar tutoría o servir de mentores a los estudiantes. En un estudio independiente de diez de estas escuelas del programa entre 1989 y 1999, casi todas mostraron mejoras significativas y la tasa de graduación en cuatro de las cinco escuelas con peor desempeño se duplicó de 30% a 60%.

Las iniciativas eficaces de ciudadanía corporativa de ese tipo generan buena disposición y mejoran las relaciones con los gobiernos locales y otros poderes importantes en la comunidad. Lo que es más, los empleados de GE se enorgullecen mucho de su participación. Pero su efecto es intrínsecamente limitado. Por beneficioso que sea el programa, sigue siendo secundario para el negocio de la empresa, y su efecto directo sobre el reclutamiento y retención de empleados es modesto.

La segunda parte de la RSC reactiva –mitigar el daño resultante de las actividades de cadena de valor de una empresa– es esencialmente un desafío operativo. Debido a que hay una multitud de impactos de cadena de valor para cada empresa y para cada una de sus localizaciones, muchas empresas han adoptado un enfoque de lista de tareas para la RSC, usando conjuntos estandarizados de riesgos sociales y ambientales. La Global Reporting Initiative, que se está convirtiendo rápidamente en un estándar generalizado de reporte de RSC, ha enumerado una lista de 141 problemas de RSC, la que se complementa con listas auxiliares para las diferentes industrias.

Estas listas constituyen un excelente punto de partida, pero las empresas necesitan un proceso interno más preventivo y ajustado a sus necesidades. Los ejecutivos de cada unidad de negocios pueden usar la cadena de valor como herramienta para identificar sistemáticamente las ramificaciones sociales de las actividades de la unidad en cada lugar. Aquí la gestión de operaciones, que es la más cercana al trabajo que se está realizando, resulta particularmente útil. Más difícil es prever las consecuencias que aún no se identifican bien. Considere a B&Q, una cadena internacional de centros de suministros para el hogar con sede en Inglaterra. La empresa empezó a analizar sistemáticamente decenas de miles de productos en sus cientos de tiendas, comparándolos con una lista de una docena de temas sociales –desde el cambio climático hasta las condiciones de trabajo en las fábricas de sus proveedores– para determinar qué productos plantean posibles riesgos de responsabilidad social y cómo podría la empresa tomar acciones antes de que emerja cualquier presión externa.

Para la mayoría de los efectos de cadena de valor no hay necesidad de reinventar la rueda. La empresa debe-

## Priorizando los problemas sociales

### Problemas sociales genéricos

Problemas sociales que no son afectados significativamente por las operaciones de una empresa ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo.

### Impactos sociales de la cadena de valor

Problemas sociales que son significativamente afectados por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios.

### Dimensiones sociales del contexto competitivo

Problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad de una empresa en los lugares donde opera.

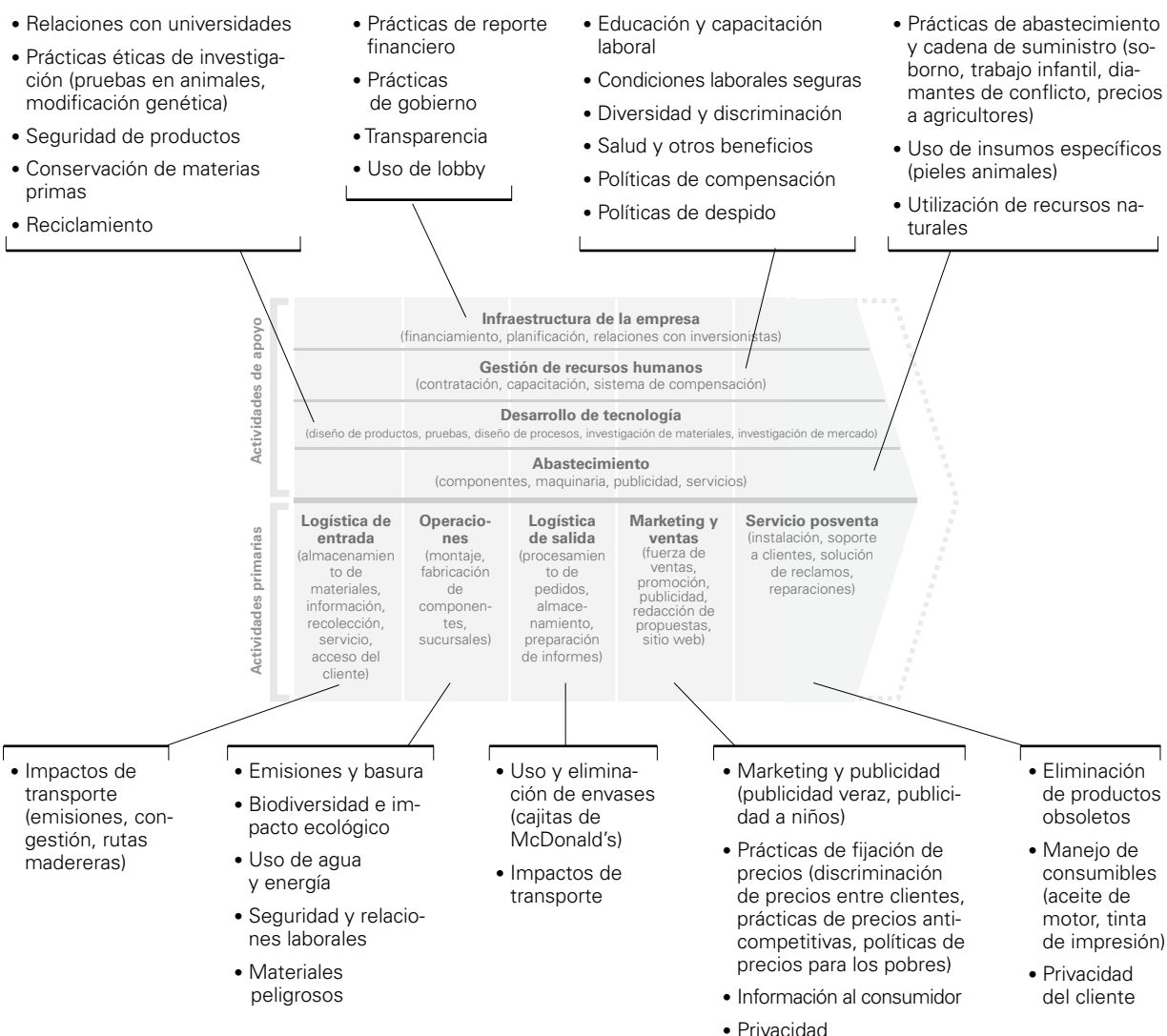


# El mapa de las oportunidades sociales

La interdependencia entre una empresa y la sociedad se puede analizar con las mismas herramientas utilizadas para analizar la posición competitiva y desarrollar la estrategia. De esta forma, la empresa puede enfocar sus actividades específicas de RSC para obtener un mejor resultado. En vez de simplemente actuar a partir de impulsos bien intencionados o de reaccionar a presiones externas, la organización puede fijar una agenda positiva de RSC que produzca máximo beneficio social así como ganancias para la empresa.

## La vista de adentro hacia afuera: trazar el impacto social de la cadena de valor

La *cadena de valor* representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades. Estos vínculos “de adentro hacia afuera” pueden ir desde políticas de contratación y despido hasta emisiones de gases invernadero, como demuestra la siguiente lista parcial de ejemplos.



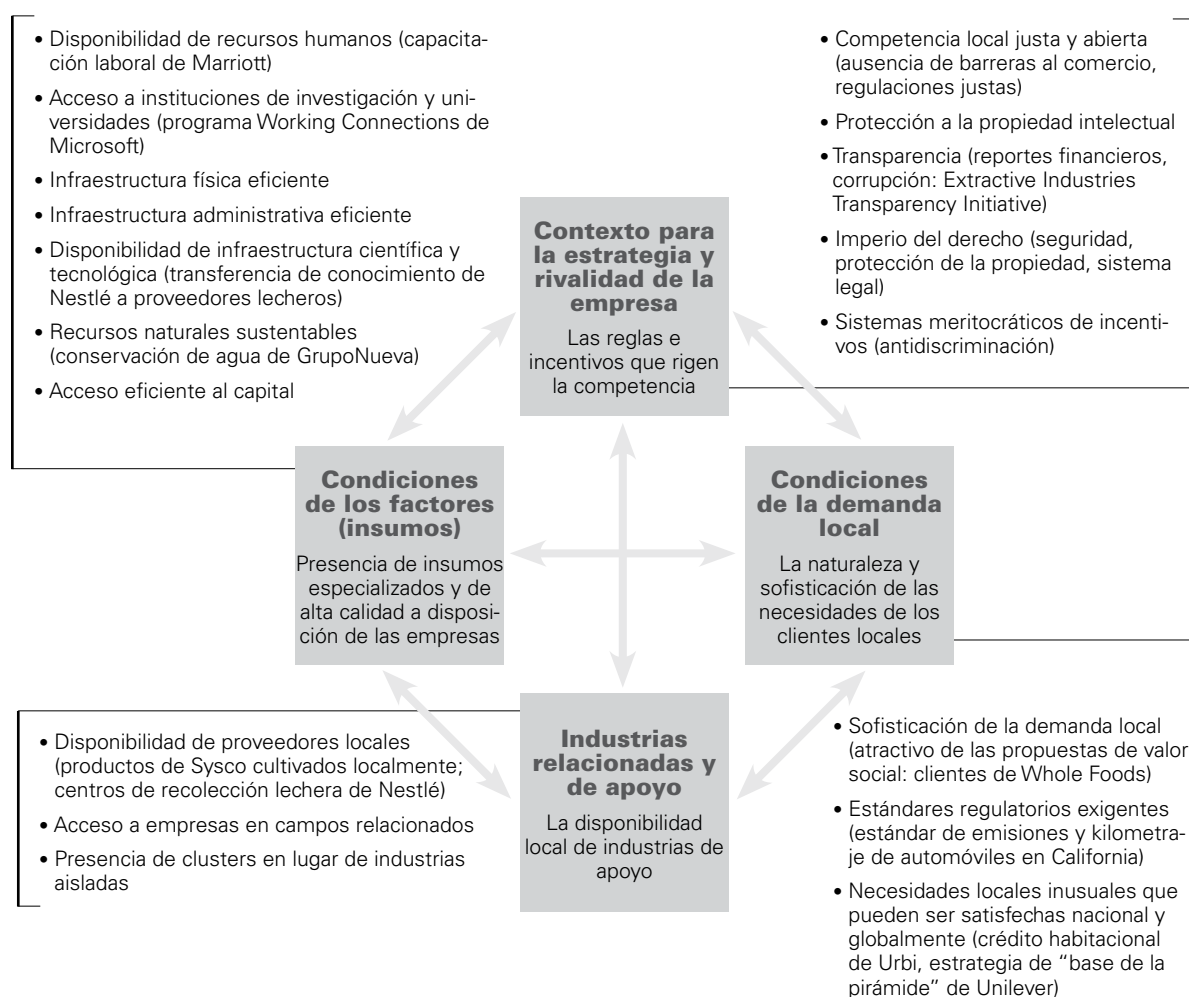
Fuente: Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1985.

Estas dos herramientas deberían ser usadas de maneras distintas. Cuando una empresa usa la cadena de valor para trazar todas las consecuencias sociales de sus actividades, en la práctica ha creado un inventario de problemas y oportunidades –principalmente operacionales– que deben ser investigados, priorizados y enfrentados. En general, las empresas deberían tratar de eliminar tantos efectos sociales negativos de la cadena de valor como sea posible. Algunas actividades de la empresa presentarán oportunidades para la diferenciación social y estratégica.

Al abordar el contexto competitivo, las empresas no pueden hacerse cargo de todas las áreas en el diamante. Por lo tanto, la tarea es identificar aquellas áreas de contexto social que tengan el mayor valor estratégico. Una empresa debería escoger cuidadosamente de este menú una o unas pocas iniciativas sociales que entreguen el mayor valor compartido: beneficio tanto para la sociedad como para su propia competitividad.

## La vista de afuera hacia adentro: influencias sociales sobre la competitividad

Además de entender las ramificaciones sociales de la cadena de valor, una RSC eficaz requiere comprender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa: los vínculos “de afuera hacia adentro” que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia. Éstos pueden ser entendidos utilizando el *marco de diamante*, que muestra cómo las condiciones en las ubicaciones de una empresa (tales como la infraestructura de transporte y la política regulatoria honestamente aplicada) afectan su capacidad para competir.



Fuente: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, 1990

ría identificar las mejores prácticas para lidiar con cada uno, con un ojo avizor sobre cómo están cambiando estas prácticas. Algunas empresas serán más preventivas y eficaces en mitigar la amplia gama de problemas sociales creados por la cadena de valor. Estas empresas conseguirán una ventaja pero –al igual que en las prácticas de adquisición y otras áreas operativas– cualquier ventaja probablemente es temporal.

**RSC estratégica.** Para cualquier empresa, la estrategia debe ir más allá de mejores prácticas. Se trata de elegir una posición exclusiva: hacer las cosas en forma diferente de los competidores de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. Estos principios se aplican por igual a la relación de una empresa con la sociedad como a aquella con sus clientes y rivales.

La RSC estratégica va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de cadena de valor para acumular un pequeño número de iniciativas cuyos beneficios sociales y de negocios sean grandes y distintivos. La RSC estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido.

Muchas oportunidades para ser una empresa pionera en innovaciones que benefician a la sociedad y a la propia competitividad pueden surgir de la oferta de productos y de la cadena de valor. Un ejemplo es la respuesta de Toyota a las inquietudes por las emisiones de los automóviles. El Prius de Toyota, un vehículo híbrido de electricidad y gasolina, es el primero de una serie de modelos innovadores que han producido ventaja competitiva y beneficios ambientales. Los motores híbridos emiten apenas 10% de los contaminantes tóxicos de los vehículos convencionales y consumen

gasolina. Elegido como Automóvil del Año en 2004 por *Motor Trend Magazine*, el Prius ha dado a Toyota una ventaja tan sustancial que Ford y otras empresas están obteniendo licencia de la tecnología. Toyota está bastante avanzada en establecer su tecnología como el estándar mundial.

Urbi, una empresa mexicana de construcción, ha prosperado construyendo casas para compradores en posición desventajosa utilizando novedosos instrumentos de financiamiento, tales como pagos flexibles de hipotecas mediante deducciones salariales. Crédit Agricole, el mayor banco de Francia, se ha diferenciado ofreciendo productos financieros especializados en áreas relacionadas con el medioambiente, tales como paquetes de financiamiento para mejoras que ahorran energía en el hogar y auditorías para certificación orgánica de fincas.

La RSC estratégica también libera valor compartido al invertir en aspectos sociales de contexto que fortalecen la competitividad de la empresa. Se desarrolla una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Normalmente, cuanto más estrechamente vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad.

La sociedad entre Working Connections de Microsoft y la American Association of Community Colleges (AACC) es un buen ejemplo de una oportunidad de valor compartido resultante de inversiones en contexto. La escasez de trabajadores de tecnología es una significativa restricción al crecimiento de Microsoft; actualmente, hay más de 450.000 puestos de TI sin cubrir sólo en Estados Unidos. Los institutos comunitarios (*community colleges*), con 11,6 millones de estudiantes, que representan 45% de todos los estudiantes de pregrado de Estados Unidos, podrían ser una solución frontal. Sin embargo, Microsoft reconoce que estas instituciones enfrentan desafíos especiales: los programas de estudios de TI no son estandarizados, la tecnología usada en clase a menudo es obsoleta y no hay programas sistemáticos de desarrollo profesional para que la facultad se mantenga al día. La iniciativa quinquenal de Microsoft de US\$ 50 millones estaba dirigida a los tres problemas. Además de aportar dinero y productos, Microsoft enviaba empleados voluntarios a estas instituciones para evaluar necesidades, contribuir al desarrollo de programas de estudio y crear institutos de desarrollo de facultad. Observe que en este caso los voluntarios y el personal asignado podían usar sus destrezas profesionales básicas para satisfacer la necesidad social, lo que es muy diferente de los programas típicos de voluntarios. Microsoft ha logrado resultados que han beneficiado a múltiples comunidades mientras tienen un impacto directo –y potencialmente significativo– sobre la empresa.

## Involucramiento corporativo en la sociedad: un enfoque estratégico

| Impactos sociales genéricos | Impactos sociales de la cadena de valor   | Dimensiones sociales del contexto competitivo  |
|-----------------------------|---|--|
| Buena ciudadanía            | Mitigar el daño causado por las actividades de la cadena de valor   | Filantropía estratégica que apalanca capacidades para mejorar áreas importantes del contexto competitivo |
| <b>RSC reactiva</b>         | Transformar las actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad, reforzando la estrategia | <b>RSC estratégica</b>   |

**Integrar las prácticas volcadas hacia fuera y hacia el interior.** Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social. Sin embargo, como ilustran nuestros ejemplos, el impacto es aún mayor si operan en conjunto. Las actividades en la cadena de valor pueden ejecutarse en formas que refuercen las mejoras en las dimensiones del contexto social. Al mismo tiempo, las inversiones en el contexto competitivo tienen el potencial de reducir las restricciones en las actividades de cadena de valor de una empresa. Por ejemplo, Marriott proporciona 180 horas de clases pagadas y capacitación práctica a los desempleados crónicos que postulan a un empleo en la cadena. La empresa ha combinado esto con apoyo a las organizaciones locales de servicios comunitarios, que identifican, seleccionan y derivan a los candidatos. El resultado neto es un mayor beneficio para las comunidades y una reducción en los costos de reclutamiento de Marriott para empleados de nivel de entrada. Noventa por ciento de quienes participan en el programa de capacitación obtienen trabajo en la cadena. Un año después, más de 65% sigue en el puesto, una tasa de retención sustancialmente mayor que la norma.

Cuando las prácticas de cadena de valor y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la RSC se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa. Por ejemplo, Nestlé trabaja directamente con pequeños agricultores de países en desarrollo para comprar commodities básicos, tales como leche, café y cacao, de los que depende gran parte de su negocio global (vea el recuadro “Integrar la práctica y el contexto de la empresa: el distrito lechero de Nestlé”). La inversión de la empresa en infraestructura local y su transferencia durante décadas de conocimiento y tecnología de clase mundial ha producido enormes beneficios sociales mediante desarrollo económico, mejor atención de salud y mejor educación, al tiempo de brindar a Nestlé un acceso directo y confiable a los commodities que necesita para mantener un negocio global rentable. La distintiva estrategia de Nestlé es inseparable de su impacto social.

**Crear una dimensión social en la propuesta de valor.** En el corazón de cualquier estrategia existe una propuesta de valor única: un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer para los clientes que ha escogido y que otros no pueden satisfacer. La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia.

Considere el caso de Whole Foods Market, cuya propuesta de valor es vender alimentos orgánicos, naturales y saludables a clientes apasionados por la comida y el

medio ambiente. Los problemas sociales son fundamentales dentro de lo que distingue a Whole Foods entre las tiendas minoristas de alimentos y de su capacidad de cobrar precios premium. El abastecimiento de la empresa enfatiza la adquisición a agricultores locales mediante los procesos de compras de cada tienda. Los compradores descartan alimentos que contengan cualquiera de casi 100 ingredientes comunes que la empresa considera poco saludables o nocivos para el entorno. Los mismos estándares rigen para los productos fabricados internamente. Por ejemplo, los productos horneados de Whole Foods contienen sólo harina sin blanquear y sin bromato.

El compromiso de Whole Foods con prácticas operacionales naturales y respetuosas del medio ambiente se extiende bastante más allá del abastecimiento. Las tiendas se construyen empleando un mínimo de materias primas vírgenes. Recientemente, la empresa compró créditos de energía eólica renovable equivalentes a 100% de su uso de electricidad en todas sus tiendas e instalaciones, la única empresa *Fortune* 500 que compensa totalmente su consumo de electricidad. Los productos dañados y los desechos biodegradables se envían en camiones a centros regionales para la fabricación de abono. Sus vehículos están siendo transformados para funcionar con biocombustibles. Incluso los productos de limpieza usados en sus tiendas son ecológicos. Y mediante su filantropía, la empresa ha creado la Animal Compassion Foundation para desarrollar formas más naturales y humanas de criar animales de granja. En síntesis, casi todos los aspectos de la cadena de valor de la empresa refuerzan las dimensiones sociales de su propuesta de valor, distinguiendo a Whole Foods de sus competidores.

No todas las empresas pueden construir su propuesta de valor en torno a temas sociales como Whole Foods, pero añadir una dimensión social a la propuesta de valor ofrece una nueva frontera en el posicionamiento competitivo. La regulación gubernamental, la exposición a críticas y responsabilidades y la atención de los consumidores a los asuntos sociales están en persistente aumento. Como resultado, la cantidad de industrias y empresas cuya ventaja competitiva puede involucrar propuestas de valor social crece constantemente. Por ejemplo Sysco, el mayor distribuidor de alimentos para restaurantes e instituciones en Norteamérica, ha puesto en marcha una iniciativa para preservar pequeñas granjas familiares y suministrar productos cultivados localmente a sus clientes, como fuente de diferenciación competitiva. Incluso grandes multinacionales globales –como General Electric, con su iniciativa “ecomagination” que se enfoca en desarrollar tecnologías de purificación de agua y otros negocios “verdes”, y Unilever, mediante sus esfuerzos para introducir nuevos productos, envases y sistemas de distribución que satisfagan las

necesidades de las poblaciones más pobres— han decidido que existen grandes oportunidades de negocios al integrar empresa y sociedad.

## Organizarse para la RSC

Integrar necesidades sociales y de negocios involucra más que buenas intenciones y liderazgo fuerte. Requiere ajustes en la organización, en las relaciones jerárquicas y en los incentivos. Pocas empresas han incorporado a los

niveles operativos en procesos que identifiquen y prioricen los problemas sociales con base en su importancia para las operaciones de negocios y para el contexto competitivo de la empresa. Aún menos han unificado su filantropía con la gestión de sus iniciativas de RSC, y buscado introducir una dimensión social en su propuesta central de valor. Hacer esto requiere un enfoque muy diferente hacia la RSC y la filantropía que el que predomina hoy. Las empresas deben pasar de una postura fragmentada y defensiva a un enfoque integrado y

## Integrar la práctica y el contexto de la empresa: el distrito lechero de Nestlé

El enfoque de Nestlé para trabajar con los pequeños agricultores ejemplifica la relación simbiótica entre progreso social y ventaja competitiva. Irónicamente, aunque la reputación de la empresa sigue dañada por una controversia de hace 30 años sobre ventas de preparados para niños en África, el impacto de la corporación en los países subdesarrollados con mucha frecuencia ha sido profundamente positivo.

Considere la historia del negocio de leche de Nestlé en India. En 1962, la empresa quería entrar en el mercado indio y obtuvo permiso del gobierno para crear una lechería en el distrito norteño de Moga. La región sufría de severa pobreza; la gente no contaba con electricidad, transporte, teléfonos ni servicios médicos. Un agricultor poseía generalmente menos de dos hectáreas de terreno infértil y mal irrigado. Muchos mantenían una sola hembra de búfalo que producía apenas suficiente leche para su propio consumo. Sesenta por ciento de los terneros morían recién nacidos. Debido a que los agricultores carecían de refrigeración, transporte o cualquier otra forma de probar la calidad, la leche no se podía llevar lejos y con frecuencia se contaminaba o se diluía.

Nestlé vino a Moga a crear un negocio, no a ejercer RSC. Pero su cadena de valor, derivada de los orígenes de la empresa en Suiza, dependía de establecer fuentes locales de leche a partir de una gran base diversificada de pequeños agricultores. Establecer esa cadena de valor en Moga requería que Nestlé transformara el contexto competitivo en formas que crearan un enorme valor compartido.

Nestlé construyó lecherías con refrigeración como puntos de recolección de la leche de cada pueblo y envió sus camiones a las fincas a recolectarla. Con los camiones iban veterinarios, nutricionistas, agrónomos y expertos para verificar la calidad de la leche. Se entregaron medicinas y suplementos nutritivos para los animales enfermos y se realizaron sesiones mensuales de capacitación para los agricultores locales. Los agricultores aprendieron que la calidad de la leche dependía de la dieta de las vacas, que a su vez dependía de una irrigación adecuada de los culti-

vos de forraje. Con financiamiento y asistencia técnica de Nestlé, los agricultores empezaron a cavar pozos de perforación profunda que antes no podían costear. La irrigación mejorada no sólo sirvió para alimentar a las vacas sino que aumentó el rendimiento de las cosechas, produciendo sobrantes de arroz y trigo y mejorando el nivel de vida.

Cuando se abrió la fábrica de leche de Nestlé, sólo 180 agricultores locales suministraban leche. Hoy Nestlé compra leche a más de 75.000 agricultores de la región y la recolecta dos veces al día en más de 650 lecherías. La tasa de mortalidad de los terneros se ha reducido en 75% y la producción de leche ha aumentado 50 veces. Al mejorar la calidad, Nestlé ha podido pagar a los agricultores precios más altos que los establecidos por el gobierno y sus pagos quincenales regulares les han permitido obtener crédito. Se han abierto lecherías y fábricas competidoras y se está empezando a desarrollar un cluster de la industria.

Hoy Moga tiene un nivel de vida significativamente más alto que otras regiones vecinas. Noventa y nueve por ciento de los hogares tiene electricidad y la mayoría cuenta con teléfono. Todos los pueblos tienen escuelas primarias y muchos tienen escuelas secundarias. Moga tiene cinco veces más médicos que las regiones vecinas. El mayor poder adquisitivo de los agricultores locales también ha ampliado notablemente el mercado para los productos de Nestlé. El compromiso de Nestlé de trabajar con pequeños agricultores es crucial para su cadena de valor. Le permite a la empresa obtener un suministro estable de commodities de alta calidad sin pagar a intermediarios. Los otros productos básicos de la empresa —café y cacao— son cultivados a menudo por pequeños agricultores de países en desarrollo en condiciones similares. La experiencia de Nestlé en establecer puntos de recolección, capacitar a los agricultores e introducir mejor tecnología en Moga se ha repetido en Brasil, Tailandia y una docena de otros países, incluyendo muy recientemente a China. En cada caso, al prosperar Nestlé, también ha prosperado la comunidad.

positivo. El foco debe pasar de un énfasis en la imagen a un énfasis en la sustancia.

La actual preocupación por medir la satisfacción de los stakeholders va en la dirección equivocada. Lo que debe medirse es el impacto social. Los gerentes operativos deben comprender la importancia de la influencia “de afuera hacia adentro” del contexto competitivo, y los responsables de las iniciativas de RSC deben tener una comprensión detallada de cada actividad en la cadena de valor. Las inversiones de cadena de valor y de contexto competitivo en materia de RSC deben ser incorporadas en los indicadores de desempeño de los ejecutivos responsables del estado de resultados. Estas transformaciones requieren más que una ampliación de las definiciones de cargos; requieren superar una serie de prejuicios arraigados. Muchos gerentes operativos han desarrollado una arraigada mentalidad de “nosotros contra ellos” que responde defensivamente a la discusión de cualquier problema social, tal como muchas ONG ven con desconfianza la búsqueda de valor social a cambio de utilidades. Estas actitudes deben cambiar si las empresas quieren aprovechar la dimensión social de la estrategia corporativa.

La estrategia siempre consiste en elegir, y el éxito de la responsabilidad social corporativa no es diferente. Se trata de elegir en qué temas sociales enfocarse. Las presiones por el desempeño de corto plazo que enfrentan las empresas descartan la alternativa de inversiones indiscriminadas en creación de valor social. Más bien, sugieren que la creación de valor compartido debería ser vista como la investigación y desarrollo: como una inversión a largo plazo en la competitividad futura de una empresa. Los miles de millones de dólares que ya se están gastando en RSC y filantropía corporativa generarían mucho más beneficio a las empresas y la sociedad si se invirtieran consistentemente utilizando los principios que hemos delineado.

Aunque la RSC reactiva depende de ser un buen ciudadano corporativo y hacerse cargo de cada perjuicio social creado por la empresa, la RSC estratégica es mucho más selectiva. Las empresas están llamadas a abordar cientos de problemas sociales, pero sólo algunos son oportunidades de hacer una real diferencia para la sociedad o de conferir una ventaja competitiva. Las organizaciones que hacen las elecciones correctas y crean iniciativas sociales enfocadas, proactivas e integradas, en concierto con sus estrategias centrales, se distanciarán cada vez más del resto.

## El propósito moral de la empresa

Al generar empleo, invertir capital, adquirir bienes y hacer negocios diariamente, las corporaciones tienen una profunda y positiva influencia sobre la sociedad. Lo más importante que una corporación puede hacer por la sociedad, y por cualquier comunidad, es contribuir a una economía próspera. Los gobiernos y las ONG a menudo

olvidan esta verdad básica. Por ejemplo, cuando los países en desarrollo distorsionan las reglas y los incentivos incorrectos para los negocios, castigan a las empresas productivas. Estos países están condenados a la pobreza, los bajos salarios y la venta de sus recursos naturales. Las corporaciones tienen el know-how y los recursos para cambiar este estado de cosas, no sólo en el mundo en desarrollo sino también en las comunidades económicamente desaventajadas de los países desarrollados.

Esto no es excusa para las empresas que buscan utilidades de corto plazo en forma engañosa o que evaden las consecuencias sociales y ambientales de sus acciones. Pero la RSC no debería tratarse sólo de lo que las empresas han hecho mal, por muy importante que esto sea. Tampoco debería tratarse sólo de hacer contribuciones filantrópicas a beneficencias locales, ayudar en situaciones de desastre o socorrer a los más necesitados, por muy meritorias que sean estas contribuciones. Los esfuerzos por encontrar valor compartido en las prácticas operativas y en las dimensiones sociales del contexto competitivo tienen el potencial no sólo de fomentar el desarrollo económico y social, sino de cambiar la forma en que las empresas y la sociedad piensan mutuamente una acerca de la otra. Las ONG, los gobiernos y las empresas deben dejar de pensar en términos de “responsabilidad social corporativa” y comenzar a pensar en términos de “integración social corporativa”.

Percibir la responsabilidad social como la construcción de valor compartido, y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto. Sin embargo, estamos convencidos de que la RSC se volverá cada vez más importante para el éxito competitivo.

Las corporaciones no son responsables de todos los problemas del mundo, ni tienen los recursos para resolver todos ellos. Cada empresa puede identificar el conjunto particular de problemas sociales que está mejor equipada para ayudar a resolver y del que puede obtener el mayor beneficio competitivo. Abordar temas sociales creando valor compartido conducirá a soluciones autosostenibles que no dependen de subsidios privados o gubernamentales. Cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés, puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica. ▢

1 Una discusión inicial de la idea de RSC como una oportunidad más que como un costo puede encontrarse en David Grayson y Adrian Hodges, *Corporate Social Responsibility* (Greenleaf, 2004).

2 Para una discusión más completa de la importancia del contexto competitivo y el modelo de diamante, vea Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “La ventaja competitiva de la filantropía competitiva”, HBR Diciembre 2002. Vea también el libro de Michael Porter *La ventaja competitiva de las naciones* (1990) y su artículo “Locations, Clusters, and Company Strategy”, en *The Oxford Handbook of Economic Geography*, editado por Gordon L. Clark, Maryann P. Feldman y Meric S. Gertler (Oxford University Press, 2000).