

An abstract graphic featuring three blue spheres of varying sizes. Two thin, light blue lines intersect diagonally across the upper half of the page. The spheres are positioned in the upper right and lower right areas, with one small sphere in the center. The spheres have a glossy, 3D appearance with highlights and shadows.

# Valor compartido

Fundamentos de ingeniería administrativa

**Joel Ariel García Muñiz**  
**2/10/2016**

## Contents

Introducción. ....	2
Valor compartido. ....	3
Las raíces del valor compartido.....	6
Reconcebir los productos y mercados. ....	8
Redefinir la productividad en la cadena de valor.....	8
Permitir el desarrollo de clusters locales. ....	11
Cómo crear valor compartido en la práctica.....	12
La próxima evolución del capitalismo .....	13
Bibliography .....	14

## Introducción.

El rápido avance de la sociedad en todos sentidos exige que las organizaciones además de hacer parte del capitalismo y satisfacer las necesidades del mercado, incluyan en su desarrollo y crecimiento la creación de valor compartido que les permita mejorar tanto sus condiciones dentro de la competencia como las condiciones del entorno del que hacen parte, con el fin de mostrar un progreso que además de económico sea social y cultural.

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

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

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

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

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

En Estados Unidos, McDonald's ya no habla de sus productos sino del trabajo que desarrolla con los agricultores para hacer mejores lechugas, sin usar pesticidas. Lo mismo con el cultivo de papas y las labores con granjeros que crían ganado para la producción de carne.

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

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

Según Porter y Kramer, las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas; hoy en día, el capitalismo es casi una mala palabra y es necesario que el mismo contribuya también a crear impacto social. La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos; los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. Por lo tanto, es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.

### **Valor compartido.**

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

Sin embargo, las empresas aún consideran los temas sociales como marginales y no como parte de su “core” de negocios, a decir de Porter y Kramer: las empresas siguen teniendo una visión estrecha de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinarán su éxito en el largo plazo. (Porter, 2011)

Michael Porter no llegó a ser un gigante en el área de la competencia y de la estrategia abordando problemas triviales. Desde los inicios de su carrera se ocupó de la pregunta más trascendental y significativa de la administración: ¿por qué algunas empresas son más rentables que otras? Una pregunta importante llevaba a otra: ¿por qué algunas industrias siempre son más rentables y qué significa eso para un gerente que vaya a diseñar una estrategia?; ¿por qué algunas naciones o regiones prosperan más que otras y qué representa eso para las empresas en una era global? (Magretta, 2011)

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?

Tal como recoge Melé, la teoría de la Ciudadanía Corporativa puede condensarse en la declaración firmada por 34 directores ejecutivos de las mayores empresas del mundo en el World Economic Forum de 2002: “la ciudadanía empresarial se refiere a la contribución que una compañía hace a la sociedad a través de sus actividades empresariales nucleares, su inversión social y programas filantrópicos y su implicación en políticas públicas”. (Melé, 2007)

En el artículo “Estrategia y Sociedad”, publicado en el año 2006 por Porter y Kramer, los autores argumentan que la estrategia de las empresas debe ir más allá de las mejores prácticas, esta debe escoger un posicionamiento único, hacer las cosas diferentes de la competencia; articuladas bajo el concepto de “Business Strategy”. Al respecto, Vidal menciona: La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la Daena: International Journal of Good Conscience. (Vidal, 2011)

Con el fin de crear valor compartido, la visión debe traducirse en una clara estrategia que se centra en un conjunto limitado de oportunidades. Una buena estrategia debe ajustarse para reflejar el posicionamiento único de una empresa, la capacidad y el panorama competitivo. Un claro ejemplo de esto es Nestlé que en los últimos cinco años ha sido pionero en un enfoque de valor compartido. Ha definido una estrategia clara que se concentró en tres aspectos clave: desarrollo rural, la utilización del agua y la nutrición. Centrándose en la nutrición, la compañía puede diferenciar sus productos al tiempo que contribuye a la salud y el bienestar de los consumidores, la empresa no descuida otras áreas, como la eficiencia energética. Las empresas deben desarrollar una estrategia que incorpore objetivos medibles, robustos de creación de valor compartido y aprovechar los activos corporativos únicos. Nestlé es una de las empresas de alimentos y bebidas más grandes del mundo y el líder mundial en productos lácteos y café. Está ubicada cerca de lago de Ginebra en Suiza, la compañía emplea a aproximadamente 280.000 personas en 165 países. La empresa fue fundada con valor compartido en su corazón hace más de un siglo.

En el 2005 se seleccionaron tres temas prioritarios en los que centrarse: desarrollo rural, uso de agua y nutrición. Las dos primeras áreas fueron principalmente relacionadas con la cadena de suministro de la compañía. Los agricultores producen la mayor parte de

las materias primas de Nestlé. Para cumplir con estándares de calidad y fiabilidad de Nestlé, los agricultores necesitan fuertes economías rurales, acceso a suficiente agua de riego y suelos fértiles. El tercer ámbito se centró en los consumidores: Nestlé vio productos de un valor nutritivo superior como fuente de diferenciación competitiva. La empresa ha organizado conferencias en Nueva York y Londres para explicar la idea a los inversionistas y resaltar los beneficios para la creación de riqueza a largo plazo. Ha creado un Consejo de administración, presidido por el Director General, que se mueve hacia el valor compartido a través de los negocios de Nestlé. Y más recientemente, ha puesto en marcha un programa de capacitación dirigido a todos los 280.000 empleados que van desde operadores de montacargas a ejecutivos de C-suite para explicar el valor compartido y cómo se relaciona con su trabajo. Otro ejemplo de valor compartido en las empresas es el programa de la compañía General Electric “imaginación saludable” es puesto en práctica para producir importantes beneficios sociales y financieros de valor compartido. GE es líder de mercado en empresas que abarcan una amplia gama de sectores. La compañía ha tenido un éxito considerable a través de su estrategia de Ecomagination, que trabaja en la reingeniería de miles de productos de GE para reducir su impacto ambiental. Esta iniciativa ha generado más de \$17 billones en ingresos en 2008. Partiendo de este enfoque, GE identifica su División de atención de la salud como otra oportunidad para crear valor compartido. Para posicionarse delante de estas tendencias, GE lanzó Healthymagination, una estrategia corporativa integrada en 2008. Mientras que la estrategia está iniciando, los primeros resultados ya son impresionantes. Veinticuatro nuevos productos han sido desarrollados, y la empresa está arrancando para crear 100 innovaciones en 2015. Una revisión reciente del componente filantrópico de Healthymagination, conocido como desarrollo global salud, encontró que en Ghana el número de partos hospitalarios es 50 por ciento, el uso de anestesia y monitoreo en cirugía es tanto como el 250 por ciento mayor, y asistencia ambulatoria es hasta 200 por ciento más alto, dependiendo de la condición. (Bockstette, 2011)

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 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”.

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.

## **Las raíces del valor compartido**

La teoría estratégica dice que para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. Busca obtener ventajas competitivas con una adecuada configuración de su cadena de valor o mediante el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios.

La cuestión es que han prestado más atención al sector o al negocio donde pasando, en ocasiones, por alto el profundo efecto que tiene la localización en la productividad y la innovación.

Las empresas se enfocaron en atraer consumidores para que compren más y más de sus productos. Al enfrentar la creciente competencia y las presiones a corto plazo de por los accionistas, los ejecutivos recurrieron a sucesivas reestructuraciones, reducciones de personal y reubicaciones en regiones con costes más bajos. Los resultados más frecuentes son la comoditización, la competencia de precios, una poca innovación real, un crecimiento orgánico lento y ninguna ventaja competitiva clara.

Con la actual globalización muchas empresas ya no reconocen un lugar como su hogar, sino que se ven a sí mismas como empresas “globales”. Con la integración vertical usando proveedores externos o las deslocalizaciones se debilitó su conexión con sus comunidades perdiendo importantes oportunidades para la creación de valor.

Ante estas situaciones las comunidades en donde operan las empresas perciben pocos beneficios (despidos, deslocalizaciones...) cuando de forma simultánea aumentan de los beneficios empresariales. Más bien, perciben que los beneficios de las empresas se producen a costa suya, una impresión que se ha fortalecido durante la actual recuperación de la economía, donde poco se ha hecho para paliar el alto desempleo, las penurias de las empresas locales y las severas presiones sobre los servicios comunitarios.

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.

Redefine los límites del capitalismo al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados. Se trata de crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo:

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

**Reconcebir productos y mercados.** Se trata de abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad. Se trata de aumentar el crecimiento de los ingresos, la participación de mercado y la rentabilidad a través de los beneficios medioambientales, sociales y económicos generados a través de los productos o servicios de una compañía.

**Redefinir la productividad en la cadena de valor.** Cómo una mejor gestión de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos. Hablamos de mejoras en las operaciones internas que reducen los costes, mejoran el acceso a las materias primas y mejoran la productividad logradas a través de mejoras medioambientales, mejor utilización de los recursos, inversión en los empleados, capacidad de los proveedores y otras áreas.

**Desarrollo de clusters locales** de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Hablamos de crear valor compartido mejorando el entorno externo para la compañía mediante inversiones en la comunidad, fortaleciendo a proveedores locales,



colaborando con las instituciones de manera que ayude aumentar la productividad del negocio.

Mediante el concepto de valor compartido se logra redefinir conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se logra tener una mejor visión de cómo atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados.

### **Reconcebir los productos y mercados.**

Las necesidades de la sociedad son enormes: salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera, menos daño ambiental. Se podría decir que son las principales necesidades insatisfechas en la economía global.

En las economías avanzadas, crece rápidamente la demanda por productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. Así, por ejemplo, las empresas de alimentación, tradicionalmente concentradas en el sabor y la cantidad se están reenfocando hacia la necesidad fundamental de una mejor nutrición o de ciertas necesidades como, por ejemplo, la alimentación para celíacos.

Una exploración continua de las necesidades de la sociedad llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de reconocer el potencial de nuevos mercados que antes habían ignorado.

Para satisfacer necesidades en los mercados mal atendidos, por ejemplo alimentos sin gluten, se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución. Estos requisitos pueden conllevar innovaciones fundamentales que también podrían tener una aplicación en los mercados tradicionales como, por ejemplo ocurre con los microcréditos, ideados para atender las necesidades no satisfechas de financiamiento en los países en desarrollo, pero que hoy, crece rápidamente en Europa y Estados Unidos, donde está llenando un vacío importante que no había sido reconocido.

Un ejemplo lo tenemos en cómo ha variado el negocio de las farmacias. En sus estanterías es difícil ver un medicamento. Han ampliado su negocio, entre otros, a la dermofarmacia para, por ejemplo para el cuidado de la piel, la homeopatía, los tratamientos para adelgazar, productos asociados a la nutrición en todas las edades, han ampliado horarios.

### **Redefinir la productividad en la cadena de valor**

Existen muchas formas en las cuales una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad. Con esta nueva mentalidad

veremos que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente. Esta sinergia crece cuando las firmas abordan los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido e idean nuevas formas de operar para enfrentarlos.

Hay señales inequívocas de un cambio. Antes se pensaba que los esfuerzos para minimizar la polución inevitablemente elevaban los costes para las empresas y que sólo se debían a requisitos legales y tasas. Hoy, existe un consenso de que las mejoras en la gestión ambiental, que pueden ser logradas con una mejor tecnología implica ahorros muy importantes debido a una mejor utilización de recursos, al disponer de procesos más eficientes y en definitiva, productos con un nivel de calidad superior.

Veamos algunas de estos ahorros:

**Mejora en el uso de la energía.** El uso de la energía en toda la cadena de valor está siendo reexaminado debido a los altos precios de la energía y a una nueva conciencia de las oportunidades para la eficiencia energética y de la preocupación mundial derivada del efecto invernadero. El resultado han sido mejoras sorprendentes en la utilización de la energía mediante el uso de mejores tecnologías disponibles económicamente viables.

**Mejor gestión de la logística.** Los sistemas logísticos están siendo rediseñados para reducir los tiempos y recorridos de los envíos, optimizando su tramitación, mejorando los vehículos, modificando el tamaño de los vehículos, usando nuevas rutas aprovechando las mejores infraestructuras.

**Mejora en el uso de recursos.** La elevada conciencia ambiental y los avances en tecnología están catalizando nuevos enfoques en áreas como la utilización del agua, las materias primas y el embalaje (su reciclaje y reutilización). La mejor utilización de los recursos, posible gracias a una mejor tecnología, permeará todas las partes de la cadena de valor y se extenderá a los proveedores y canales de distribución.

**Abastecimiento.** Aunque las estrategias tradicionales señalan que las empresas han de comoditizar y ejercer al máximo su poder negociador con los proveedores para reducir los precios, incluso cuando compran a empresas pequeñas que operan a nivel de subsistencia o en países con salarios escandalosamente bajos, algunas empresas están empezando a entender que estos proveedores no pueden ser productivos ni mejorar sus estándares de calidad.

Cada vez más se prefiere un mayor nivel de calidad que un precio más bajo. Cuánto más fuertes se vuelven los proveedores se reduce su impacto ambiental, aumenta su eficiencia con lo que los precios bajan.

Un buen ejemplo de esta nueva mentalidad es Nespresso, una de las divisiones de Nestlé que crece más rápido. Nespresso combina una sofisticada máquina de café exprés con unas cápsulas de aluminio individuales, que contienen café molido de todas partes del mundo. Al ofrecer calidad y rapidez, Nespresso ha expandido el mercado del café premium. Su gran problema fue como asegurar un suministro confiable de ciertos tipos de cafés, en especial los cultivados por pequeños agricultores de zonas rurales empobrecidas de África y América Latina, atrapados en un entorno de baja productividad, mala calidad y degradación ambiental que limitaba el volumen de producción.

Para abordar estos problemas, Nestlé rediseñó su abastecimiento de café. Trabajó intensamente con los agricultores, asesorándoles sobre prácticas agrícolas, avalando préstamos de bancos y ayudando a que se aseguraran materias primas como plantas, pesticidas y fertilizantes. Estableció instalaciones locales para medir la calidad del café en el punto de compra, lo que le permitió pagar un sobreprecio por los mejores granos directamente a quienes los cultivaron, mejorando así sus incentivos. Se asoció con Rainforest Alliance, una importante ONG internacional, para enseñar a los granjeros prácticas más sostenibles que aseguren una mayor seguridad en los volúmenes de producción. La mayor producción por hectárea y la mejor calidad de los granos elevaron los ingresos de los agricultores a la vez que se redujo el impacto ambiental de las granjas. Simultáneamente Nestlé aseguró un suministro confiable de buen café. Se creó valor compartido.

Dentro del ejemplo de Nestlé hubo un aprendizaje mucho más importante: la ventaja de comprar a proveedores locales capaces. Estos pueden reducir el tiempo de ciclo, elevar la flexibilidad, fomentar un aprendizaje más rápido y permitir la innovación a la vez que incrementar sus beneficios, contratan más personas y pagan mejores sueldos; lo que, sin duda, beneficiará a otras empresas y a la comunidad. .

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

**Productividad de los empleados.** Prácticas como mantener bajos los niveles de sueldos, reducir los beneficios y deslocalizar al extranjero están empezando a ceder ante la conciencia de los efectos positivos que tienen en la productividad un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados. Si los sindicatos también se enfocaran más en el valor compartido, estos enfoques hacia los empleados también se difundirían más rápido.

**Ubicación.** El pensamiento de negocios ha aceptado el mito de que la ubicación ya no importa porque la logística es barata, la información fluye rápidamente y los mercados son globales. Por tanto, cuanto más barata sea la ubicación, mejor, desapareciendo cualquier preocupación por las comunidades locales donde opera. Esa forma tan simplista de pensar hoy está siendo cuestionada, en parte por los incrementos de los precios de las energías así como por la mayor conciencia del coste de la no productividad causada por los sistemas de producción altamente dispersos y de sus problemas de suministro.

### **Permitir el desarrollo de clusters locales.**

Ninguna empresa es un ente autosuficiente. El éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías y la infraestructura de apoyo que las rodean. La productividad y la innovación están altamente influidas por los “clusters” o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular, como las tecnologías de la información en Silicon Valley, el cultivo de flores en Kenia y el corte de diamantes en Surat, India.

Disponer de capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, transporte y en sectores relacionados también eleva la productividad. Y a la inversa, la productividad se resiente ya que su carencia crea costes internos para las empresas:

- Una bajo nivel de educación impone costes en productividad y capacitación.
- Una mala infraestructura de transporte eleva los costes de logística.
- La discriminación de género o raza reduce la cantidad de empleados capaces.
- La pobreza limita la demanda y genera degradación ambiental, empleados poco saludables y altos costes de seguridad.

Los proveedores locales son capaces fomentan una mayor eficiencia logística y una colaboración más fácil. Por tanto, las empresas crean valor compartido si fomentan clusters ya que les permite mejorar su productividad. Así, la empresa se asegura un suministro confiable y de calidad por lo que puede incentivar su nivel de la calidad y la productividad, a la vez que mejoran sus ingresos así como el poder de compra de los ciudadanos locales. El resultado es un ciclo positivo de desarrollo económico y social. Ciertamente un tipo correcto de regulación gubernamental puede favorecer esta implantación.

En la medida en que se crean nuevos empleos en los sectores de apoyo, efectos sociales multiplicadores; nacen nuevas empresas, crece la demanda por servicios auxiliares, se eleva oferta de trabajadores cualificados para muchas otras empresas.

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

Sin lugar a dudas, los programas más exitosos de desarrollo son los que involucran una colaboración entre el sector privado, las asociaciones comerciales, las instituciones gubernamentales y las ONG.

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

La creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier ineficiencia causada por la empresa, pero es mucho más que eso. La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global. Esta idea representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo.

En relación con el origen de la presente crisis económica, la burbuja inmobiliaria. Un enfoque de valor compartido habría llevado a las empresas de servicios financieros a crear productos innovadores que hubieran elevado prudentemente el acceso a la compra de una vivienda. Un ejemplo es el sistema de financiación hipotecario “renta con opción de compra”. Sin embargo las entidades financieras promovieron vehículos financieros no sostenibles que resultaron ser económica y socialmente devastadores, a la vez que decían ser socialmente responsables por tener programas de Responsabilidad Social Corporativa.

El prisma del valor compartido puede aplicarse a todas las decisiones importantes de una empresa. ¿Puede el diseño de nuestro producto incorporar mayores beneficios sociales? ¿Estamos atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con nuestros productos? ¿Maximizan nuestro enfoque de procesos y logística las eficiencias en el uso del agua y la energía? ¿Cómo podemos mejorar nuestra eficiencia e innovación? ¿Cómo podríamos mejorar nuestra comunidad como un lugar para hacer negocios? Si una empresa puede mejorar las condiciones sociales, lo más probable es que mejore las condiciones del negocio y detone así ciclos positivos de retroalimentación.

## La próxima evolución del capitalismo

El valor compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas. También reconectará el éxito de la empresa con el de la comunidad.

Muchos factores como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos y la mayor escasez de los recursos naturales impulsarán oportunidades inéditas.

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

Hemos de saber romper la tradicional división entre las preocupaciones sociales y los intereses económicos. Convendremos que las personas de los sectores público y privado a menudo han seguido caminos educacionales y profesionales muy diferentes. Como resultado, son pocos los ejecutivos que entienden lo suficiente los problemas sociales y ambientales que les permitan ir más allá de los actuales enfoques de la RSC y son pocos los líderes del sector social que poseen la capacidad de gestión y la mentalidad empresarial necesarias para diseñar e implementar modelos de valor compartido.

## Bibliography

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

Hernández, F. A. (2012). *Liderazgo: cómo implementarlo en tu empresa*. Barcelona: Editorial académica española.

Magretta, J. (2011). *Para Entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Melé, D. (2007). *Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías*. Ekonomiaz.

Porter, M. &. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*. Massachusetts: Harvard Business Review.

Vidal, I. (2011). *El Principio de Valor Compartido de Porter y Kramer*. Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad CIES.