

# Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto

*El profesor Michael Porter lo dijo. No son suficientes la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía para responder con efectividad a las necesidades sociales. Se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y su existencia. Existe una manera de hacerlo. ¿En qué consiste y cómo ponerla en práctica? Algunas respuestas.*

*Por Gustavo Mutis\**

¿Cómo podría su empresa aumentar significativamente la rentabilidad e impacto, diferenciándose por su capacidad de generar valor y riqueza económica, ambiental y social, con sus grupos de interés?

Dadas las realidades actuales del entorno, ¿está su empresa redefiniendo los modelos de negocio para competir estratégicamente?

¿Por qué, a pesar de contar con un conjunto de corporaciones exitosas en generar riqueza, en Colombia todavía un tercio de la población vive en la pobreza?

Compañías líderes en Colombia se están haciendo estas preguntas y están encontrando nuevas formas de acelerar su crecimiento y de incrementar sus ventajas competitivas, a través de modelos de negocio innovadores que suplen necesidades a nivel

social. Estas compañías están ‘generando valor compartido’, utilizando el conocimiento para identificar nuevas oportunidades e incrementar su competitividad, a la vez que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno y de sus grupos de interés.

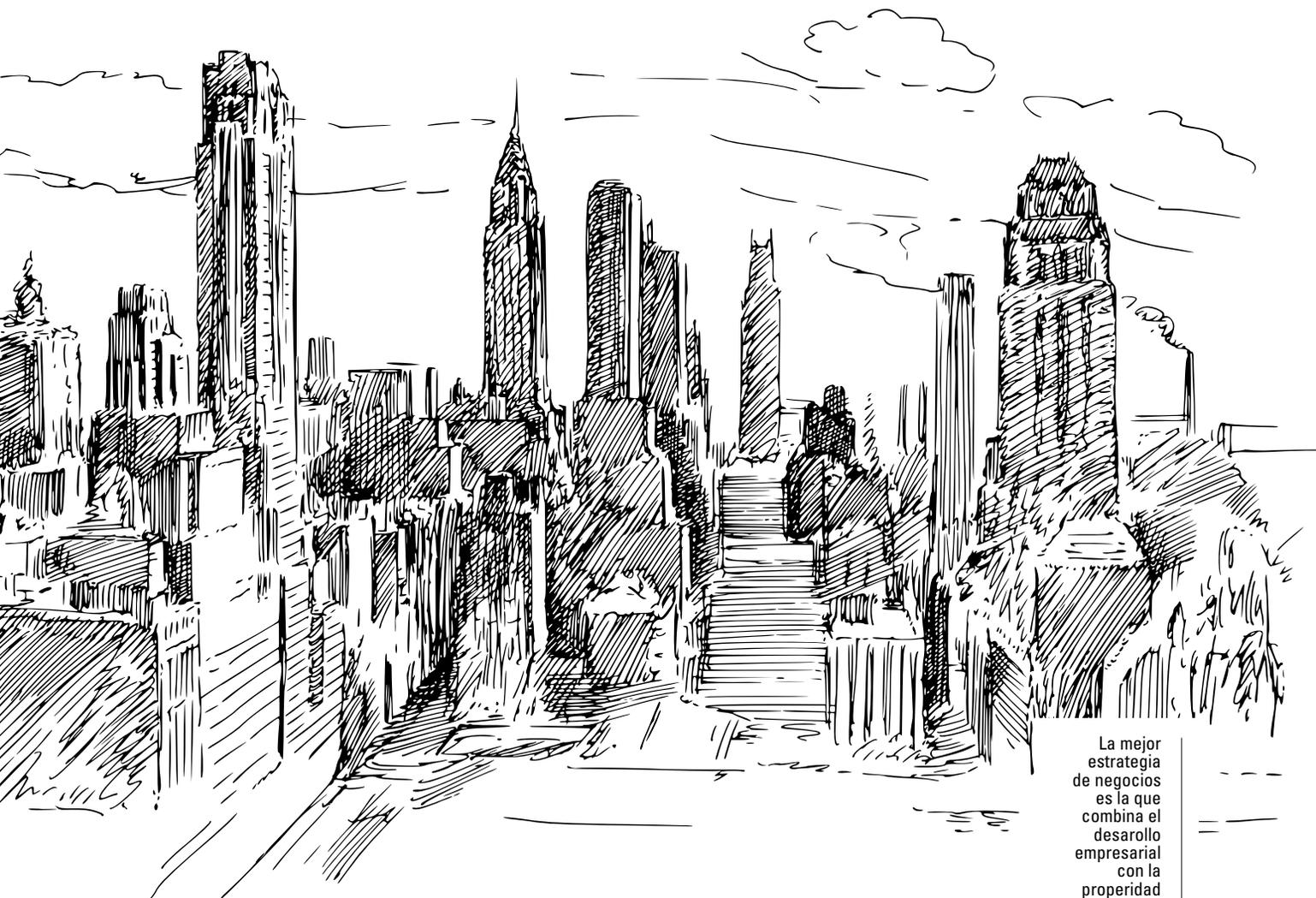
En el Centro de Liderazgo y Gestión estamos convencidos de que en Colombia no puede haber una mejor estrategia de negocios que aquella que combine el desarrollo empresarial con la prosperidad social. Creemos que las compañías colombianas pueden utilizar los activos principales, como sus tecnologías, su conocimiento, su talento humano, sus redes de distribución y comercialización, para producir utilidades y también para contribuir a la generación de mejores condiciones sociales, económicas y ambientales para el país. Creemos,

así mismo, que los empleados de las empresas se comprometen más cuando su organización se centra en un propósito de orden superior, un reto que vaya más allá de las meras utilidades y los indicadores de gestión y desempeño tradicionales.

Uno de los paradigmas preferidos por las escuelas de negocios de hace escasas décadas, que contribuyó en buena medida a trazar los límites de la responsabilidad empresarial, era el del egoísmo. Es un término peyorativo, pero con un raciocinio que predominó durante mucho tiempo y fue defendido a ultranza por varios gobiernos en el mundo. Muchos acudían a Milton Friedman y demás pensadores de la Escuela de Chicago, quienes, a su vez, retomaban a liberales clásicos como Adam Smith y Friedrich Von Hayek, para afirmar el teorema del egoísmo: solo mediante la búsqueda infatigable del



FOTOS: 123RF



La mejor estrategia de negocios es la que combina el desarrollo empresarial con la prosperidad social.

ILUSTRACIONES: 123RF

interés particular, los empresarios pueden contribuir a fomentar el interés general. “Las empresas únicamente responden ante sus accionistas por el cumplimiento de su razón de ser, que es el ánimo de lucro”. De este modo, las clases en las facultades de administración se centraban en los medios para crear valor y mejorar la utilidad para los accionistas, dejando de lado temas sociales, con lo cual generaciones enteras terminaron asumiendo una versión excesivamente estrecha de lo que es el capitalismo. Sin embargo, a través del pago de impuestos, de la generación de empleo y de la oferta de productos y servicios de calidad, la empresa hacía su aporte al bienestar de la comunidad.

**“LA RESPONSABILIDAD DE TODOS ES UNIR LO ECONÓMICO, AMBIENTAL Y SOCIAL SOBRE TODO EN PAÍSES COMO COLOMBIA, DONDE LOS NIVELES DE INEQUIDAD SIGUEN ESTANDO ENTRE LOS MÁS ALTOS DE LA REGIÓN”.**

De ahí el valor que tiene que la principal autoridad en competitividad del mundo, el profesor Michael Porter, declare que no basta con ser más productivos, hablar de crecimiento o enfocarse en las utilidades. Que es fundamental tener una economía sofisticada y competitiva, pero no es

suficiente. Que ni la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía son suficientes para responder con efectividad a las necesidades sociales. Que no alcanza con donar dinero o cumplir ciertos estándares sociales y ambientales. Que hay que

redefinir el propósito de las empresas. No solo porque es lo correcto y lo moral, sino porque de eso depende el progreso, la sostenibilidad e, inclusive, la existencia de cada empresa a largo plazo. Porter, quien además es uno de los aliados más importantes de Colombia en el mundo, ha abierto la puerta a la próxima transformación en el pensamiento empresarial del siglo XXI y a la base de la próxima gran ola de crecimiento local y global: el valor compartido.

Este concepto supone ir más allá de la responsabilidad social empresarial y de las utilidades inmediatas a corto plazo, para aplicar una estrategia de largo alcance que combine el lucro de la empresa con el bienestar social. Supone ir más allá porque, como

Porter lo suele aclarar, la responsabilidad social ubica los problemas ambientales y de la comunidad en la periferia y no en el centro mismo de la gestión de las empresas. Mientras que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente la sociedad. Por eso, el valor compartido es una noción que parte de una evidencia indiscutible: en el mundo que surge en estas décadas, las utilidades de las empresas deben ir a la par del progreso social y el desarrollo sostenible de la comunidad que debe ser promovido por dichas empresas. Y

los resultados de las investigaciones lideradas por el propio Porter son concluyentes: las estrategias de valor compartido son más sostenibles como ventajas competitivas que las mejoras al producto o la racionalización de costos.

Para Porter, la idea de que es posible concebir el progreso económico sin pensar en el progreso social o ambiental ya ha demostrado con creces su invalidez. Es responsabilidad de todos unir esas tres fuerzas tan poderosas. Sobre todo en países como Colombia, en donde los niveles de inequidad siguen estando entre los más altos de la región. No cabe duda de que la creación de riqueza solo puede hacerse

a través de los negocios del sector privado. Por eso, este tiene que ampliar su mentalidad con respecto al rol esencial que desempeña en la prosperidad de un país. Ese es el primer paso del valor compartido: lograr que las empresas redefinan su propósito superior. Entender que los objetivos empresariales tienen que incluir el beneficio para la sociedad, sin lo cual es imposible que su éxito económico sea sostenible en el tiempo.

Porter nos invita a abandonar la mentalidad cortoplacista de exigir utilidades inmediatas y entender que existen oportunidades al pensar ampliamente en el beneficio de la sociedad. Es, en definitiva, ser más

**“LAS EMPRESAS QUE TENGAN COMO ESTRATEGIA LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SON LAS QUE VAN A TENER ÉXITO EN LOS PRÓXIMOS 20 AÑOS”.**

conscientes que hay que cambiar en la forma en la que aseguramos la rentabilidad y entendemos la gestión. Crear valor económico mientras se crea, al mismo tiempo, valor social y ambiental. Según nos enseña Porter, hay tres formas de hacerlo:

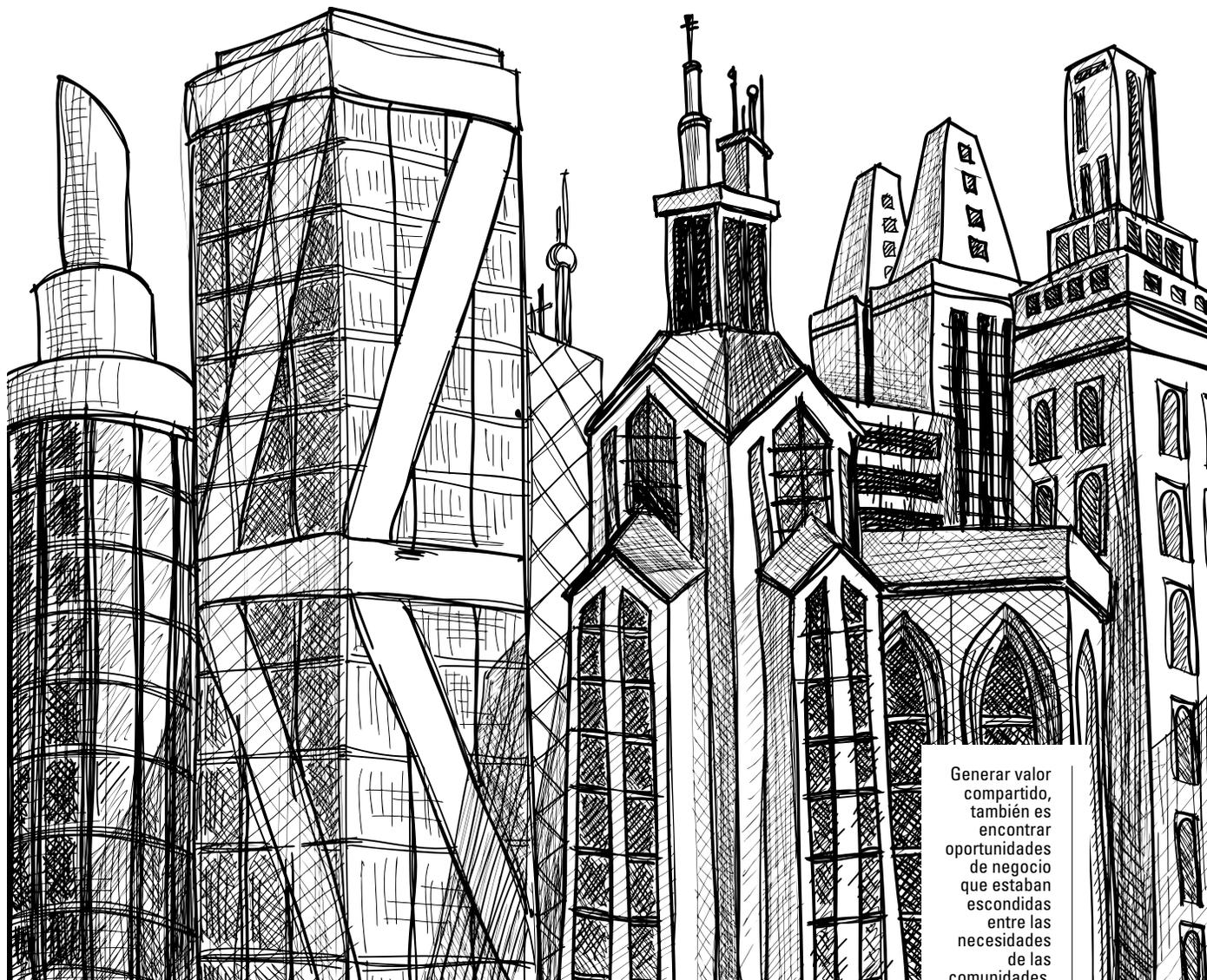
Con el producto o servicio que tiene la empresa. Hay que desarrollar un producto o servicio que satisfaga una necesidad social. Existe una oportunidad enorme en abrir nuevos mercados atendiendo a clientes que tradicionalmente han sido ignorados, como los que viven en las comunidades pobres.

Con otra definición de la cadena de valor. Hay muchas oportunidades. Por ejemplo, está el ahorro en el uso de los recursos como la energía o recursos logísticos. Se puede evitar usar camiones o aviones que consumen gasolina y emiten dióxido de carbono.

Con los *clusters* locales. Sus condiciones estructurales (las empresas relacionadas, los proveedores, los bienes públicos, la calidad



Michel Porter estará en Colombia invitado por Pacific Rubiales para el lanzamiento de su estrategia de valor compartido.



Generar valor compartido, también es encontrar oportunidades de negocio que estaban escondidas entre las necesidades de las comunidades.

educativa, las instituciones, etc.) pueden ser benéficas o nocivas para cada empresa. Por ende, esta puede hacer una invaluable contribución al ayudar a construir mejores clusters a través de iniciativas que mejoren las condiciones estructurales.

En suma, se requiere dejar de ver las necesidades sociales desde la óptica de la responsabilidad social y la filantropía, en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía, a enfocarse en encontrar oportunidades de negocio escondidas en problemas del entorno. Mientras que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos discrecionalmente para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad.

### UN NUEVO CHIP

Precisamente, el tema económico en esta estrategia implica una nueva forma de pensar de los dirigentes y empleados. La generación de valor compartido debe tratarse no como un gasto, sino como una inversión a mediano y largo plazo ligada con el éxito del negocio.

Dentro de las lecciones aprendidas en nuestra labor como consultores en procesos de transformación organizacional, hemos identificado algunas que facilitan la transición hacia el valor compartido. En primera instancia, es requisito sine qua non un sólido compromiso de la alta dirección de las empresas y una aproximación integral con el objeto de comprometer a todos los empleados y colaboradores de la organización. En segunda instancia, el desarrollo de valor compartido no es una misión de corto plazo. El retorno de la inversión y los indicadores

de impacto deben ser reevaluados con un propósito más estratégico y diferenciador. Por último, las capacidades, competencias y actividades requeridas para generarlo no son las tradicionales. Sobresalen la interdependencia y las conversaciones generativas, el espíritu emprendedor y la observación permanente del entorno con un marco más amplio, la convivencia con la incertidumbre, la innovación aplicada a gran escala y, sobre todo, el desarrollo del liderazgo, entendiéndolo no como un atributo individual sino como la capacidad de movilizar a un grupo de individuos para gestionar un reto transformador de alto impacto.

Como se ha señalado, las compañías que se deciden por un proceso de transformación hacia el valor compartido deben entender que este implica un esfuerzo estratégico extendido a todos los individuos; una asignación de importantes recursos de gestión

para impactar el desarrollo diario de las actividades del negocio. Por esto es fundamental que tengan claro el horizonte y la importancia estratégica.

La orientación particular hacia las iniciativas en esta línea, comienzan cuando la presidencia de la empresa se apropia del proceso y facilita la conformación de un equipo de dirección con capacidad para tomar decisiones estratégicas y asignar recursos. Una de las primeras tareas de este equipo de dirección es conformar un grupo de ejecutivos, quienes identifican las posibles iniciativas de generación de valor compartido. Conjuntamente, iniciarán el proceso de transformación estratégica en donde coobservarán la realidad propia y del entorno, y abrirán la mente al cambio. Eso les permitirá identificar y cuestionar los

**“PORTER NOS INVITA A ENTENDER QUE EXISTEN OPORTUNIDADES AL PENSAR AMPLIAMENTE EN EL BENEFICIO DE LA SOCIEDAD”.**

paradigmas en los que se sustenta el negocio, las condiciones que son un obstáculo, aquellas que son una fortaleza y las que es necesario adquirir. Solo hasta entonces, la compañía estará preparada para identificar y cristalizar posibles iniciativas, así como profundizar el conocimiento en torno a los beneficios para la organización y la sociedad. El paso siguiente será diseñar un modelo de negocio que incluya retos y objetivos, y priorizar las iniciativas que se implementarán.

El profesor Porter no se cansa de repetirlo: “Las empresas que tengan como estrategia la creación de valor compartido son las que van a tener éxito en los próximos 20 años. El valor compartido es la oportunidad de crecimiento y de innovación más grande de la economía global, y el siguiente capítulo en la mentalidad de los gerentes”.

*\*Presidente del Centro de Liderazgo y Gestión.*

## EL VALOR COMPARTIDO VS. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social empresarial (RSE) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Mientras que la CVC aprovecha los recursos únicos de una empresa para crear valor económico creando valor social –y es parte integral de la rentabilidad y posicionamiento de una empresa–, la RSE se enfoca principalmente en la reputación y tiene una conexión limitada con el negocio. Esto hace que sea difícil de justificar y mantener en el largo plazo.



**EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY, LOS PRINCIPIOS ÉTICOS Y LA REDUCCIÓN DE LA HUELLA ECOLÓGICA CAUSADA POR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA SE PRESENTA EN AMBOS CASOS.**

*\*Este recuadro fue publicado en la revista Harvard Business Review, en enero-febrero de 2011, en donde Michael Porter ilustró por primera vez su concepto de valor compartido.*