

## Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido

Antonio Vives  
MBA y PhD. Carnegie Mellon University  
Profesor Consultor, Stanford University  
Miembro del Consejo Asesor de Sostenibilidad de CEMEX y de Abengoa  
y de la Comisión Asesora en Infraestructura del Estado de California  
Socio Principal de CUMPETERE  
Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo

No, este editorial no es sobre la semántica de la responsabilidad social de la empresa. Trata sobre la implementación de la responsabilidad empresarial en dos diferentes versiones, la RSE en su concepción moderna y la reciente propuesta de Creación de Valor Compartido. En enero de 2011 se publicó el artículo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, por Michael Porter y Mark Kramer, en el Harvard Business Review. Este artículo, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en que se publicó, como por la prominencia que le ha dado el mismo medio y la difusión y publicidad que le han dado sus autores, ha tenido gran repercusión y ha promovido una fructífera discusión.

Estos autores urgen a las empresas a que sus estrategias estén dirigidas a la creación de valor económico y social en todas sus actividades, que sea compartido entre las empresas y la sociedad. Si bien la idea es laudable, es de difícil implementación en la práctica, particularmente en países en vías de desarrollo y en pequeñas y medianas empresas.

En nuestro artículo *Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE*, de enero de 2011 (en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)), comentamos que, conceptualmente, la nueva propuesta no añadía mucho a la práctica de la responsabilidad empresarial. Varios autores, en particular el columnista Schumpeter de *The Economist* (10 de marzo del 2011), alegaron que no incluía ideas sobre su implementación y éste lo tildó de “idea cruda”.

Ahora queremos ir más allá de la discusión semántica o de la novedad del concepto. Queremos comentar sobre la implementación de 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. Argumentaremos que la CVC, tal y como la proponen Porter y Kramer, es una versión restrictiva de la RSE y que no resuelve la problemática derivada de su implementación.

El principal argumento de este editorial, es que ningún nombre o definición obviará el problema de la implementación, que es lo que realmente importa. El cambio de nombre no cambia la dificultad de la implementación de la responsabilidad. Los nuevos conceptos parecen 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 sobre la responsabilidad de las empresas, 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 está subdesarrollada y los gobiernos que tienen problemas más importantes de 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 críticos de la RSE, en particular Porter y Kramer cometen los mismos errores en sus críticas:

- › 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.

No basta con proponer conceptos elegantes. A la hora de hacer nuevas propuestas como la *Creación de Valor Compartido CVC* o cualquier otra se deben responder a preguntas de implementación tales como:

- › ¿Cómo resolverá la propuesta los problemas de implementación que se le atribuyen a la RSE?
- › ¿Son los buenos ejemplos de implementación que se alegan en la propuesta resultado de la nueva concepción (todos los que dan 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 si lo harán con el *Creación de Valor Compartido CVC*?
- › Si las empresas prefieren hacer acción social o filantropía, ¿Por qué han de cambiar si al concepto lo llamamos *Creación de Valor Compartido CVC*?
- › Si las empresas no tienen los incentivos o castigos para el comportamiento correcto ¿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?
- › El problema no es la RSE, es la implementación que se le da. El problema somos nosotros, los *stakeholders* que no actuamos. Pero aun así la implementación de la RSE es más factible y flexible que la de CVC. Al contrario de una estrategia de que todo valor creado 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, de acuerdo a la respuesta de los *stakeholders*, y permite afinar lo que para la empresa, en su entorno y en sus circunstancias, constituye la “sociedad” ante la cual se es responsable, o sea, a quienes afectan sus actividades.

Son muchas las empresas que están dando sus primeros pasos en la adopción de prácticas responsables, que están en las primeras etapas de implementación. Para la gran mayoría de las empresas, una estrategia de RSE con su capacidad de implementar por etapas, de acuerdo a sus capacidades, es ciertamente más conveniente que una estrategia de creación de valor compartido. Obviamente que sería deseable que todas las empresas tuvieran responsabilidad total, pero hay que ser realistas.

Para ver las dificultades de la implementación de un concepto como la CVC, que no son respondidas en la propuesta de Porter y Kramer, 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?

La RSE, en su concepción moderna de responsabilidad por el impacto de sus actividades, puede responder a estas cuatro 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, 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, acción social o impuestos.
- › El valor creado se comparte cuando está de acuerdo a 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.

Pero la RSE es una estrategia más amplia que la *Creación de Valor Compartido CVC*. 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 simultáneamente o más tarde convertirlo en valor social y compartirlo.

La diferenciación entre la implementación de una estrategia de RSE y una de CVC es particularmente importante en el caso de los países donde el mercado de la responsabilidad (léase los *stakeholders* y sus interacciones con la empresa) no está desarrollado, donde los *stakeholders* no responden o responden poco a la responsabilidad empresarial. En estos casos es mucho más difícil que el valor social se convierta en valor económico. En estos países a veces hay que crear valor social sin el consecuente valor económico (llámese filantropía o acción social o cualquier otro componente de la RSE), por lo menos en el corto y mediano plazo, ante las fallas de gobierno y de la sociedad civil, las expectativas y necesidades de la sociedad.

Lo mismo sucede con las pequeñas y medianas empresas, que enfrentan esa falta de reacción de los *stakeholders* y que muchas no tienen cómo 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. No todo son empresas multinacionales en países desarrollados, que son a quienes está dirigido el artículo de Porter y Kramer y de otros críticos de la RSE. De hecho el 99.99% de las empresas no lo son (la Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo estima que son 63.000 con 700.000 subsidiarias en otros países. A modo de comparación, se estima que sólo España tiene cerca de 3.500.000 empresas).

La discusión que ha surgido entre el valor de ambas estrategias está 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 importante es la implementación de prácticas responsables. 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.

