



**Colaboraciones,  
documentos,  
buenas prácticas  
y casos**





# Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados

Antonio Vives,  
Ph. D. Socio Principal, CUMPETERE  
Profesor Consultor, Stanford University  
Ex Gerente, Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo

## Introducción

En enero de 2011 se publicó el artículo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Porter y Kramer (2011), en el Harvard Business Review. Este artículo, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en que se publicó, la prominencia que le ha dado el medio y la difusión y publicidad que le han dado sus autores, ha tenido gran repercusión.

Este artículo ha creado valor para la Responsabilidad Social de la Empresa al actualizar el interés en estos temas en amplios sectores y provocar una discusión que está permitiendo afinar su concepción y su estrategia de implementación. Es posiblemente su mayor contribución porque, como se ha mencionado en otras publicaciones, no añade nada nuevo la práctica de la Responsabilidad Empresarial, más bien le resta, al crear confusión, como comentamos más adelante (The Economist (2011), Gunther (2011), Vives (2011a, 2011b), Campher (2011), Salas Fumás (2012))<sup>1</sup>

Adicionalmente, la propuesta se ha popularizado como consecuencia de la relativa insatisfacción sobre el concepto, en su versión tradicional, de la Responsabilidad Social de la Empresa, RSE. Esta insatisfacción se debe en gran me-

---

<sup>1</sup> Salas Fumás (2012), concluye que la "distinción entre valor económico y valor social... tal como se indica en el trabajo de Porter y Kramer, no es el más apropiado para orientar la gestión de las empresas hacia la Responsabilidad Social, es decir, hacia las decisiones de gestión que redunden en mayor beneficio para la sociedad".

didada a la falta de comprensión de muchas empresas y autores sobre lo que el concepto y estrategia de la RSE representan, en parte debida a que su nombre no es muy descriptivo y puede llevar a confusión, pero en gran parte por los errores y abusos que han surgido en su implementación y la comunicación de lo que ello representa. **Se ha confundido el concepto y estrategia con la mala implementación.** Adicionalmente, como toda estrategia empresarial, está en constante evolución, en función de los resultados que rinde su implementación y en función de los avances tecnológicos, sobre todo de la medición de los costos y beneficios de la implementación. Pero esta evolución no está siendo adecuadamente difundida y se mantienen concepciones arcaicas de la RSE.

La Responsabilidad Social de la Empresa ha dado lugar a artículos paradigmáticos como el de Milton Friedman en el New York Times en 1970 y, 40 años después, uno de Karmani (2010) en el Wall Street Journal. Habiendo aparecido en medios de difusión masiva, ambos artículos son relativamente conocidos y provocaron gran controversia en su momento. El primero ha sido mal interpretado alegando que su principal argumento es que el “negocio del negocio es hacer negocios” y que se opone a que la empresa asuma responsabilidades por resolver problemas sociales. Aunque esto es lo que dice, sin embargo, se menciona muy poco que en el artículo también se reconoce que hay diferentes maneras de hacer negocios y reconoce que una empresa puede estar interesada, por ejemplo, en el desarrollo de las comunidades, ya que ello la puede beneficiar. El segundo artículo es una argumentación en contra de las prácticas responsables de la empresa, tildándolas de ser irrelevantes (si hay congruencia ente los beneficios a la sociedad y la empresa, las va a hacer igual) o de inefectivas (si no hay congruencia, privará lo que beneficie a la empresa). Esto resulta ser un análisis simplista al ignorar el gran espectro del impacto que estas prácticas tienen de forma tangible o intangible en el largo plazo y el corto-placismo y perversidad de los incentivos dentro de la empresa. Una cosa es la teoría y otra la práctica.

Esta insatisfacción con el concepto de la RSE, los malos ejemplos de su implementación y la búsqueda por encontrar novedades han dado lugar a la proliferación de conceptos y estrategias que, con nombres diferentes y más vistosos, pretenden atajar los problemas percibidos en la RSE. Sin embargo, como argumentaremos más adelante, no atacan el problema, que **no es un problema de concepto o estrategia sino que es un problema de implementación.**

En este artículo vamos más allá de la discusión semántica o de la novedad del concepto. El objetivo es presentar una discusión sobre **las ventajas y desventa-**

**jas para las empresas de adoptar estrategias de Creación de Valor Compartido, CVC, en comparación con la estrategia de compartir el valor creado, que es la que propugna la Responsabilidad Social de la Empresa, RSE.** También discutiremos las dificultades en la **implementación** de la CVC en comparación con la mayor flexibilidad y efectividad de la RSE y haremos especial mención de esta problemática en países donde el mercado de la Responsabilidad no está bien desarrollado en empresas donde sus actores (los *stakeholders*) actúan poco, como lo es el caso de las pequeñas y medianas empresas y los países en vías de desarrollo.

Argumentaremos que la CVC, tal y como la proponen Porter y Kramer, PK, es **una versión restrictiva de la RSE y que no resuelve la problemática derivada de su implementación.**

### **Dos conceptos semejantes, dos estrategias diferentes**

¿Qué entendemos por RSE? Ha habido muchas definiciones, que han ido evolucionando a través del tiempo, en función de lo que se ha ido aprendiendo a través de su estudio en medios académicos y a través de su implementación en las empresas. Un buen ejemplo de esta evolución es el cambio de definición que ha adoptado la Comisión Europea en sus políticas sobre la materia. En el año 2002 (Comisión Europea, 2002) la definía como *"la integración voluntaria, por parte de las empresas, de objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con el resto de actores implicados"*. Esta definición tenía la implicación de que la RSE era algo **añadido** a las actividades normales de la empresa que iban más allá del comportamiento ético y del cumplimiento de las leyes. Diez años después, en 2011, la define como *"la responsabilidad de las empresas con sus impactos en la sociedad"*. Así de sencillo. Reconoce ahora que no es un agregado voluntario, que es el asumir una responsabilidad por sus impactos, que la empresa forma parte de la sociedad, que no puede abstraerse de ella, que no está por encima de ella. Cambia la definición, cambia la letra, pero el espíritu de lo que es la Responsabilidad Social de la Empresa se mantiene.

Muchas empresas confundieron la responsabilidad limitada, de carácter legal, de sus dueños o accionistas a responder solo con los activos de la empresa con la creencia implícita de que la misma empresa podría ignorar los impactos que no estuvieran regulados. En cierta medida este era el pensamiento de Friedman en su famoso artículo de que la Responsabilidad Social de la Empresa es tener ganancias. La "novedad" de que la empresa es responsable por sus impactos,

aun cuando no estén regulados, ha tardado en permear sobre un gran número de ellas. No teniendo reglas claras sobre lo que ello implica, cada empresa adoptó diferentes estrategias, al principio de forma reactiva, para proteger su reputación y como medida de mitigación de riesgos sobre los impactos percibidos como negativos. Esta es la visión que todavía persiste en un gran número de ellas. Algunas empresas, percibiendo la gran diferencia de poder económico que tenían con algunos sectores de la sociedad con los que interactuaban, quisieron también incorporar acciones que los beneficiaran. Al principio, se hacía vía la contribución a la solución de problemas percibidos, a través de la filantropía y la acción social, pero cada día más a través de una visión integral de las relaciones de la empresa y su entorno económico, social y ambiental.

Muchas empresas todavía entienden que su responsabilidad se limita a obedecer las leyes y regulaciones, mitigar impactos negativos y, de paso, hacer filantropía y acción social para ganarse el favor de la sociedad. **Pero esto no es la Responsabilidad Social de la Empresa en su concepción moderna.** Esa responsabilidad va mucho más allá. El problema que se tiene y que se continuará teniendo es que, por muy detalladas que sean las definiciones, estas no pueden ser de cobertura universal, válida en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas. Para permitir esta cobertura se debe hacer la definición cada vez más vaga, como lo demuestra la definición de la Comisión Europea de 2011. Cualquier definición será poco ilustrativa para guiar una estrategia empresarial, y cada empresa deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias.<sup>2</sup> En particular, para implementar la definición de la Comisión Europea nos quedan tareas tan difíciles, como definir lo que es “la sociedad”, que para cada empresa podrá ser diferente, y definir cuáles son los impactos relevantes o más importantes, cómo medirlos y qué medidas se pueden tomar para mitigar, compensar o evitar.

Esta simple definición de la UE cubre una gran variedad de estrategias de implementación, lo que ha dado lugar a un gran número de críticas a la RSE como concepto, cuando en realidad el problema es de falta de implementación o de implementación deficiente. Estos problemas han dado lugar a problemas de percepción de que la RSE son un conjunto de medidas reactivas y paliativas, cuando en realidad son una estrategia empresarial proactiva, en el

---

<sup>2</sup> Ver *La RSE es la RSE y su circunstancia*. Vives 2009.

conjunto de la estrategia global de la empresa. Se ocupa de la forma cómo se implementan las demás estrategias.

**El principal argumento de este artículo, es que ninguna definición obviará el problema de la implementación, por lo complicado que es definir “sociedad”, definir “impacto” y luego articular las acciones correspondientes, que son sumamente específicas para cada caso.<sup>3</sup>**

Para vencer algunos de estos obstáculos, Porter y Kramer (2011) proponen un nuevo concepto, la Creación de Valor Compartido, CVC<sup>4</sup>, que en el fondo persigue objetivos semejantes, pero cuya estrategia de implementación es muy diferente. Y es la estrategia de implementación la que constituye la prueba de fuego de cualquier definición. Definen CSV como:

*El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de la empresa y que al mismo tiempo mejoran las condiciones de las comunidades en las que opera (énfasis añadido). La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad. El concepto descansa en la premisa de que ambos, el progreso económico y el social, deben ser abordados usando los principios del valor. Valor se define como los beneficios relativos a los costos, no solo los beneficios.*

En virtud de la discusión precedente, no hace falta analizar esta definición con mucho detalle para darse cuenta de que tiene los mismos objetivos que la Responsabilidad Social de la Empresa, aunque es más restrictiva si consideramos que lo definen como un conjunto de políticas y prácticas especiales y que el universo de aplicación de estas parecen ser las “comunidades donde opera” en tanto que la RSE se refiere a la sociedad<sup>5</sup>. Por ejemplo, la RSE sí puede considerar claramente los problemas del cambio climático, que afectan a la totalidad de la sociedad, donde se encuentre, en tanto que en la CSV se limitaría a la comunidad donde opera, se limitaría a la contaminación atmosférica.

<sup>3</sup> Algunos abogan por una definición que sea más adaptable a las circunstancias. Andreu y Fernandez (2011) argumentan que se necesita ampliar el significado de sostenibilidad para asegurarse que cubre todo lo que ellos quieren que signifique la sostenibilidad. Campher (2011) les pregunta, muy acertadamente: “¿Por qué es aceptable adaptar el significado de la sostenibilidad pero no lo es hacerlo con la RSE?”

<sup>4</sup> La abreviatura en inglés permite un juego de letras. En inglés, Creating Share Value, CSV, cambia solo una letra con respecto a la abreviatura de Corporate Social Responsibility, CSR.

<sup>5</sup> Aunque los autores alegan que su definición es muy superior a la RSE, al compararla con su versión sumamente restrictiva de la RSE. Para una discusión de la comparación ver Vives 2011b.

Como describe elocuentemente The Economist (2011), Porter y Kramer no presentan ninguna solución ni ofrecen sugerencias al problema de implementación. Las únicas guías para la implementación que presentan están contenidas en frases como:

*La solución está en el principio del valor compartido que involucra la creación de valor económico de tal manera de **también** crear valor social.*

*Hay tres maneras de crear valor compartido: reconceptualizando productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y creando apoyos en aglomerados industriales en los lugares donde opera la empresa.*

Pare ellos la creación de valor está en la redefinición de productos, mercados, cadena de valor y creación de apoyo a aglomerados industriales. Procesos productivos, de gestión de los empleados, de toma de decisiones, de medición de impacto, entre otros, parecen ser detalles de implementación que no les preocupan.

Estas propuestas se ilustran con ejemplos tradicionales de buena y mala aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial. En algunos casos la actuación de la empresa fue para aprovechar una oportunidad del mercado (por el tema del cambio climático y eficiencia energética) como fue el caso de GE y su programa de *Ecomagination*, que sí podríamos decir que fue un programa de creación de valor social y ambiental al mismo tiempo. Pero en otros casos que mencionan, como el de Nestlé, que comentamos más adelante, fue simplemente una reacción para proteger su reputación y mercado. Los casos que mencionan de reducción del consumo de agua en Coca Cola y Dow Chemical fue una reacción para reducir costos, y de paso, venderlo como preocupación social. Es RSE tradicional.

La RSE incluye también estos casos de beneficio mutuo, antes o después de la acción de cambio. Pero lo más importante, a diferencia de lo que dicen sus detractores, es que **no es solo una estrategia reactiva o de relaciones públicas**. Incluye eso y todo aquello que beneficiando a la empresa beneficia a la sociedad y lo que beneficia a la sociedad y que beneficia a la empresa.

Pero el problema no está en las definiciones. La gran diferencia está en la capacidad de implementación de los conceptos, que discutimos en más detalle a continuación.



## Implementación

Dejando de lado la discusión sobre lo que para algunos puede parecer semántica, es importante llevar la discusión al terreno de la realidad, de la implementación, que es lo que le importa a las empresas. Los nuevos nombres son ahora prometedores porque todavía no se han intentado implementar. Cuando lo intenten verán que el problema no es el nombre, ni el concepto, el problema es la implementación, el problema somos nosotros, los compradores que no saben, no les importa o no pueden hacer valer su poder, los directivos que tienen incentivos perversos, los medios que no se preocupan, los mercados financieros que todavía no distinguen las empresas responsables de las irresponsables, la sociedad civil que en muchos países esta subdesarrollada y los gobiernos que tienen problemas más importantes de los que ocuparse y una burocracia que tampoco tiene los objetivos alienados con la Responsabilidad Social de las Empresas. Esto es lo que hay que cambiar.

Los detractores de la RSE, como Porter y Kramer (2011), Karmani (2010) y Andreu y Fernandez (2011) comenten dos errores en su análisis:

- Confundir el concepto con la (mala, incompleta o abusiva) implementación que de él se hace
- Usar un concepto estrecho y caduco de la RSE para poder criticarlo.

A la hora de hacer nuevas propuestas, sea CVC o cualquier otra, se deben responder a preguntas como:

- ¿Cómo resolverá la propuesta los problemas de implementación que se le atribuyen a la RSE?
- ¿Son los buenos ejemplos de implementación que se aportan resultado de la nueva concepción (todos los que dan PK pre datan el nuevo concepto) o son simplemente ejemplos de buena implementación de la RSE?
- Si las empresas no consultan o no atienden las necesidades de los *stakeholders* con el concepto de RSE ¿porque sí lo harán con el CVC?
- Si las empresas prefieren hacer acción social o filantropía, ¿por qué han de cambiar si al concepto lo llamamos CVC?
- Si las empresas no tienen los incentivos o castigos correctos, ¿por qué cambiarán si al concepto lo llamamos CVC?
- ¿Se involucrarán más los directivos? ¿Cesará la corrupción? ¿Serán los productos más responsables? ¿Cómo se diferenciará la contribución al desarrollo comunitario? ¿Serán las tareas de los empleados más enriquecedoras?

Para ver las dificultades de la implementación de un concepto como la CVC, que no son respondidas en la propuesta de PK, bastará hacerse algunas preguntas:

- ¿Con quién se comparte el valor?
- ¿Toda creación de valor debe ser compartida?
- ¿Cuándo se comparte?
- ¿En qué proporciones se comparte con los diferentes miembros de la sociedad?

Al contrario de una estrategia de que todo valor debe ser compartido, la RSE permite enfocar la estrategia de la empresa, ir implementado la visión poco a poco, de acuerdo a las capacidades gerenciales, a la respuesta de los *stakeholders*, permite afinar lo que para la empresa, en su entorno, en sus circunstancias, constituye la sociedad. La RSE, en su concepción moderna del comportamiento empresarial ético, de no hacer daño a la sociedad y de contribuir en la medida de lo posible a su desarrollo, puede responder a estas preguntas y permite su implementación:

- Se comparte con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa<sup>6</sup>, tangible o intangible, en el corto y en el largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, vía la filantropía o de acción social.
- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, se puede compartir más tarde, o se puede no compartir.
- Las proporciones en que se comparte están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción que estas tengan a las actividades de la empresa.

Toda esto da por supuesto que en todos los casos hay cumplir con las leyes y paliar los impactos negativos de las actividades de la empresa sobre la sociedad, sean estos regulados o no, sean estos de reclamo por parte de la sociedad o no. Las externalidades negativas deben ser evitadas, mitigadas o compensadas de acuerdo con las legislaciones vigentes, nacionales o internacionales que sean pertinentes, o las demandas que expresa la sociedad (estén estas incorporadas o no en leyes).

---

<sup>6</sup> Jensen 2001.

Crear valor compartido, según PK, quiere decir que el objetivo de la actividad empresarial es crear el valor que de una vez sea compartido, crear valor para compartir. ¿Debe la estrategia empresarial ser dictada por la capacidad de crear un valor que ya se cree compartido? El que el valor sea compartido desde su creación, no se corresponde con los principios más elementales de la empresa privada y su implementación será de mucha mayor dificultad si se pretende que la empresa deba seguir este principio de que el valor que se cree sea compartido.

Las prácticas responsables de la empresa son una estrategia en la que sus costos suelen ser tangibles y en el corto plazo, y muchos de sus beneficios ocurren en el largo plazo y son intangibles, o por lo menos de difícil medición con los sistemas de información en la mayoría de las empresas y con las tecnologías actuales. Con estas diferencias en "tangibilidad" y temporalidad, la estrategia no puede basarse en la visión restrictiva de la creación de valor simultáneo. La empresa, a diferencia de un proyecto, es, por definición, un ente de largo plazo y su estrategia de responsabilidad también debe serlo. Debe permitir desfases entre la creación del valor y su redistribución. La CSV, pretendiendo compartir el valor al ser creado, tiene una visión cortoplacista.

La RSE esta basada en la idea fundamental de que la empresa tiene responsabilidades con la sociedad, el reconocimiento de que la empresa puede llevar a cabo sus funciones porque la sociedad existe y no solamente porque le proporciona clientes, trabajadores y capital, por los cuales paga, sino además porque utiliza insumos de la sociedad que no están bien valorados, como suele ser el caso del aire, del agua y aun de los trabajadores, cuando los mercados de estos insumos no reflejan su verdadero valor para la sociedad, además de las externalidades negativas. La empresa tiene la responsabilidad de corregir estas imperfecciones en el mercado, pero las debe corregir en función de su actuación, no en abstracto, como parece sugerir la CSV.

La RSE permite y aboga por intervenciones puntuales, de acuerdo con las fallas del mercado o las externalidades. En la RSE la acción puede ser de mayor precisión. Las empresas textiles se pueden concentrar en los problemas laborales de sus suplidores y la salubridad de sus telas, las empresas de empaques en el reciclado de sus productos, las empresas de transporte en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, las empresas de alimentos en el impacto sobre la obesidad y la producción sostenible, y así sucesivamente.

La empresa siempre debe crear valor, pero que se comparta y con quién lo comparte es su decisión autónoma, forma parte de su libertad de operación dentro de las normas que le impone la sociedad. Pero una estrategia de que todo el valor que se crea sea compartido es sumamente restrictiva. A veces creará valor solo para los accionistas, a veces mayormente para los directivos, a veces tendrá que hacerlo para los clientes. En el largo plazo y sobre el conjunto de todas sus actividades deberá haber creado valor para sus *stakeholders*, para algunos más, para otros menos. **El total del valor creado será superior con una estrategia de compartir el valor creado que con una estrategia de crearlo compartido, que de por sí tiene restricciones.** La solución a la “ecuación” de la maximización del valor creado es superior sin restricciones que con ellas, como las que impone la CVC. Y serán las leyes, será el mercado, será la propia decisión de los responsables de decidir con quién se comparte, cuándo, en qué cantidades.

La propuesta de CVC es laudable y sería deseable que todo lo que hiciera la empresa fuera crear un valor que fuera compartido. **Pero la RSE es una estrategia más amplia que la CSV.** De hecho se podría alegar que la CVC es una parte de la RSE, aquella en la que al crear el valor económico se crea valor social. La RSE incluye casos en los que se crea valor social sin crear valor económico y donde se crea valor económico para más tarde convertirlo en valor social.

Esta distinción en la implementación puede parecer trivial, pero no lo es. Si la empresa quiere crear valor que sea compartido desde el principio perderá muchas oportunidades de beneficiar a la sociedad, cambiando sus estrategias, procesos productivos y productos existentes. Además de perder la oportunidad de manejar el intercambio de valor en el tiempo.

Y PK concluyen el artículo diciendo *“No todos los problemas sociales se pueden resolver con el valor compartido”*. Esto confirma su creencia de que es responsabilidad de la empresa el resolver los problemas sociales, pero que, lamentablemente, el valor compartido no los puede resolver todos, pero sí muchos. De allí lo restrictivo de la implementación de una estrategia de CVC. El objetivo de la empresa no es resolver problemas sociales, el objetivo es seguir siendo viable, no causar daño, contribuir con empleo, impuestos, compras, productos y servicios a las necesidades de la sociedad y, en la medida de sus capacidades, contribuir a resolver los problemas sociales dónde y cuándo los gobiernos no están en condiciones de hacerlo. La empresa no puede pretender suplantar a un gobierno en la solución de problemas sociales. Puede complementarlo.

## Ejemplos de implementación

Un ejemplo, citado por PK, es el caso de Nestlé, que añade vitaminas a la leche, ante los problemas de desnutrición infantil. ¿Es esto crear valor compartido? ¿O es la transformación de un producto existente ante una responsabilidad sentida ante la sociedad? ¿No es esto RSE pura y dura? ¿No es esto compartir el valor creado? Por muchos años Nestlé ha producido leche infantil. De hecho, este ejemplo ilustra la reacción de la empresa ante las presiones de la sociedad civil que acusaban a la empresa de promover el uso de la leche en polvo en remplazo de la leche materna, particularmente en África. Fue una estrategia defensiva, de las que son criticadas como “mala RSE” por PK<sup>7</sup>.

Por otra parte, producir un producto que termina beneficiando a la sociedad no es CSV. Lo sería si se diseña con el propósito simultáneo de hacerlo y de ganar dinero. Pero sí forma parte de la Responsabilidad Social de la Empresa. Alternativamente, hay productos que según algunos no crean valor para la sociedad. Por ejemplo, el tabaco, el alcohol, los armamentos, las apuestas. Una empresa que produce y vende cigarrillos difícilmente puede alegar que su producto añade valor a la sociedad, pero ello no obsta para que no cree empleos legítimos, tenga prácticas laborales responsables, cultivos ambientalmente sostenibles y hasta puede contribuir a reducir la dependencia de su producto. Puede compartir valor sin crear valor compartido.

PK alegan que hacer negocios en la base de la pirámide es crear valor compartido. Pero hay maneras y maneras hacer estos negocios, aunque los productos que se diseñen para las poblaciones pobres constituyan un valor para la sociedad. Lamentablemente, se puede explotar la incapacidad de los pobres para distinguir entre diferentes productos o cobrarles precios relativamente superiores, aduciendo elevados costos de transacción. La industria de las microfinanzas podría alegar que crea valor compartido al proporcionar acceso al ahorro y crédito a clientes que los bancos desdeñan. Pero son ampliamente conocidas las instituciones que aprovechan su monopolio de hecho en estos mercados para cobrar elevados márgenes de intermediación, para poner presiones extremas en el cobro<sup>8</sup>. La Responsabilidad Social de la Empresa no se conforma con la creación de un producto que satisfaga una necesidad, que cree valor compartido, exige que sea producido y comercializado responsablemente, que se comparta el valor creado.

<sup>7</sup> Esto no es exclusivo de multinacionales, lo hacen empresas en América Latina al observar que la población pobre le agrega un exceso de agua a la leche en polvo para hacerla rendir, quitándole parte del valor nutritivo.

<sup>8</sup> Ver el dossier No. 3 de Economistas sin Fronteras “*Sombras en las microfinanzas*” y en particular Vives 2011c.

Es altamente deseable que la empresa no contribuya al cambio climático. En algunos casos la empresa puede operar sin hacerlo, pero en la mayoría de los casos es inevitable por su consumo energético. Una planta de generación de energía, una empresa de aviación, productoras petroleras, cementeras, son algunos casos. La RSE le diría a la empresa que después de reducir todo lo que pueda, el residual sea compensado, por ejemplo, con proyectos de inversión en energía renovable que sustituya el uso de hidrocarburos. ¿Cómo lo haría la CVC? ¿Cómo se comparte el valor o se evita el daño?

Un reciente caso paradigmático es el de Chiquita Banana, que para combatir el cambio climático decidió no comprar combustibles de las arenas bituminosas de Alberta, en Canadá, por tener un proceso con mayores emisiones que el petróleo tradicional<sup>9</sup>. Querían crear valor social y perdieron valor económico, porque una organización asociada a la industria promovió un boicot contra los productos de Chiquita en Canadá. De acuerdo a la RSE esto es una estrategia laudable, aun a pesar del costo económico. A lo mejor recuperarán parte de ese valor perdido en el futuro, en otros mercados. Según la CVC no es una estrategia válida, ya que no creó valor económico junto con el valor social.

## **Mercados y empresas menos desarrolladas**

Esta diferenciación entre la implementación de una estrategia de RSE y una de CVC es particularmente importante en el caso de pequeñas y medianas empresas y en los países donde el mercado de la Responsabilidad no está desarrollado, donde los *stakeholders* no responden o responden poco a la Responsabilidad Empresarial.

Cuando los mercados de Responsabilidad (léase los *stakeholders* y sus interacciones con la empresa) no están desarrollados es mucho más difícil que el valor social se convierta en valor económico. A veces, hay que crear valor social sin el consecuente valor económico, por lo menos en el corto y mediano plazo. Si los consumidores no aprecian la Responsabilidad de la Empresa se podrá crear valor social a través de la satisfacción de las necesidades de la población, pero el valor económico creado será el mismo que si no tuviera prácticas responsables. Habrá valor social incremental, pero no valor económico incremental. El beneficio marginal neto para la empresa puede no ser positivo. Ello no obsta a que la empresa no tenga prácticas responsables con una visión de largo plazo. De allí la mayor efectividad de la RSE.

<sup>9</sup> Ver The Economist 2012. Para una comparación de este caso con el Apple, donde sí obtuvo recompensa, ver Vives 2012.

Lo mismo sucede con las pequeñas y medianas empresas, que enfrentan esa falta de reacción de los *stakeholders* y que muchas no tienen como capturar los beneficios económicos de la Responsabilidad. Para estas empresas, en estos mercados, es prácticamente imposible implementar una estrategia que pretenda crear valor compartido. Dentro de sus mercados subdesarrollados lo mejor que pueden aspirar es a compartir el valor creado.

En países en vías de desarrollo, donde existen fallas de gobierno, sobre todo a nivel local, en proveer los servicios sociales necesarios para el desarrollo de la población, puede ser necesario, a través de las prácticas empresariales responsables, complementar las acciones. Por ejemplo, en una zona minera remota, puede ser necesario fortalecer la capacidad del gobierno local en utilizar las regalías de la explotación y puede ser necesario mantener escuelas primarias o centros de salud para evitar la emigración. Esto son casos de creación de valor social, con poco valor económico, donde se crea poco valor compartido, pero se comparte el valor creado, dentro de la concepción más amplia que es la RSE.

No todo son empresas multinacionales en países desarrollados, a quienes está dirigido el artículo de PK<sup>10</sup> y los de otros críticos de la RSE como Andreu y Fernandez (2011). De hecho, el 99.99% de las empresas del mundo no lo son.

## Comentarios de cierre

La creación del valor compartido y compartir el valor creado tienen elementos en común, pero sus implementaciones en la práctica cotidiana de las empresas son muy diferentes. En este artículo hemos alegado que compartir el valor creado, la esencia de la estrategia de Responsabilidad Empresarial, es mucho más flexible, más amplia que la estrategia de crear valor compartido y se puede adaptar a las circunstancias en que se desarrolla la actividad empresarial. Puede enfocarse a la parte de la sociedad que tiene mayores relaciones e impacto mutuo con la empresa. El valor a compartir puede ser espaciado en el tiempo y lugar de acuerdo con las capacidades y estrategias de la empresa. Su implementación es flexible, más efectiva.

Con esto no queremos decir que la estrategia de la empresa deba excluir la creación de valor para la sociedad que no pueda ser totalmente capturada. Todo lo contrario. Pero sí que la empresa probablemente buscará compartir el valor creado en función de lograr ventajas competitivas y no de forma indiscriminada.

<sup>10</sup> La Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo estima que son 63.000 con 700.000 subsidiarias en otros países. Solo España tiene 3.250.000 empresas.

La discusión que ha surgido entre el valor de ambas estrategias esta siendo muy enriquecedora y debe redundar en un refinamiento de las prácticas responsables de la empresa, en beneficio de la sociedad. Pero hay que evitar en la medida de lo posible que los deseos de introducir cosas nuevas no aumenten todavía más la confusión existente en estos temas, en especial en países en vías de desarrollo y en pequeñas y medianas empresa que no tienen la capacidad de discernimiento y de ejecución de las grandes empresas que operan en mercados desarrollados.

Lo que hay que hacer es desarrollar el mercado de la Responsabilidad, la capacidad de los *stakeholders* de reaccionar a las acciones de la empresa, las buenas y las malas.

## Referencias

- [1] ANDREU PINILLOS, A. Y FERNANDEZ FERNANDEZ, J.L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor, *Harvard Deusto Business Review*, Diciembre.
- [2] [www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad\\_HDBR2.pdf](http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR2.pdf)
- [3] CAMPPER, H. (2011). The Mythmakers: The end of CSR. Again. *Blog Corporate Social Reality*, Febrero 25. [www.corporatesocialreality.net/2011/02/25/the-mythmakers-the-end-of-csr-again/](http://www.corporatesocialreality.net/2011/02/25/the-mythmakers-the-end-of-csr-again/)
- [4] COMISIÓN EUROPEA (2011). A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf)
- [5] THE ECONOMIST (2012). Going bananas: Chiquita has tried hard to be good, and got no credit for it. <http://www.economist.com/node/21551500>
- [6] THE ECONOMIST (2011). Oh, Mr. Porter: The new big idea from businesses greatest living guru seems a bit undercooked, Marzo 16. [www.economist.com/node/18330445](http://www.economist.com/node/18330445)
- [7] FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times*, Septiembre 13. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- [8] GUNTHER, M. (2011). Shared value: Is there a there there?, Noviembre 7. [www.marcgunther.com/2011/11/07/shared-value-is-there-a-there-there/#comment-997189](http://www.marcgunther.com/2011/11/07/shared-value-is-there-a-there-there/#comment-997189)



- [9] JENSEN, M.C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Harvard Business School Working Paper No. 00-058*. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=220671##](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=220671##)
- [10] KARMANI, A. (2010). The Case Against Corporate Social Responsibility, *Wall Street Journal*, Febrero 23. [online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html](http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html)
- [11] PORTER, M.E. Y KRAMER, M.K., (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- [12] SALAS FUMÁS, V., (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Septiembre-Diciembre, No. 9, pgs. 1-25. <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/9/articulos/79909/index.html>
- [13] VIVES, A., (2012). ¿Paga o no paga ser responsable? Las frutas de la discordia: Manzanas y bananas, *Cumpetere.com*, [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com), Abril 8.
- [14] VIVES, A., (2011a). The Economist, Porter y Kramer y la RSE, *Cumpetere.com*, [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com), Marzo 13.
- [15] VIVES, A., (2011b). Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE, *Cumpetere.com*, [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com), Enero 26.
- [16] VIVES, A., (2011c). La responsabilidad social de las instituciones financieras: Microfinanzas, *Dossieres de EsF*, *Economistas sin Fronteras*, Nº 3, octubre. [www.ecosfron.org/noticiapdf/Dossier%203-Trim%203%202011.pdf](http://www.ecosfron.org/noticiapdf/Dossier%203-Trim%203%202011.pdf)
- [17] VIVES, A., (2009). La RSE es la RSE y su circunstancia. *Cumpetere.com*, Septiembre 9. [www.cumpetere.blogspot.com/2009/09/la-rse-es-la-rse-y-su-circunstancia.html](http://www.cumpetere.blogspot.com/2009/09/la-rse-es-la-rse-y-su-circunstancia.html)