

La gran idea

El capitalismo se encuentra en estado de sitio... La falta de confianza en los negocios está haciendo que los políticos adopten medidas que minan el crecimiento económico... Los negocios están atrapados en un círculo vicioso. El objetivo de las corporaciones debe ser replanteado.

LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Cómo reinventar el capitalismo y generar una ola de innovación y crecimiento. Por Michael E. Porter y Mark R. Kramer.

(en Harvard Business Review, enero-febrero de 2011)

El sistema capitalista está sitiado. En los últimos años, el comercio ha sido considerado, cada vez en mayor medida, como la causa de problemas sociales, ambientales y económicos. Y gran parte de la población cree que las empresas han prosperado a expensas de la comunidad.

Lo que es aun peor es que a medida que el comercio ha comenzado a adoptar la responsabilidad corporativa, más se lo ha culpado por las fallas de la sociedad. La legitimidad de los negocios ha caído a niveles nunca antes vistos en la historia. Y esta falta de confianza en la economía lleva a los políticos a tomar medidas que socavan la competitividad y minan el crecimiento económico. Los negocios están atrapados en un círculo vicioso.

Gran parte del problema se encuentra en las compañías, que se quedaron estancadas en un antiguo concepto de creación de valor, que ha resurgido en las últimas décadas. Se sigue considerando la creación de valor de manera estrecha, optimizando el desarrollo financiero a corto plazo en una burbuja y dejando de lado las necesidades más importantes de los clientes e ignorando las influencias que determinan el éxito a largo plazo. Si no, ¿por qué las compañías pasarían por alto el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales que ellas necesitan, la viabilidad de proveedores claves o las dificultades económicas de la comunidad en la cual producen y venden? ¿Por qué pensarían que mudar sus actividades a locaciones con salarios aún más bajos es una solución sustentable para los desafíos competitivos? El gobierno y la sociedad civil han exacerbado muchas veces el problema al intentar afrontar las debilidades sociales a expensas de los negocios. Los presuntos conflictos de interés entre eficiencia económica y progreso social se han institucionalizado con políticas adoptadas durante décadas.

Las compañías deben tomar la delantera y volver a unir economía y sociedad. El reconocimiento se encuentra allí entre los negocios sofisticados y los líderes; prometedores elementos de un nuevo modelo están surgiendo. Sin embargo, todavía hace falta un marco

que coordine estos esfuerzos, ya que la mayoría de las compañías todavía tiene una mentalidad de “responsabilidad social”, que deja los problemas sociales en la periferia, no en el centro.

La solución está en el principio de la creación de valor, que implica crear valor económico de modo que también cree valor para la sociedad, al enfocarse en sus necesidades y desafíos. Los negocios deben combinar éxito corporativo con progreso social. La creación de valor no es una responsabilidad social, filantropía o sustentabilidad, sino un nuevo modo de lograr éxito económico. No está al margen de lo que las compañías hacen, sino en el centro. Creemos que puede dar lugar a la próxima gran transformación del pensamiento en los negocios.

Un creciente número de compañías, conocidas por su inflexible concepción de los negocios –como General Electric, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart– ya se han embarcado en importantes esfuerzos para crear valor compartido por medio de una reinterpretación de la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo. Sin embargo, nuestro reconocimiento del poder de transformación del valor compartido está todavía en génesis. Hay que darse cuenta de que se necesitan líderes y gerentes que desarrollen nuevas habilidades y conocimiento, como una más profunda apreciación de las necesidades sociales, un mayor entendimiento de las verdaderas bases de la producción y la habilidad de colaborar, más allá de las barreras entre las organizaciones con o sin fines de lucro. Asimismo, el gobierno debe aprender a adoptar regulaciones que habiliten el valor compartido, en lugar de trabajar en contra de él.

El capitalismo es un vehículo sin paralelo para ocuparse de las necesidades humanas, mejorar la eficiencia, crear trabajo y construir riqueza. Pero una visión estrecha ha evitado que este lograra su completo potencial para alcanzar los desafíos de la sociedad. Las oportunidades han estado allí, pero han sido pasadas por alto. Los negocios actuando como negocios, no como donantes de caridad, son la fuerza más poderosa para enfrentar los problemas que nos rodean. Este es el momento para una nueva concepción del capitalismo; las necesidades de las sociedades están creciendo, al mismo tiempo que los clientes, los empleados y una nueva generación de gente joven le están pidiendo al capitalismo que dé un paso adelante.

El objetivo de las corporaciones debe ser redefinido como la creación de valor compartido, no solamente la generación de ganancias. Esto producirá una nueva ola de innovación y crecimiento productivo en la economía global. También reformulará el capitalismo y su relación con la sociedad. Tal vez lo más importante de todo sea que aprender cómo generar valor compartido es nuestra mejor chance para legitimar nuevamente los negocios.

Más allá de los conflictos de intereses

Los negocios y la sociedad han estado enfrentados por mucho tiempo. Esto se debe en parte a que los economistas han legitimado la idea de que para proveer beneficios sociales, las compañías deben moderar su éxito económico. En el pensamiento neoclásico, un requisito para el avance social –con elementos como seguridad o protección para los discapacitados– imponía una restricción en las corporaciones. Y añadir una limitación a una empresa que está maximizando los costos, de acuerdo con la teoría, inevitablemente elevará los costos y reducirá las ganancias.

Un concepto relacionado, y que lleva a la misma conclusión, es la noción de externalidades. Estas aparecen cuando las compañías producen costos sociales con los que no tienen que cargar, como la polución por ejemplo. Entonces, la sociedad debe aplicar impuestos, regulaciones y penalidades para que las firmas “internalicen” esas externalidades; esta creencia influye en muchas decisiones políticas de los gobiernos.

Esta perspectiva también les dio forma a las estrategias de las empresas, que han dejado de lado por mucho tiempo las consideraciones sociales y ambientales de su pensamiento económico. Las empresas toman el contexto más amplio, de acuerdo con el cual ellas dan por sentados sus negocios y resisten las regulaciones, que están invariablemente en contra de sus intereses. La resolución de problemas sociales se dejó en las manos de los gobiernos y las ONG. Los programas de responsabilidad corporativa –una reacción a la presión externa– han surgido como forma de mejorar la reputación de las firmas y son considerados un gasto necesario. Cualquier otra cosa es vista como un uso irresponsable del dinero de los accionistas. Los gobiernos, por su parte, a menudo regulan de un modo que hace que el valor compartido sea más difícil de lograr. Cada parte ha asumido, implícitamente, que la otra es un obstáculo para lograr sus metas y ha actuado en consecuencia.

El concepto de valor compartido, por el contrario, reconoce que las necesidades de la sociedad –no solo las económicas– definen a los mercados. También reconoce que los daños o debilidades de la sociedad frecuentemente generan costos internos para las firmas, tales como el desperdicio de energía o materias primas, costosos accidentes o la necesidad de entrenamiento para compensar deficiencias educativas. Y ocuparse de los daños y restricciones a la sociedad no necesariamente les eleva los costos a las firmas, ya que estas pueden innovar a través del uso de nuevas tecnologías, métodos operativos y técnicas de gestión, y, en consecuencia, aumentar su productividad y expandir sus mercados.

El valor compartido, entonces, no se trata de valores personales. Tampoco se trata de compartir el valor que las empresas ya han creado, desde una perspectiva redistributiva. Se trata, en cambio, de expandir el fondo total de valor económico y social. Un buen ejemplo de esta diferencia de perspectivas es el movimiento de comercio justo, que procura elevar la proporción de ingresos que va a los agricultores más pobres pagando precios más altos por los mismos granos. A pesar de sus nobles intenciones, el comercio justo procura la redistribución antes que la expansión del monto global del valor creado. Una perspectiva de

valor compartido, en cambio, estaría enfocada en mejorar las técnicas de crecimiento y fortalecer el grupo local de proveedores e instituciones a fin de aumentar la eficiencia de los agricultores, su producción, la calidad de sus productos y la sustentabilidad. Esto conduce a una mayor cantidad de ingresos y ganancias que benefician tanto a los agricultores como a las empresas que les compran. Algunos estudios sobre productores de cacao en Costa de Marfil sugieren que mientras que el comercio justo puede aumentar los ingresos de los agricultores en un 10 o 20%, las inversiones de valor compartido pueden hacerlo en un 300% o más. Puede necesitarse una inversión inicial y tiempo para implementar nuevas prácticas de adquisición y desarrollar un grupo de apoyo, pero el resultado será mayor valor económico y más beneficios estratégicos para todos los participantes.

Las raíces del valor compartido

En un nivel muy básico, la competitividad de una compañía y la salud de las comunidades que la rodean están estrechamente relacionadas. Un negocio necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda para sus productos sino para proveer bienes públicos y un ambiente propicio. Toda comunidad necesita negocios exitosos para crear puestos de trabajo y darles a sus ciudadanos oportunidades de generar riqueza. Esta interdependencia implica que las políticas públicas que atentan contra la productividad y competitividad de los negocios son contraproducentes, especialmente en una economía global donde las facilidades y los trabajos pueden mudarse de un lugar a otro. Las ONG y los gobiernos no siempre han apreciado esta conexión.

En la antigua versión del capitalismo, los negocios contribuían a la sociedad al obtener ganancias, que mantenían el empleo, los salarios, las compras, las inversiones y los impuestos. La conducción tradicional de los negocios es suficiente beneficio social. Una firma es una entidad en gran medida independiente, y los problemas de la sociedad o la comunidad están fuera de su alcance (Este es el argumento que Milton Friedman usa persuasivamente en su crítica a la noción de responsabilidad social corporativa).

Esta perspectiva ha permeado el pensamiento de gestión durante las últimas dos décadas. Las firmas se enfocaban en atraer a los consumidores a comprar cada vez más de sus productos. Ante el crecimiento de la competencia y las presiones de desempeño a corto plazo de los accionistas, los gerentes recurrían a olas de reestructuración, reducción de personal y reubicación en regiones de menores costos, y así equilibraban el balance general para devolver el capital a los inversores. Los resultados eran a menudo la “commoditización”, la competencia en los precios, pocas innovaciones reales, un lento crecimiento orgánico y ninguna ventaja competitiva.

En esta clase de competencia, las comunidades en las que las compañías operan perciben pocos beneficios, a pesar de que los ingresos aumenten. Por el contrario, sienten que las ganancias se obtienen a costa de ellos, impresión que se ha hecho aún más fuerte en la actual recuperación económica, donde el aumento en los ingresos ha hecho poco por remediar el alto desempleo, las dificultades de los negocios locales y las severas presiones en los servicios a la comunidad.

No siempre fue así. Las mejores compañías alguna vez asumieron una gran cantidad de roles, haciéndose cargo de las necesidades de los trabajadores, comunidades, y apoyando los negocios. Sin embargo, a medida que otras instituciones fueron apareciendo en escena estos roles decrecieron o fueron delegados. La reducción en el horizonte de tiempo de los inversores comenzó a estrechar el pensamiento sobre las inversiones adecuadas. Cuando las firmas integradas verticalmente comenzaron a confiar más en los vendedores de afuera, la externalización e internacionalización debilitaron la conexión entre las firmas y sus comunidades. Al mudar sus diferentes actividades a diversas localidades, perdieron contacto con las comunidades locales. De hecho, muchas compañías no reconocen un lugar de pertenencia, sino que se ven como compañías “globales”.

Estas transformaciones trajeron grandes progresos en la eficiencia económica. No obstante, algo de gran importancia quedó en el camino, al mismo tiempo que se perdieron oportunidades fundamentales para la creación de valor. El campo de pensamiento estratégico se contrajo.

La teoría de la estrategia sostiene que, para ser exitosa, una compañía debe crear una propuesta de valor distintiva, que responda a las necesidades de un grupo establecido de clientes. La empresa gana ventaja competitiva de acuerdo a cómo configure la cadena de valor, o la serie de actividades relacionadas con crear, producir, vender, entregar y sostener sus productos o servicios. A lo largo de décadas, los hombres de negocios estudiaron el posicionamiento y los mejores modos de diseñar actividades e integrarlas. Sin embargo, las compañías pasaron por alto oportunidades de satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no comprendieron cómo los daños y las debilidades sociales afectan las cadenas de valor. Nuestro campo de visión ha sido simplemente demasiado estrecho.

Al tratar de entender el ambiente de los negocios, los gerentes concentraron su atención en la industria, o en el ámbito particular en que cada firma compite. Esto ocurre porque la estructura de la industria tiene un impacto decisivo en la rentabilidad de una firma. Lo que se olvidó, sin embargo, es el profundo efecto que la ubicación tiene en la producción y la innovación. Las compañías no lograron captar la importancia del ambiente de negocios que rodea sus grandes operaciones.

¿Cómo se crea el valor compartido?

Las compañías pueden crear valor económico al crear valor social. Hay tres diferentes formas de hacer esto: repensando los productos y los mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo grupos industriales de apoyo en los sitios donde se encuentra la compañía. Cada uno de estos forma parte del círculo virtuoso del valor compartido; al mejorar el valor en un área, se generan oportunidades en las otras.

El concepto de valor compartido replantea los límites del capitalismo. Al conectar el éxito de las compañías con el avance social, se abren diversos caminos para atender a nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir los mercados.

La capacidad para crear valor compartido se aplica por igual a las economías avanzadas y a los países en desarrollo, a pesar de que las oportunidades específicas difieran. Las oportunidades también se diferencian entre las industrias y las compañías, pero todas las compañías las tienen. Y su espectro es mucho más amplio de lo que se reconoce [La idea de valor compartido fue inicialmente explorada en un artículo de diciembre de 2006 de la *HBR* escrito por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, titulado “Estrategia y sociedad: la relación entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social compartida”].

Repensando los productos y los mercados

Las necesidades sociales son inmensas: salud, mejores viviendas, nutrición, ayuda a los mayores, seguridad financiera, menores daños al medio ambiente. Estas son las mayores necesidades sin respuesta en la economía global. En los negocios, hemos pasado décadas aprendiendo a analizar y manufacturar la demanda, pero nos hemos olvidado de la más importante demanda. Demasiadas compañías han perdido de vista las cuestiones más básicas: ¿Nuestro productos son buenos para los clientes? ¿O para los clientes de nuestros clientes?

En las economías avanzadas, la demanda por productos y servicios que respondan a las necesidades sociales está creciendo a pasos agigantados. Las compañías de alimentos que tradicionalmente se concentraban en el gusto y la cantidad para fomentar el consumo están ahora poniendo el foco en la necesidad fundamental de una mejor nutrición. Intel e IBM están desarrollando modos de hacer que sus artículos aprovechen la inteligencia digital para economizar el uso de energías. Wells Fargo ha desarrollado una línea de productos y herramientas que favorecen el presupuesto de los clientes, manejan el crédito y saldan sus deudas. Las ventas de los productos de Ecomagination de General Electric alcanzaron los 18 billones de dólares en 2009, el tamaño de una compañía Fortune 150. General Electric predice que los ingresos por los productos de Ecomagination van a crecer a un ritmo que duplique los ingresos totales de la compañía en los próximos cinco años.

De esta y otras maneras, numerosas nuevas vías de innovación se abren, y se crea valor compartido. Las ganancias de la sociedad serán aún mayores, porque los negocios serán a menudo más efectivos que los gobiernos, y las organizaciones sin fines de lucro fomentarán que los consumidores adopten productos y servicios que generen beneficios sociales, como alimentos saludables o amigables con el medio ambiente.

También surgen iguales o mayores oportunidades de ayudar a comunidades en desventaja y países en desarrollo. A pesar de que las necesidades sociales son aún más urgentes allí, estas comunidades no han sido reconocidas como mercados viables. Actualmente, la atención está focalizada en India, China y, cada vez más, Brasil, que les ofrecen a las empresas la perspectiva de alcanzar billones de nuevos clientes en la base de la pirámide, una noción acuñada por C. K. Prahalad. Así y todo, estos países siempre han tenido grandes necesidades, como también muchos sectores en desarrollo.

Oportunidades similares esperan en comunidades no tradicionales de países desarrollados. Hemos visto, por ejemplo, que las áreas urbanas pobres son el mercado más desmerecido de Estados Unidos; su poder adquisitivo concentrado ha sido frecuentemente pasado por alto (Véase la investigación de Initiative for a Competitive Inner City, en icic.org).

Los beneficios sociales que trae la provisión de productos apropiados para las personas de bajos ingresos y consumidores en desventaja pueden ser profundos, y las ganancias para las compañías, sustanciales. Por ejemplo, los celulares de bajo precio que ofrecen servicios de banco móvil ayudan a los pobres a ahorrar dinero de forma segura y transforman la capacidad de los pequeños agricultores para producir y vender sus granos. En Kenia, el servicio de banco móvil de Vodafone, M-PESA, reunió diez millones de clientes en tres años; los fondos que maneja representan el 11% del producto bruto interno. En India, Thomson Reuters desarrolló un prometedor servicio mensual para agricultores que ganan 2000 dólares por año en promedio. Por la módica suma de 5 dólares el cuarto de hora, ofrece información sobre el tiempo, los granos y recomendaciones sobre la agricultura. El servicio alcanza a aproximadamente 2 millones de agricultores, y una reciente investigación demuestra que ha ayudado a aumentar los ingresos de más del 60% de ellos, en algunos casos, triplicando los ingresos. A medida que el capitalismo comience a trabajar en comunidades más pobres, las oportunidades para el desarrollo económico y el progreso social aumentarán exponencialmente.

Para una compañía, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido es identificar todas las necesidades sociales, los beneficios y los daños que son o pueden ser encarnados en los productos de la firma. Las oportunidades no son estáticas, cambian constantemente a medida que las tecnologías avanzan y las prioridades sociales se modifican. Una exploración actualizada de las necesidades sociales llevaría a las compañías a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los

mercados tradicionales, y a reconocer el potencial de los nuevos mercados que anteriormente fueron pasados por alto.

Cubrir las necesidades de mercados desfavorecidos a menudo requiere de productos rediseñados o diferentes métodos de distribución. Tales requisitos pueden desencadenar innovaciones fundamentales que pueden aplicarse a los mercados tradicionales. Las microfinanzas, por ejemplo, se inventaron para cubrir las necesidades de financiamiento no atendidas en los países en desarrollo. Ahora están creciendo rápidamente en los Estados Unidos, llenando un importante hueco hasta hace poco ignorado.

Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

La cadena de valor de una compañía inevitablemente afecta –y es afectada por– numerosas cuestiones sociales, tales como los recursos naturales y el uso del agua, la salud y la seguridad, las condiciones de trabajo, y un tratamiento igualitario en los lugares de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas sociales pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una firma. Muchas de las llamadas externalidades en realidad le ocasionan costos internos a las firmas, aun cuando no haya regulaciones o impuestos a los recursos. El empaquetamiento excesivo de los productos y los gases de efecto invernadero no solo son costosos para el medio ambiente sino también para los negocios. Wal-Mart, por ejemplo, pudo encarar ambas cuestiones al reducir su empaquetamiento y reorganizar las rutas de sus camiones de modo que redujeran 100 millones de millas con respecto a las rutas de 2009, ahorrando 200 millones de dólares y repartiendo más productos. La innovación en desechar el plástico usado en los negocios ha ahorrado millones en el costo del transporte de los residuos al basurero.

El nuevo pensamiento revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que tradicionalmente se creía (ver el recuadro “La conexión entre las ventajas competitivas y las cuestiones sociales”). La sinergia aumenta cuando las firmas se ocupan de las cuestiones sociales desde una perspectiva de valor compartido e inventan nuevas formas de operar para afrontarlos. Hasta ahora, sin embargo, pocas compañías han cosechado todos los beneficios productivos en áreas como salud, seguridad, medio ambiente, retención y capacidad de los empleados.

Pero hay inconfundibles signos de cambio. Los esfuerzos para minimizar la polución se consideraban solamente como elevadores de los costos de los negocios, y una consecuencia de las regulaciones y los impuestos. Actualmente existe un consenso cada vez mayor acerca de que grandes mejoras en el desarrollo ambiental pueden lograrse con mejores tecnologías en los crecientes costos nominales e incluso pueden producir ahorros en el costo neto a través de una mejor utilización de los recursos, eficiencia en los procesos y calidad.

En cada una de las áreas de exposición, un más profundo entendimiento de la productividad y una creciente concientización sobre la falacia de la reducción de costos a corto plazo (la cual a menudo reduce la productividad o la hace insostenible) están dando lugar a nuevos enfoques. Las siguientes son algunas de las formas más importantes en las que el pensamiento sobre el valor compartido está transformando la cadena de valor; no son independientes sino que se retroalimentan entre ellas. Los esfuerzos en estas y otras áreas están todavía en progreso, y sus implicancias se sentirán en los próximos años.

Uso de energía y logística. El uso de energía a través de la cadena de valor está siendo reexaminado, en procesos, transporte, construcciones, cadena de suministro, canales de distribución y servicios de apoyo. Generada por el despegue en los precios de la energía y una toma de conciencia de las oportunidades para eficiencia energética, esta reexaminación estaba en progreso desde antes que las emisiones de carbono se volvieran un problema global. El resultado ha sido la mejora en la utilización de energía a través de mejores tecnologías, reciclado, cogeneración y diversas prácticas, todas las cuales generan valor compartido.

Nos hemos dado cuenta de que el transporte es caro, no solo por el costo de la energía y las emisiones, sino también porque agrega tiempo, complejidad, costos de inventario y de gestión. Los sistemas logísticos están siendo rediseñados para reducir las distancias del transporte, hacer más eficiente el manejo, mejorar las rutas de los vehículos, entre otras cosas. Todos estos pasos crean valor compartido. Se espera que la ambiciosa puesta a punto de la cadena de suministro de la marca británica Marks and Spencer's –que abarca pasos tan simples como detener la compra de suministros de un hemisferio para llevar al otro– ahorre 175 millones de libras para el año fiscal 2016, y reduzca drásticamente la emisión de carbono. En el proceso de reexaminación de la logística, también debe revisarse la concepción acerca de la externalización y la ubicación (como plantearemos más adelante).

Uso de recursos. La creciente conciencia ambiental y los avances en tecnología están catalizando nuevos enfoques en áreas como la utilización de agua, las materias primas y el empaquetamiento, así como también el reciclado. Las oportunidades se aplican a todos los recursos, no solo a aquellos identificados por los ambientalistas. Un mejor uso de los recursos –posibilitado gracias a los avances tecnológicos– permeará todas las partes de la cadena de valor y se expandirá a los proveedores y los canales. De este modo, los basureros se llenarían más lentamente.

Por ejemplo, Coca-Cola ha reducido su consumo de agua en un 9% con respecto a 2004, casi la mitad de su objetivo de reducción en 20% para 2012. Dow Chemical logró reducir su consumo de agua fresca en su mayor sitio de producción en un billón de galones –suficiente para abastecer a alrededor de 40.000 personas en los Estados Unidos durante un año–, ahorrando 4 millones de dólares. La demanda de tecnologías de ahorro de agua permitieron a India's Jain Irrigation, líder global en la manufactura de sistemas de riego por

goteo para la conservación del agua, lograr un crecimiento anual del 41% en sus ingresos en los últimos cinco años.

Adquisición. Las reglas de juego tradicionales planteaban que las compañías debían “commoditizar” y regatear a los proveedores para reducir los precios, incluso cuando se les compraba a pequeños negocios o agricultores con un nivel mínimo de subsistencia. Más recientemente, las firmas han ido externalizando a sus proveedores en localidades de menores costos.

Actualmente, algunas compañías están comenzando a entender que los proveedores marginalizados no pueden mantenerse productivos ni sostener, menos aún mejorar, su calidad. Al aumentar el acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, las compañías pueden mejorar la calidad y productividad de sus proveedores, y, a la vez, asegurar un volumen creciente. Mejorar la productividad a menudo generará precios más bajos. A medida que los proveedores se fortalecen, su impacto ambiental se reduce dramáticamente, y esto impulsa la eficiencia. Así se crea valor compartido.

Un buen ejemplo de un nuevo concepto de adquisición se encuentra en Nespresso, una de las divisiones de Nestlé de más rápido crecimiento, que ha alcanzado un crecimiento anual de 30% desde el año 2000. Nespresso combina una sofisticada máquina de café expreso con cápsulas de aluminio que contienen café de todas partes del mundo. Con calidad y conveniencia, Nespresso ha expandido el mercado del café premium.

Obtener una provisión de cafés especializados es un desafío. La mayoría de los cafés son cultivados por pequeños productores de zonas rurales pobres en África y América Latina, atrapados en un ciclo de baja productividad, calidad pobre y degradación ambiental, factores que limitan el volumen de producción. Para ocuparse de estas cuestiones, Nestlé rediseñó la adquisición de los productos. Trabajó intensivamente con los productores, asesorándolos en prácticas de cultivo, garantizándoles préstamos bancarios y ayudándolos a asegurarse insumos tales como plantas, pesticidas y fertilizantes. Nestlé estableció instalaciones locales para medir la calidad del café al momento de la compra, lo cual permite pagarles más a los productores por mejores granos en el momento, y así generar incentivos. Una mayor producción por hectárea y una más alta calidad de producción aumentó los ingresos de los agricultores, y redujo el impacto ambiental de los campos de cultivo. Mientras tanto, la provisión confiable de buen café creció significativamente. Así se creó valor compartido.

El ejemplo de Nestlé ofrece un entendimiento mucho más amplio, y esa es la ventaja de comprarles a proveedores locales capacitados. Externalizar a otras localidades o países genera costos de transacción e ineficiencias que pueden contrarrestar los bajos salarios y los costos de los insumos. Los proveedores locales capacitados contribuyen a que las firmas

eviten estos costos y reduzcan el tiempo del ciclo, aumenten la flexibilidad, impulsen un rápido aprendizaje y permitan la innovación. Las compras locales incluyen no solo compañías locales sino también unidades locales de compañías nacionales o internacionales. Cuando las firmas compran localmente, sus proveedores se fortalecen, aumentan sus ganancias, contratan más gente y pagan mejores salarios, todo lo cual beneficia a otros negocios en la comunidad. Y se crea valor compartido.

Distribución. Las compañías están comenzando a reexaminar las prácticas de distribución desde una perspectiva de valor compartido. Como demostraron iTunes, Kindle y Google Scholar (que ofrece textos de literatura académica en línea), hay nuevos métodos de distribución rentables que reducen drásticamente el uso de papel y plástico. De similar manera, las microfinanzas crearon un nuevo modelo rentable para ofrecer servicios financieros a pequeños negocios.

Las oportunidades de nuevos métodos de distribución pueden ser aún mayores en mercados no tradicionales. Por ejemplo, Hindustan Unilever está creando un nuevo sistema de distribución “directo a casa”, llevado a cabo por empresarias en condiciones desfavorables, en pueblos indios de menos de 2000 habitantes. Unilever ofrece microcréditos y entrenamiento y actualmente cuenta con más de 45.000 empresarios cubriendo alrededor de 100.000 pueblos en 15 estados. El Proyecto Shakti, como se llama este sistema de distribución, beneficia a las comunidades no solo al ofrecer a las mujeres una actividad que a menudo duplica los ingresos del hogar sino también al reducir la dispersión de enfermedades contagiosas a través del acceso a productos de higiene. Este es un buen ejemplo de cómo la capacidad de los negocios de acceder a los consumidores difíciles de alcanzar puede beneficiar a la sociedad al llevarle productos que le cambian la vida a gente que no tiene acceso a ellos. El Proyecto Shakti actualmente genera un 5% de los ingresos totales de Unilever en la India, expandió el alcance de la compañía hacia áreas rurales y construyó su marca en regiones sin medios de comunicación, creando mayor valor económico para la compañía.

Productividad de los empleados. El foco en mantener bajos los salarios, reducir los beneficios e internacionalizar está comenzando a dar lugar a una toma de conciencia de los efectos positivos que un sueldo digno, seguridad, bienestar, entrenamiento y oportunidades para el ascenso de los empleados tienen en la productividad. Muchas compañías tradicionalmente buscaron minimizar el costo de una cobertura de salud “cara” o incluso eliminarla por completo. En la actualidad, las empresas líderes se dieron cuenta, debido a la pérdida de días de trabajo y la disminución en la productividad, de que una mala salud les cuesta más que los beneficios de salud. Tomemos el ejemplo de Johnson & Johnson. Por medio del impulso a que los empleados dejen de fumar (lograron una reducción de dos tercios en los últimos quince años) y la implementación de numerosos programas de bienestar, la compañía ahorró 250 millones de dólares en costos de salud, un retorno de US\$ 2,71 por cada dólar gastado en bienestar de 2002 a 2008. Lo que es más, Johnson &

Johnson se benefició con una fuerza de trabajo más productiva y con mayor presentismo. Si los gremios se enfocaran más en el valor compartido, estas estrategias se expandirían aún con mayor rapidez.

Ubicación. El pensamiento de negocios ha aceptado el mito que sostiene que la ubicación no importa, porque la logística no es costosa, la información se transmite rápidamente y los mercados son globales. Cuanto más barata sea la localización, mejor. La preocupación por las comunidades locales en las que una compañía opera se ha esfumado.

Aquel pensamiento simplista está siendo puesto en cuestión, en parte por la suba en el costo de la energía y por las emisiones de carbono, pero también por un mayor reconocimiento del costo productivo de los sistemas de producción dispersos y los costos ocultos de la adquisición a distancia que anteriormente discutimos. Wal-Mart, por ejemplo, está abasteciéndose para el sector de alimentos de granjas locales cercanas a sus depósitos. Ha descubierto que el ahorro en los costos del transporte y la capacidad de almacenar en pequeñas cantidades compensan en exceso los bajos precios de las granjas industriales localizadas más lejos. Nestlé está instaurando plantas más pequeñas cerca de sus mercados y haciendo grandes esfuerzos para maximizar el uso de los materiales localmente disponibles.

Los cálculos que favorecían la localización de las actividades en países en desarrollo también están cambiando. Olam International, líder en la producción de castañas de cajú, tradicionalmente transportaba sus nueces de África a Asia para procesarlas en instalaciones dotadas de trabajadores asiáticos. Pero al abrir plantas de procesamiento locales y entrenar a trabajadores de Tanzania, Mozambique, Nigeria y Costa de Marfil, Olam ha reducido sus costos de procesamiento y transporte en un 25%, además de disminuir enormemente las emisiones de carbono. A partir de esta medida, Olam entabló relaciones preferenciales con los productores locales. Y también les dio empleo directo a 17.000 personas (un 95% de ellas son mujeres) e indirecto a otras tantas, en áreas rurales donde no hay otra forma de obtener trabajo.

Estas tendencias pueden llevar a las compañías a rearmar sus cadenas de valor al mudar algunas de sus actividades a sus países de origen y de ese modo tener menos ubicaciones de producción. Hasta ahora, muchas compañías consideraban que ser global implicaba mudar la producción a localidades con menor costo de trabajo y diseñar cadenas de suministro que consiguieran un impacto inmediato en los gastos. En realidad, los competidores internacionales más fuertes son aquellos que pueden establecer raíces más profundas en comunidades importantes. Las compañías que puedan adoptar esta nueva concepción de la ubicación crearán valor compartido.

Como demuestran estos ejemplos, repensar las cadenas de valor desde la perspectiva del valor compartido ofrecerá nuevos modos de innovar y generará nuevo valor económico que la mayoría de los negocios había perdido de vista.

Permitiendo el desarrollo de “clusters” de empresas locales

Ninguna compañía es autosuficiente. El éxito de cada una de ellas depende de las compañías de apoyo y la infraestructura que las rodea. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por grupos de empresas o la concentración geográfica de las firmas, los negocios relacionados, los proveedores, los servicios y la infraestructura logística en cada campo, como IT en Silicon Valley, las flores en Kenia y el tallado de diamantes en Surat, India.

Los clusters no solo incluyen negocios sino también instituciones, como programas académicos, sociedades de comercio y asociaciones estándar. También aprovechan los recursos públicos de las comunidades, como las escuelas y universidades, el agua potable, la ley de competencia justa, los estándares de calidad y la transparencia del mercado.

Los clusters son prominentes en todas las economías regionales exitosas y en crecimiento y tienen un rol crucial al conducir la productividad, la innovación y la competitividad. Los proveedores locales capacitados fomentan una mayor eficiencia logística y facilidad de colaboración, como hemos planteado. Capacidades locales más fuertes en las áreas de entrenamiento, servicios de transporte e industrias relacionadas también estimulan la productividad. Sin un cluster de apoyo, indudablemente, la productividad disminuye.

Las deficiencias en el marco de trabajo en torno al cluster también generan costos internos para las empresas. Una educación pública pobre impone costos en la productividad y en el entrenamiento. Una infraestructura de transporte deficiente eleva los costos de la logística. La discriminación por género o raza limita la cantidad de empleados capacitados. La pobreza limita la demanda de productos y acarrea degradación ambiental, trabajadores poco saludables y costos de seguridad más altos. Sin embargo, como las compañías se han desconectado cada vez más de sus comunidades, su influencia en resolver estos problemas se ha desvanecido, aun cuando sus costos han aumentado.

Las firmas generan valor compartido al construir clusters que mejoren la productividad y también se ocupen de las fallas en las condiciones que lo rodean. Los esfuerzos para desarrollar o atraer proveedores capaces, por ejemplo, posibilitan los beneficios en la adquisición que discutimos anteriormente. Un foco en los clusters y la ubicación ha estado completamente ausente del pensamiento de gestión. El concepto de cluster también estuvo ausente en muchas iniciativas de desarrollo económico, que fallaron porque requerían intervenciones aisladas y pasaban por alto las inversiones complementarias.

Un aspecto clave de la construcción de clusters en común entre los países desarrollados y en desarrollo es la formación de mercados abiertos y transparentes. En los mercados ineficientes o monopolizados, donde se explota a los trabajadores, los proveedores no reciben precios justos, y donde no existe la transparencia en los precios, sufre la productividad. Habilitar mercados justos y abiertos, lo cual generalmente se logra mejor en conjunto con socios, les permite a las compañías asegurarse insumos confiables y darles mayores incentivos a la calidad y la eficiencia de los proveedores, y al mismo tiempo mejorar los ingresos y el poder adquisitivo de los ciudadanos locales. Así se obtiene un ciclo positivo de desarrollo económico y social.

Cuando una firma construye clusters en sus locaciones claves, se amplifica el vínculo entre su éxito económico y el de la comunidad en cuestión. El crecimiento de una firma tiene efectos multiplicadores: se crean trabajos para apoyar a la industria, se asientan nuevas compañías y la demanda de servicios auxiliares aumenta. Los esfuerzos de las compañías para mejorar las condiciones de trabajo del cluster se transfieren a los otros participantes y a la economía local. Las iniciativas de desarrollo de la fuerza de trabajo, por ejemplo, aumentan la cantidad de trabajadores calificados para otras firmas también.

En Nespresso, Nestlé trabajó para construir clusters, que hicieron las nuevas prácticas de adquisición más efectivas. Se propuso construir firmas agrícolas, técnicas, financieras y logísticas en cada región productora de café para apoyar la eficiencia y la producción local de alta calidad. Nestlé hizo esfuerzos para aumentar el acceso a insumos agrícolas esenciales, como las plantas, los fertilizantes y los equipos de riego; para fortalecer las cooperativas de productores regionales al ayudarlos a financiar instalaciones compartidas de molienda por vía húmeda para producir granos de mejor calidad; y para apoyar un programa de extensión para asesorar a los productores sobre técnicas de cultivo. También trabajó en conjunto con la Rainforest Alliance, una ONG internacional, para enseñarles a los productores prácticas más sustentables que hacen más confiables los volúmenes de producción. En este proceso, la productividad de Nestlé mejoró.

Un buen ejemplo de una compañía que trabajó para mejorar las condiciones de trabajo en su cluster es Yara, la mayor empresa mundial de fertilizantes minerales. 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 insumos esenciales para la agricultura, y transportaran sus granos de forma eficaz al mercado. Yara se está encargando de este problema a través de un programa de inversiones de 60 millones de dólares para mejorar puertos y rutas, diseñado para crear corredores de crecimiento agrícola en Mozambique y Tanzania. La empresa está trabajando en esta iniciativa junto con gobiernos locales y apoyo del gobierno noruego. Se espera que el corredor beneficie, en Mozambique solamente, a más de 200 mil pequeños productores y cree 350 nuevos puestos de trabajo. Las mejoras harán que crezca el negocio de Yara, pero también sostendrán el cluster agrícola, creando un importante efecto multiplicador.

Los beneficios de construir clusters no solo se aplican a las economías emergentes sino también a los países avanzados. Research Triangle de Carolina del Norte es un notable ejemplo de colaboración privada y pública que ha creado valor compartido al desarrollar clusters en áreas de tecnologías de la información y ciencias de la vida. Aquella región, que se benefició de inversiones por parte del sector privado y del gobierno local, experimentó un enorme crecimiento en el empleo, los ingresos y el desempeño de las empresas, y le ha ido mejor que a la mayoría durante la depresión.

Para apoyar el desarrollo de clusters en las comunidades donde operan, las compañías deben identificar los huecos y las deficiencias en áreas tales como logística, proveedores, canales de distribución, entrenamiento, organización del mercado e instituciones educativas. Luego, deben enfocarse en las debilidades que representan las mayores limitaciones de la empresa en crecimiento y productividad, y diferenciar aquellas áreas en las que la compañía puede influir directamente de aquellas en las que una colaboración efectiva es más costosa. Aquí es donde las oportunidades de valor compartido son mayores. Las iniciativas que se enfocan en las debilidades que agobian a las empresas son mucho más efectivas que los programas de responsabilidad social dirigidos a la sociedad, que a menudo tienen un impacto limitado porque abarcan demasiadas áreas, sin concentrarse en el valor.

Pero los esfuerzos para mejorar la infraestructura y las instituciones en determinadas regiones necesitan de una acción colectiva, como Nestlé, Yara y Research Triangle demostraron. Las compañías deben tratar de conseguir socios con quienes compartir el costo, obtener apoyo y reunir las habilidades necesarias. Los programas de desarrollo de clusters más efectivos son aquellos que combinan colaboración del sector privado con asociaciones de comercio, agencias del gobierno y ONG.

Creación de valor compartido en la práctica

No todas las ganancias son iguales. Esta idea se olvidó en los mercados financieros con miras estrechas y a corto plazo y en muchas concepciones sobre gestión. Las ganancias que incluyen un fin social representan una forma más elevada de capitalismo, que le permite a la sociedad avanzar más rápidamente al tiempo que las compañías crecen más y más. El resultado es un ciclo positivo de prosperidad en la comunidad, que genera ganancias que perduran.

Crear valor compartido requiere conformidad con la ley y la ética, como también la minimización de cualquier daño causado por los negocios, pero va más allá. La oportunidad de crear valor económico a través de la creación de valor social es una de las fuerzas más poderosas para lograr crecimiento en la economía global. Esta forma de pensar representa un nuevo modo de entender a los clientes, la productividad y las fuerzas externas en el éxito

corporativo. Resalta las enormes necesidades humanas que hay que cubrir, los grandes mercados que hay que servir y los costos internos de los déficits de la sociedad y la comunidad, como también las ventajas competitivas que implica enfrentarlos. Hasta hace poco, las compañías no abordaban sus negocios de esta manera.

La creación de valor compartido será más efectiva y sustentable que la mayoría de los esfuerzos corporativos actuales en el campo social. Las compañías harán grandes progresos en el medio ambiente, por ejemplo, si lo tratan como un generador de productividad en lugar de una respuesta frente a la presión externa. Consideremos el acceso a las viviendas. Un enfoque de valor compartido habría llevado a las compañías de servicios financieros a crear productos innovadores que aumenten el acceso a la propiedad. La compañía constructora mexicana Urbi reconoció esto y lanzó un plan de financiamiento de hipotecas llamado “del alquiler a la compra”. Los grandes bancos de Estados Unidos, al contrario, promovieron vehículos de financiamiento insostenibles, que resultaron devastadores para la economía y la sociedad, a pesar de autodenominarse socialmente responsables por tener programas de caridad.

Inevitablemente, las oportunidades más fértiles para crear valor compartido se relacionan con el negocio particular de cada empresa, en las áreas más importantes para aquel. Así, una compañía puede beneficiarse económicamente y, en consecuencia, sostener a su comunidad a lo largo del tiempo. Así también las compañías generan mayor cantidad de recursos y su escala y presencia en el mercado le permiten tener un importante impacto en los problemas sociales.

Irónicamente, muchos de los pioneros del valor compartido fueron aquellos con recursos limitados, como las empresas de los países en desarrollo. Estos forasteros fueron capaces de ver las oportunidades más claramente. En el proceso, la distinción entre rentable y no rentable se está esfumando.

El valor compartido está definiendo un conjunto de mejores prácticas que las compañías deben adoptar. También forma parte integral de las estrategias. La esencia de la estrategia consiste en elegir un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva para cumplirlo. El valor compartido abre nuevas necesidades que cubrir, productos que ofrecer, clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Y las ventajas competitivas que surgen a partir de la creación de valor compartido son generalmente más sostenibles que las mejoras convencionales en costo y calidad. El ciclo de imitación y competencia de suma cero puede romperse.

Las oportunidades de crear valor compartido están expandiéndose y creciendo. No todas las compañías las tienen en cada área, pero en nuestra experiencia las empresas descubren más oportunidades a medida que sus unidades operativas adoptan este concepto. Aunque llevó

una década, la iniciativa de Ecomagination de General Electric está actualmente produciendo una ola de productos y servicios de rápido crecimiento en la compañía.

La mirada de valor compartido puede aplicarse a cada gran decisión de las empresas. ¿El diseño de nuestros productos puede incorporar mayores beneficios sociales? ¿Estamos atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarán de nuestros productos? ¿Nuestros procesos y enfoques logísticos maximizan la eficiencia en el uso de agua y energía? ¿Podemos construir nuestras plantas de modo de lograr un mayor impacto en la comunidad? ¿Cómo están dificultando nuestra eficiencia y velocidad de innovación las fallas en nuestro cluster? ¿Cómo podemos mejorar nuestra comunidad como localidad de negocios? Si los sitios son económicamente comparables, ¿en cuál se va a beneficiar más la comunidad local? Si una compañía puede mejorar las condiciones sociales, a menudo mejorará las condiciones para los negocios y así provocará curvas de retroalimentación positivas.

Las tres vías para crear valor compartido son interdependientes. Mejorar el cluster, por ejemplo, habilitará mayores adquisiciones locales y menor cantidad de cadenas de suministro dispersas. Los nuevos productos y servicios que cubren las necesidades sociales y atienden mercados dejados de lado requieren nuevas elecciones en la cadena de valor en las áreas de producción, marketing y distribución. Y las nuevas configuraciones de la cadena de valor crearán demanda para equipamiento y tecnología que ahorre energía, conserve los recursos y proteja a los empleados.

Crear valor compartido requerirá medidas concretas y adecuadas para cada unidad de negocios en las tres áreas. A pesar de que algunas compañías han comenzado a identificar los impactos sociales, pocas los han conectado con sus intereses económicos a nivel de los negocios.

La creación de valor compartido involucrará nuevas y mayores formas de colaboración. Mientras que algunas de las oportunidades de valor compartido pueden ser aprovechadas por las compañías, otras se benefician de la visión, las habilidades y los recursos que surgen del cruce entre las fronteras de las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro y el ámbito privado y público. Aquí, las compañías serán menos exitosas si intentan afrontar los problemas sociales por sí mismas, especialmente los que se refieren al desarrollo del cluster. Los grandes competidores también necesitan trabajar en conjunto en las condiciones de trabajo precompetitivas, algo poco común en las iniciativas de responsabilidad social corporativa basadas en la reputación. La colaboración exitosa se realiza a partir de datos, relacionados con resultados definidos, y conectados con los objetivos de los accionistas y calculados cuidadosamente.

Los gobiernos y las ONG pueden establecer e impulsar el valor compartido o trabajar en contra de él (Para mayor información sobre este tópico, véase el recuadro “Regulaciones de los gobiernos y valor compartido”).

El próximo paso en el capitalismo

El valor compartido tiene la llave para desatar la próxima ola de innovación y crecimiento en los negocios. También para reconectar el éxito de las compañías con el de las comunidades en formas que se perdieron en una época de enfoques estrechos, pensamiento a corto plazo y una profunda división entre las instituciones de la sociedad.

El valor compartido orienta a las compañías a las ganancias correctas, aquellas que crean beneficios sociales en lugar de disminuirlos. Los mercados de capital van a seguir presionando a las compañías para que generen ganancias a corto plazo, y algunas empresas continuarán cosechando rédito a costa de las necesidades sociales. Pero aquellas ganancias muchas veces tendrán corta vida, y grandes oportunidades se perderán.

Ha llegado el momento para una visión de la creación de valor más amplia. Un conjunto de factores, tales como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos, y la escasez de recursos naturales, brindarán oportunidades sin precedente para crear valor compartido.

Necesitamos una forma de capitalismo más sofisticada, imbuida de propósitos sociales. De propósitos que no surjan de la caridad sino de un profundo entendimiento de la competencia y la creación de valor económico. Esta próxima evolución en el modelo capitalista reconoce nuevos y mejores métodos para desarrollar los productos, atender a los mercados y construir emprendimientos productivos.

La creación de valor compartido representa una concepción más amplia de la mano invisible de Adam Smith. Abre la puerta de la fábrica de alfileres a un mayor abanico de influencias. No es filantropía sino un comportamiento interesado que crea valor económico al crear valor social. Si todas las compañías buscaran individualmente el valor compartido ligado a su negocio particular, los intereses generales de la sociedad serían atendidos. Y las compañías adquirirían legitimidad a los ojos de las comunidades donde operan, lo que permitiría que la democracia trabajara y los gobiernos adoptaran políticas que fomentaran y apoyaran el comercio. La supervivencia del más apto continuaría prevaleciendo, pero la competencia en el mercado beneficiaría a la sociedad en formas que se han perdido.

Crear valor compartido representa un nuevo enfoque interdisciplinario en la gestión de negocios. Por la división tradicional entre preocupaciones sociales y económicas, la gente del sector público y privado ha seguido carreras muy diferentes. En consecuencia, pocos gerentes comprenden las cuestiones sociales y ambientales, factor necesario para alejarse

del enfoque de responsabilidad social corporativa; así como pocos líderes del sector social tienen entrenamiento en gestión de negocios y una mentalidad empresarial, ambos necesarios para diseñar e implementar modelos de valor compartido. La mayoría de las escuelas de negocios aún enseñan la visión estrecha del capitalismo, pese a que cada vez más cantidad de graduados aspiran a un mayor sentido en los objetivos y muchos se dedican a emprendimientos sociales. Como resultado se perdieron oportunidades y se logró la rivalidad pública.

Los programas de las escuelas de negocios deberían ampliarse en numerosas áreas. Por ejemplo, el uso eficiente y la administración de todo tipo de recursos definirán el pensamiento sobre la cadena de valor en la nueva generación. Los cursos sobre comportamiento de los clientes y marketing tendrán que ir más allá de la persuasión y creación de demanda, al estudio de las necesidades humanas más profundas y la atención de grupos de clientes no tradicionales. Los clusters, y la influencia de la ubicación en la productividad e innovación de la compañía serán una materia obligatoria en las escuelas de negocios; el desarrollo económico no se limitará a las políticas públicas y los departamentos de economía. Los cursos sobre negocios y gobierno examinarán el impacto económico de los factores sociales en las empresas, más allá de los efectos de las regulaciones y la macroeconomía. Y las finanzas deberán repensar cómo los mercados de capital pueden apoyar realmente la verdadera creación de valor en las compañías –su propósito real–, y no solo beneficiar a los participantes financieros del mercado.

No hay nada débil en el concepto de valor compartido. Estos cambios propuestos para los programas de las escuelas de negocios no son cualitativos y no parten de la creación de valor económico. Por el contrario, representan el próximo paso en nuestro entendimiento de los mercados, la competencia y la gestión de los negocios.

No todos los problemas sociales pueden resolverse a través del valor compartido. Pero este les ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para generar progreso social en formas que ni las mejor intencionadas organizaciones gubernamentales y sociales pueden alcanzar. En el proceso, los negocios se pueden volver a ganar el respeto de la sociedad.

Michael E. Porter es profesor honorífico “Bishop William Lawrence University” de la Universidad de Harvard. Colabora frecuentemente con la *Harvard Business Review* y ganó seis veces el premio McKinsey.

Mark R. Kramer cofundó FSG, una consultora de impacto social, junto con el profesor Porter, y es su director ejecutivo. También es un miembro fundador de la iniciativa CSR en la Escuela de Gobierno Kennedy, de la Universidad de Harvard.

Recuadros

La idea resumida

El concepto de valor compartido –que se centra en las conexiones entre el progreso social y económico– tiene el poder de generar la próxima ola de crecimiento global.

Un creciente número de compañías, conocidas por su inflexible concepción de los negocios –como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart– han comenzado a embarcarse en importantes iniciativas de valor compartido. Pero nuestro entendimiento del potencial del valor compartido recién está comenzando.

Hay tres formas clave en que las compañías pueden crear oportunidades de valor compartido:

- Reconcibiendo sus productos y mercados
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor
- Permitiendo el desarrollo de un cluster local

Cada firma debe mirar las decisiones y oportunidades desde la perspectiva del valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán mayor innovación y crecimiento para las compañías, y también más beneficios para la sociedad.

¿Qué es el valor compartido?

El concepto de valor compartido puede definirse como una serie de políticas y prácticas operativas que optimicen la competitividad de una empresa y al mismo tiempo mejoren las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde operan. La creación de valor compartido se centra en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico.

El concepto se basa en la premisa de que el progreso económico y social debe atenderse usando conceptos de valor. El valor se define como beneficios en relación a costos, no solo beneficios. La creación de valor es una idea que desde hace tiempo ha sido reconocida en los negocios, donde las ganancias son los ingresos que vienen de los clientes menos el

costo en el que se incurre. Sin embargo, los negocios rara vez han afrontado las cuestiones sociales desde una perspectiva de valor, sino que las han tratado como factores periféricos. Esto oscureció las conexiones entre los aspectos sociales y económicos.

En el sector social, pensar en términos de valor es aun menos habitual. Las organizaciones sociales y entidades de gobierno ven el éxito solo en términos de los beneficios logrados o el dinero gastado. A medida que los gobiernos y las ONG comiencen a pensar en términos de valor, su interés en colaborar con el comercio inevitablemente crecerá.

Borrando los límites entre fines de lucro/sin fines de lucro

El concepto de valor compartido borra los límites entre las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. Nuevos tipos de empresas híbridas están surgiendo. Por ejemplo, WaterHealth International, una empresa con fines de lucro que está creciendo rápidamente, usa innovadoras técnicas de purificación de agua para distribuir agua limpia a un costo mínimo a más de un millón de personas en sectores rurales de India, Ghana y las Filipinas. Entre sus inversores se cuentan no solo los socialmente comprometidos Fondo Acumen y Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial sino también Dow Chemical. Revolution Foods, una empresa financiada con capitales de riesgo creada en Estados Unidos hace cuatro años, provee diariamente 60.000 comidas frescas, saludables y nutritivas a los estudiantes, y lo hace con beneficios brutos más altos que sus competidores tradicionales. Waste Concern, una empresa híbrida entre lucro/no lucro, que comenzó en Bangladesh hace 15 años, tiene la capacidad de convertir 700 toneladas de basura – recolectada diariamente de los barrios pobres– en fertilizantes orgánicos, que permiten incrementar la producción de granos y reducir las emisiones de carbono. Comenzada con capital del Lions Club y el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, la compañía mejora las condiciones de salud y obtiene beneficios brutos sustanciales a través de la venta de fertilizantes y créditos de carbono.

El borramiento de las fronteras entre organizaciones exitosas con y sin fines de lucro es uno de los signos más fuertes que demuestran que crear valor compartido es posible.

La conexión entre ventajas competitivas y beneficios sociales

Ocuparse de las cuestiones sociales puede generarle beneficios productivos a una empresa de diversos modos. Consideremos, por ejemplo, lo que ocurre cuando una firma invierte en un programa de bienestar. La sociedad se beneficia porque sus empleados y sus familias están más sanos, y la empresa minimiza el ausentismo del personal y la pérdida de productividad. El siguiente gráfico ilustra algunas áreas donde las conexiones son mayores.



El rol de los empresarios sociales

Los negocios no son los únicos jugadores que buscan soluciones redituables a los problemas sociales. Toda una generación de empresarios sociales es pionera en nuevos conceptos de productos que atiendan las necesidades sociales usando modelos de negocio viables. Como no están cerrados en una concepción de los negocios tradicional, los empresarios sociales generalmente ven más allá que las corporaciones establecidas para descubrir estas oportunidades. Las empresas sociales que crean valor compartido pueden escalar más rápidamente que los programas sociales, frecuentemente perjudicados por su incapacidad de crecer y volverse autosustentables.

El verdadero empresariado social debería medirse por su capacidad para crear valor compartido, y no solo beneficios sociales.

La creación de valor compartido: implicancias para el gobierno y la sociedad civil

Aunque nuestro foco aquí está puesto en las compañías, los principios del valor compartido se aplican por igual a los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro.

Los gobiernos y las ONG serían más efectivos si pensarán en términos de valor – considerando los beneficios relativos a los costos– y se concentrarán en los resultados obtenidos más que en los esfuerzos y fondos gastados. Los activistas tienden a enfocar las mejoras sociales desde una perspectiva ideológica o absolutista, como si los beneficios sociales debieran ser conseguidos a cualquier costo. Los gobiernos y las ONG a menudo asumen que los conflictos de interés entre los beneficios económicos y sociales son inevitables, exacerbando estos conflictos a través de sus enfoques. Muchas de las regulaciones ambientales, por ejemplo, aún toman la forma de “comando y control” (CAC) y de acciones impuestas para avergonzar y castigar a las compañías.

Los reguladores lograrían mejores resultados si se concentraran en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, períodos de introducción y apoyo de tecnologías que promuevan la innovación, mejoren en medio ambiente y aumenten la competitividad.

El principio de la creación de valor compartido trasciende la clásica división entre las responsabilidades de los negocios y las del gobierno o la sociedad civil. Desde la perspectiva de la sociedad, no importa qué tipo de organizaciones crean el valor. Lo que importa es si los beneficios son generados por aquellas organizaciones –o combinación de organizaciones– que están mejor posicionadas para conseguir mayor impacto por menor costo. Encontrar formas de alentar la productividad es igualmente valorable, sea a favor de objetivos sociales o comerciales. En breve, el principio de la creación de valor debería guiar el uso de los recursos en todas las áreas de importancia social.

Afortunadamente, ha surgido un nuevo tipo de ONG, que comprende la importancia de la productividad y la creación de valor. Tales organizaciones han tenido con frecuencia un impacto considerable. Un ejemplo es TechnoServe, que se ha asociado con corporaciones globales y regionales para promover el desarrollo de clusters agrícolas en más de 30 países. Root Capital logró un objetivo similar, al proveer financiamiento a los agricultores y negocios que son demasiado grandes para las microfinanzas pero demasiado pequeños para el financiamiento bancario. Desde el año 2000, Root Capital ha prestado más de 200 millones de dólares a 282 comercios, a través de los cuales ha alcanzado a 400.000 agricultores y artesanos. Financió el cultivo de 1.4 millones de hectáreas de agricultura orgánica en Latinoamérica y África. Root Capital trabaja regularmente con corporaciones, usando órdenes de compra futuras como garantía para sus préstamos a agricultores y ayudando a fortalecer las cadenas de suministro corporativas y mejorar la calidad de los insumos que se compran.

Algunas fundaciones privadas han comenzado a ver el poder de trabajar con negocios para crear valor compartido. La fundación de Bill y Melinda Gates, por ejemplo, se asoció con corporaciones globales líderes para fomentar los clusters agrícolas en los países en desarrollo. La fundación se concentra en las materias primas obtenidas de regiones donde el clima y el suelo les dan verdaderas ventajas competitivas. Las asociaciones incluyen ONG

como TechnoServe y Root Capital, y organismos oficiales del gobierno, y buscan trabajar en cuestiones pre-competencia que mejoren el cluster y eleven la cadena de valor para todos los participantes. Este enfoque reconoce que ayudar a los pequeños agricultores a aumentar su cosecha no dará beneficios duraderos a menos que haya compradores para sus granos, otras empresas que los procesen una vez cosechados y un cluster local que incluya infraestructura logística suficiente y disponibilidad de insumos, entre otras cosas. El compromiso activo de las corporaciones es esencial para movilizar estos elementos.

Las fundaciones de avanzada también pueden servir como agentes honestos y disipar los miedos al mitigar la falta de equilibrio entre pequeñas empresas locales, ONG, gobiernos y compañías. Tales esfuerzos necesitarán la asunción de que el valor compartido solo se obtiene como resultado de la colaboración entre todas las partes.

Regulaciones de los gobiernos y valor compartido

La regulación es necesaria para que los mercados funcionen bien; esto se vio claramente durante la reciente crisis financiera. Sin embargo, la forma en que se diseñan e implementan las regulaciones determina si benefician a la sociedad o trabajan en contra de ella.

Las regulaciones que impulsan el valor compartido fijan metas y estimulan la innovación. Destacan un objetivo social y crean un campo de juego parejo para incentivar a las compañías a invertir en valor compartido antes que a maximizar las ganancias a corto plazo. Tales regulaciones tienen una serie de características.

En primer lugar, proponen objetivos sociales claros y medibles, que pueden involucrar el uso de la energía, cuestiones de salud o seguridad. Cuando es apropiado, le ponen precio a los recursos (al agua, por ejemplo), que reflejan los costos verdaderos. En segundo lugar, establecen estándares de desempeño pero no señalan los métodos para lograrlos, que son decididos por las compañías. En tercer lugar, definen períodos de introducción para alcanzar los estándares, que reflejan la inversión o el nuevo ciclo de los productos en la industria. Los períodos de introducción les dan tiempo a las compañías para desarrollar e introducir nuevos productos de forma consistente con la economía de su negocio. En cuarto lugar, implementan medidas universales y sistemas de reporte del desempeño, con inversiones del gobierno en infraestructura para recolectar datos de referencia (como las deficiencias nutricionales en cada comunidad). Esto motiva y habilita el continuo mejoramiento, más allá de los objetivos del momento. Finalmente, las regulaciones apropiadas requieren un reporte de resultados eficiente y oportuno, que luego puede ser auditado por el gobierno de ser necesario, en lugar de imponerles a todos planes de conformidad caros y detallados.

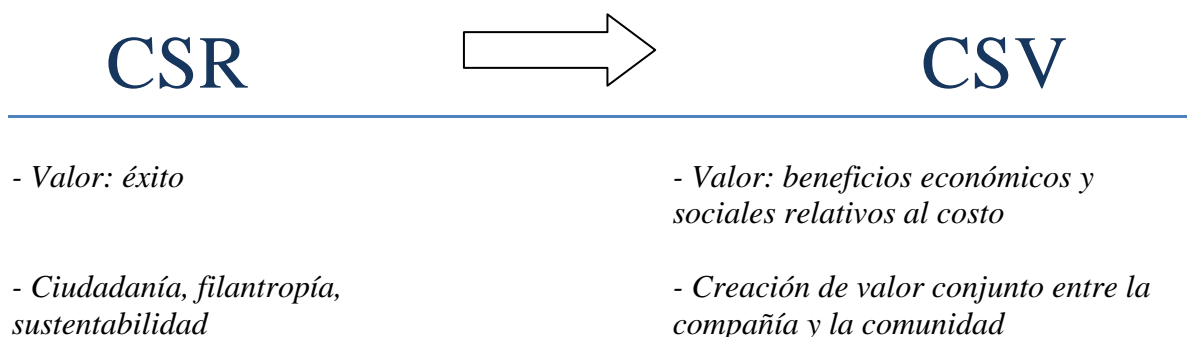
Las regulaciones que desalientan el valor compartido son muy diferentes. Fuerzan la conformidad con ciertas prácticas en lugar de enfocarse en un mejoramiento social medible. Ordenan un enfoque particular para lograr un estándar, bloqueando la innovación y generándoles costos a las compañías. Cuando los gobiernos caen en la trampa de este tipo de regulación, minan el progreso que ellos buscan y al mismo tiempo enfrentan una feroz resistencia de parte de los negocios, que enlentece el progreso y bloquea el valor compartido que mejoraría la competitividad.

Seguramente las compañías de pensamiento tradicional resistan incluso una regulación bien construida. Sin embargo, a medida que los principios de valor compartido sean más aceptados, los negocios y el gobierno se alinearán más en la regulación en muchas áreas. Las compañías entenderán que las regulaciones adecuadas fomentarán la creación de valor económico.

Finalmente, las regulaciones serán necesarias para limitar la búsqueda de prácticas explotadoras, injustas o engañosas con las cuales las compañías se benefician a expensas de la sociedad. Una política estricta antimonopolio, por ejemplo, resulta esencial para asegurar que los beneficios generados por el éxito de las compañías se transmitan a los clientes, proveedores y trabajadores.

Diferencia entre valor compartido y la responsabilidad social corporativa

La creación de valor compartido (CSV) debería superar la responsabilidad social corporativa (CSR) al guiar las inversiones de las compañías en sus comunidades. Los programas de CSR se concentran mayormente en la reputación y tienen una conexión limitada con el comercio, por eso son difíciles de justificar y mantener a largo plazo. En contraste, CSV actúa de forma integral para la rentabilidad y el posicionamiento competitivo de las compañías. Equilibra los recursos y la experticia únicos de cada compañía para crear valor económico al crear valor social.



- Discrecionalidad o respuesta a la presión externa

- Separada de la maximización de las ganancias

- La agenda es determinada por reportes externos y preferencias personales

- Impacto limitado por el impacto corporativo y el presupuesto de CSR

- Ejemplo: Comercio justo

- Competencia integral

- Integral a la maximización de las ganancias

- La agenda es específica de la compañía y se genera internamente

- Realinea el presupuesto total de la compañía

- Ejemplo: Transformación de las adquisiciones para incrementar la calidad y el rendimiento

En ambos casos, la conformidad con los estándares éticos y legales y la reducción del daño de las actividades corporativas son asumidas.