



## **El principio de valor compartido de Porter y Kramer**

Por Isabel Vidal  
CIES-Universidad de Barcelona

*CIES N° 92 – Septiembre del 2011*



Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad

Baldri Reixac, 4-8, 08028 Barcelona

Telf.: +34934335490 Fax: +34934034510

e-mail: [info@grupcies.com](mailto:info@grupcies.com). [www.grupcies.com](http://www.grupcies.com)

## Resumen

La empresa crea valor compartido cuando su actuación genera un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio. Puede crear valor compartido por tres vías distintas que se complementan constituyendo un círculo virtuoso: concebir nuevos productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir clusters locales donde actúa. Valor compartido implica innovación. Al mismo tiempo, exige un equilibrio que no es fácil alcanzar entre necesidades sociales y beneficios empresariales.

## Introducción

Porter y Kramer en 2006 publicaron *Estrategia y Sociedad* donde planteaban el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. En dicho artículo los autores introducen el principio de valor compartido que se desarrolla en *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth* publicado por Harvard Business Review en 2011. Entre las empresas con fuerte implantación en España que utiliza este término se encuentra Nestlé<sup>1</sup>. A continuación, se intenta entender qué significa la expresión “creando valor compartido”.

La principal aportación teórica de Porter es su concepto de Business Strategy. 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 ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Ahora bien, como escriben Porter y Kramer (2011) para que la teoría de la estrategia tenga éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor diferencial que satisfaga las necesidades de un conjunto seleccionado de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva a partir de saber cómo configurar la cadena de valor, o el conjunto de actividades relacionadas con la creación, producción, venta, entrega y servicios de postventa de sus productos o servicios. Sin embargo, Porter y Kramer (2011) subrayan que durante las últimas décadas la mayoría de los gestores de empresas se han limitado a estudiar la mejor forma de posicionarse dentro de la industria entre los competidores existentes; han pasado por alto la oportunidad de conocer las necesidades fundamentales de la sociedad o simplemente no han sabido interpretarlas correctamente además no han resuelto las deficiencias que afecta a la cadena de valor. Por todo ello, consideran que los directivos han actuado con una visión demasiado estrecha de miras que no ha facilitado crear valor suficiente y recomiendan que amplíen el análisis del número de fuerzas que intervienen en su modelo estratégico y desarrollen nuevas líneas de hacer negocio que faciliten lo que denominan valor compartido.

*¿Qué significa “creando valor compartido”?*

Nuevos modelos y formas de ganar dinero que tengan como alma los temas que son de interés real para la sociedad. Porter y Kramer (2011) se preguntan: ¿Cómo pueden las

empresas pasar por alto el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para su negocio, la viabilidad empresarial de sus proveedores clave o la penuria económica de las comunidades donde producen y viven? ¿Cómo pueden las empresas pensar que la deslocalización de sus actividades a lugares con salarios cada día más bajos es la “solución” sostenible al reto de la competencia? Los autores recomiendan que los gestores de empresas tomen decisiones guiados por el *principio del valor compartido*, que significa la creación de valor económico de tal manera que, a la vez, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad. Insisten de forma sistemática que la empresa debe volver a conectar su éxito empresarial con el progreso social. Valor compartido no es filantropía, es la nueva forma duradera de alcanzar el éxito económico. No forma parte de la periferia; se encuentra ubicado en el centro mismo de la forma de hacer negocio. Para poder descubrir nuevas formas de hacer negocio en base al principio de valor compartido, es requisito previo que los líderes y directivos de empresa desarrollen nuevas capacidades y conocimientos tales como una más profunda apreciación de las necesidades de la sociedad, un mayor entendimiento de las bases verdaderas de la productividad de la empresa y la habilidad para desarrollar negocios con una temporalidad basada con más frecuencia en el medio y largo plazo.

*¿Cómo se crear valor compartido?*

Porter y Kramer (2011) señalan que hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente valor para la empresa y valor para la sociedad que se complementan, construyendo un círculo positivo. Estas tres formas complementarias son: 1.- nuevos mercados y productos, 2.- redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3.- creando grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra cluster. Cada una de estas tres vías forma parte del círculo virtuoso de valor compartido; al aportar cada una de ellas valor en un área determinada, facilita el surgimiento de nuevas oportunidades en las otras áreas. La habilidad del directivo de empresa para crear valor compartido es aplicable tanto a las economías avanzadas como a los países en desarrollo aunque las oportunidades específicas y los modelos de negocio diferirán. Las oportunidades van a ser distintas para cada industria y para cada empresa pero cada empresa tiene posibilidades.

### **1.- Nuevos productos y mercados**

Las demandas de la sociedad en los ámbitos de la sanidad, vivienda, nutrición, ayuda a las personas de la tercera edad, mejora de la seguridad financiera, menor impacto ambiental son necesidades insatisfechas en la economía global. Porter y Kramer (2011) invitan a los responsables de empresa que innoven<sup>ii</sup>, que rediseñen sus productos o los métodos de distribución. Animam a que los directivos exploren, de manera continuada, nuevas necesidades sociales que conduzcan a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para diferenciarse.

Diferenciación que les va a facilitar reposicionarse en los mercados tradicionales,. Una empresa que ha recibido recientemente una fuerte atención mediática es Appel constituida en 1976. El 9 de agosto del 2011 alcanzó el valor de 35.000 millones de dólares y durante varias horas se convirtió en la mayor empresa del mundo por capitalización bursátil , es decir,

la más valiosa del mercado. Y todo gracias a Steven Jobs que ha sabido anticiparse continuamente a los deseos de los consumidores. Lo ha conseguido recientemente con los ordenadores iMac, con el iPod, con el iPhone y con el iPad y, en definitiva, hacer de Apple una de las primeras empresas del mundo en innovación. Esta fuerte exigencia por buscar nuevos productos le ha permitido incrementar su ventaja respecto a Microsoft y Google y aumentar el valor de las acciones que han pasado de 7,4 a más de 365 dólares en una década, es decir, han multiplicado su precio por más de 40 (El País, 9.11.2011) en un entorno caracterizado por lo que Krugman (2011) denomina La Gran Recesión o Rogoff (2011) La Gran Contracción: no importa la coyuntura económica si es un nuevo producto bueno para los consumidores.

Satisfacer las necesidades de mercados desatendidos, a menudo, requiere rediseño de los productos o diferentes métodos de distribución. Estas exigencias pueden desencadenar una innovación que puede tener aplicación tanto en mercados emergentes como en mercados tradicionales. Los microcréditos, por ejemplo, se inventaron para servir a las necesidades insatisfechas de financiación de los países en desarrollo, - el ejemplo más conocido es Grameen Bank constituido en 1983 por Muhammad Yunus con el objetivo de romper el círculo vicioso de las personas pobres excluidas del crédito en Bangladesh. Posteriormente esta idea ajustada se ha ido implementando en España. Quizás el caso más conocido sea la experiencia de MicroBank que desde 2011 desarrolla su actividad dentro de la estructura bancaria de CaixaBank. Hasta 2010 Microbank había facilitado 93.834 microcréditos distribuidos entre pequeños nuevos empresarios, empresas sociales y personas excluidas de los circuitos tradicionales del crédito por 588,9 millones de euros (información disponible en la web : [www.microbanklacaixa.com](http://www.microbanklacaixa.com) consultada el 8 de agosto del 2011).

## **2.- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor**

La cadena de valor es un modelo teórico descrito y popularizado también por Porter (1985) en su libro *Competitive Advantage*. Este concepto de cadena de valor enseguida se convirtió en un instrumento poderoso de análisis de planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para la empresa cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costes monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también a la calidad del producto y ha generado costes internos a la empresa. Como consecuencia, Porter y Kramer (2011) proponen que se aplique el principio de creando valor compartido en la gestión de la cadena de valor. Reconocen que la cadena de valor de la empresa afecta –y es afectada por- numerosos temas sociales, tales como gestión de los recursos naturales, del agua, salud y seguridad en el trabajo, igualdad de oportunidades en el puesto de trabajo.... Subrayan que la empresa cliente ya empieza a entender que el empobrecimiento progresivo de los proveedores no es sostenible para su cadena de valor. Para evitar este riesgo empresarial, recomiendan que la empresa ayude a los proveedores facilitándoles los recursos de producción y el acceso a la financiación, compartiendo tecnología y transmitiendo conocimiento. El objetivo último es que el proveedor incremente su

productividad y que este aumento de productividad permita incrementar beneficios a la empresa.

### 3.- Creación de cluster locales

La introducción del concepto de cluster se remonta a las reflexiones de Porter (1990) acerca de la localización y, en especial, a la noción de “Diamond of National Advantage”. Empezó a estudiar cuáles eran las *source of competitive advantages* de sectores/naciones, analizando los casos de éxito para hallar las implicaciones tanto a nivel de *company strategy* como de *national economics*. El *cluster* se presenta de forma clara en las reflexiones acerca del cuarto determinante del diamante, el correspondiente a las “*related and supporting industries*”. Para Porter (1998) un cluster es una concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, instituciones como universidades y asociaciones de empresarios interconectados. Empresas que compiten pero que también colaboran entre ellas y crean una masa crítica que facilita la competitividad de cada una de las organizaciones que forman parte del cluster. Porter y Kramer (2011) recomiendan a la empresa multinacional que colabore en la construcción de clusters eficientes en cada uno de los lugares donde desarrollan operaciones empresariales. Señalan que el éxito de cada empresa está condicionado por las empresas e infraestructuras que se encuentran en su entorno. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por la existencia de clusters. El desarrollo de capacidades locales en formación y servicios facilitan la productividad de la empresa. Deficiencias en el entorno donde opera la empresa genera costes internos a las empresas. Porter y Kramer (2011) concluyen que la empresa está creando valor compartido cuando ayuda a construir clusters, al reducir las deficiencias sociales, educativas e institucionales del territorio; pero la empresa también se beneficia ya que un buen cluster local es una fuente de productividad y reducción de costes internos.

### Consideraciones finales

Para algunos autores, independientemente de la nomenclatura utilizada, valor compartido y responsabilidad social corporativa son términos sinónimos. El significado que subyace es el mismo: cuando las empresas están dirigidas por personas con amplia visión y gestionadas con criterios de medio, largo plazo, crean negocio y valor para la sociedad. Porter y Kramer plantean un desplazamiento desde el enfoque moral de “buen ciudadano”, -values-, al enfoque empresarial de valor económico, -value-. Michael Sadowski en su blog a raíz de su lectura de este artículo propone que sería suficiente que cada directivo se formulará y diera respuesta a la pregunta: ¿Teniendo en cuenta lo que ya está haciendo la empresa, qué uno o dos temas podrían aportar mayor valor a la sociedad y a la empresa? En definitiva, es simplemente replantearse lo que en este momento la empresa está haciendo para hacerlo mejor tanto para la sociedad como para la empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Krugman, P. (2011), “La Depresión Menor” publicado en *El País*, 23 de julio.
- Porter, M. (1979), “How competitive forces shape strategy” *Harvard Business Review*, marzo/abril 1979.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. Se dispone de una edición reciente en lengua castellana ( 2009): *La estrategia competitiva* publicada por Pirámide, Madrid.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York. Se dispone de una versión reciente en lengua castellana (2010), *La ventaja competitiva*, Pirámide, Madrid.
- Porter, M: (1990), *The competitive advantage of Nations*, Free Press, New York. La versión en lengua castellana disponible es de 1991: *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza Janes editores, Barcelona.
- Porter, M. (1998) “Clusters and the new economics of competition” , *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 77-87.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006), “Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility” *Harvard Business Review*, Diciembre, 2006, pp. 78-92.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011), “Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth” *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 1-17
- Rogoff, K. (2011), “la segunda gran contracción” en *El País*, 7 de agosto del 2011
- Sadowski, M. (2011), <http://www.sustainability.com/blog/what-s-new-about-creating-shared-value>, 5 de abril.
- Segarra, E. (2010), “De dónde proceden las ideas?: las fuentes de la innovación en la empresa, *Harvard Deusto Business Review*, febrero, 2010, pp. 51-56.

---

<sup>i</sup> Ver los documentos por ejemplo The Nestlé concept of CSR as implemented in Latin America publicado en 2006 y Creating Share Value and Rural Development. Report , publicado en 2010. Señalar que Porter y Kramer son consultores de Nestlé. Se recomienda visitar la página web de Nestlé Internacional el apartado que señalan: Creating Shared Value at Nestlé: <http://www.nestle.com/CSV/CreatingSharedValueAtNestle/>

<sup>ii</sup> Ver el artículo de Enric Segarra “De dónde proceden las ideas?: las fuentes de la innovación en la empresa”, *Harvard Deusto Business Review*, febrero 2010, pp. 51-56.