



La creación de valor compartido de Porter y Kramer: modelo determinante en la recuperación económica post pandemia



La situación económica actual ha afectado negativamente las finanzas de muchas personas y empresas a causa de las medidas sanitarias que a nivel mundial se han tomado a raíz de la pandemia actual. Muchos sectores como el turismo, el entretenimiento y el transporte aéreo se han visto gravemente afectados, ocasionando millonarias pérdidas y miles de despidos. Adicionalmente, otros sectores se han visto impactados por los cambios que se vienen presentando debido a nuevos comportamientos y hábitos de consumo que, como consecuencia, han favorecido a algunas empresas, pero han perjudicado a otras.

Tanto en medios de comunicación como redes sociales se comunica que esta situación requiere del apoyo y esfuerzo de todos. Por esta razón, el contenido de la publicación realizada en Harvard Business Review en el año 2011 por Michael E. Porter y Mark R. Kramer sobre la creación de valor compartido, debería considerarse como clave en el proceso de recuperación económica después de esta pandemia, ya que propone una reinvenCIÓN del capitalismo enfocado hacia la liberación y el crecimiento económico donde todos aportan y se benefician.

Según el artículo de Porter y Kramer, lo primero que debe cambiarse es la visión actual del capitalismo, pues según estos autores, se enfoca únicamente en la búsqueda de rendimientos financieros y crecimiento en el corto plazo, ignorando derechos o condiciones que puedan tener las partes involucradas en este proceso de generación de riqueza (*stakeholders*). La solución de un crecimiento real depende en cómo, en el proceso de “reinventarse”, todos aquellos que hagan parte de esa cadena sean beneficiados, en lugar de comprometerse la integridad y bienestar de algunos por las utilidades y beneficios de otros, tal como pagar bajos sueldos, perjudicar el medio ambiente, evadir impuestos o afectar negativamente las condiciones de uno o varios proveedores a cambio de mayores márgenes de rentabilidad.

En el largo plazo, el aporte que proporcionen las empresas como parte de sus actividades y no como un proceso adicional se verá reflejado en su reconocimiento en cuanto a calidad como empleador, proveedor, responsabilidad social y ambiental, aportes a la comunidad, calidad en sus productos y servicios, entre otros. En consecuencia, todo lo anterior se verá traducido en utilidades financieras, sostenibilidad y crecimiento económico.

Porter y Kramer definen la creación de valor compartido 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. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”. Esta definición va orientada a que los procesos productivos de las corporaciones y empresas deben trabajar en función de cómo su mejoramiento debe ser exteriorizado a todos los demás que participan, incluso si no hacen parte de ellas, tal como proveedores, clientes o comunidades. Esto quiere decir, que crear valor compartido no se limita a pagos justos y oportunos, definición de precios de bienes y servicios más asequibles a sus clientes, actividades de reforestación y programas de voluntariado anuales o semestrales, sino en

cómo fortalecer la cadena de valor de todos los procesos de una organización a través del aporte a todas sus partes interesadas, así como de conocimiento y recursos traducidos posteriormente en una relación gana-gana y, por ende, mejores resultados en la economía de todos ellos, traducidos en mayores utilidades y ahorros. A esto es a lo que se refieren Porter y Kramer cuando usan la expresión “expandir la torta”.

Actualmente, muchas empresas que son proveedoras de bienes y servicios están presentando problemas económicos delicados y algunas de ellas, incluso desde antes de la pandemia global. Para poder experimentar una recuperación a través de este modelo, Porter y Kramer explican tres maneras de construir valor compartido y que se explican a continuación.

1. Construir valor compartido a través de reconcebir nuevos productos y mercados.

Esta forma de crear valor compartido se refiere a tener en cuenta como principio fundamental para ofrecer un bien o servicio el beneficio real que reciben las personas al adquirirlo, es decir, como mejoraría su calidad de vida. Por ejemplo, si una empresa vende bebidas, no debería enfocarse en ofrecer diferentes sabores o tamaños para tener más alternativas a los consumidores como incentivo para aumentar las compras por parte de ellos, sino en los beneficios nutricionales que proporcionarían dichas bebidas. Otro ejemplo, puede ser con la venta de dispositivos tecnológicos, al ofrecer, no solo equipos más modernos, sino que tengan una mayor duración, consuman menos energía y sean más intuitivos y amigables en su uso.

Debido a la situación actual, a nivel general, las personas ahora se preocupan más por su estado de salud. Esto permitirá que se cambie la manera de vender productos, no solo enfocados a una experiencia agradable, sino a beneficios en su calidad de vida. Un ejemplo de esto se presenta actualmente con una cadena colombiana de restaurantes de

comida casera al cambiar su modelo de negocio retirando por completo el contacto personal a la hora de comprar sus alimentos. Con esta novedad habrá más confianza por parte de los consumidores al verse reducidos los riesgos de contagio por COVID-19. Este modelo de negocio es bastante reciente, en Colombia ya hay dos puntos de venta que funcionan bajo esta modalidad, pero de acuerdo con información de la compañía tienen la expectativa de abrir 150 más en Latinoamérica.

Otro caso que vale la pena resaltar es el de una plataforma digital de venta de alimentos, cuyo esquema de negocio surgió a raíz de la pandemia y el confinamiento. Consiste en vender productos semipreparados a domicilio. Como oferta de valor está el ahorro, pues aproximadamente es 40% más barato que un almuerzo ejecutivo promedio y adicionalmente, representa un ahorro en tiempo a la persona, respecto a la preparación de sus propios alimentos, pues, aunque deba dedicar tiempo a la cocción de la proteína, es mucho menos que preparar un almuerzo completo, es decir, este producto es un punto intermedio entre cocinar en casa y pedir un domicilio. De otra parte, esta empresa destina el 7% de sus ventas a la entrega de mercados a través del banco de alimentos para beneficiar personas en condición de extrema pobreza.

Adicional a los casos anteriores, una empresa de energía del país instaló recientemente techos solares en la ciudad de Ibagué en uno de sus supermercados. La instalación de esta fuente generadora de energía alternativa tiene una estimación de cubrir el 20% del consumo promedio y una reducción de 53 toneladas de emisiones de CO₂ durante un año. Si bien la energía solar no es completamente nueva en otros países, en Colombia es algo que está emergiendo y que promete, no solo menores costos en cuanto a consumo de energía a los establecimientos comerciales que la utilicen, sino también beneficiar a la sociedad en general y al medio ambiente con la disminución de la huella de carbono.

Los casos presentados anteriormente, así como muchos otros que no solo se limitan a satisfacer la necesidad de un cliente, sino que

hay otras intenciones, como proteger sus condiciones de salud, mejorar su calidad de vida o favorecerlos de cualquier otra forma es a lo que se refieren Porter y Kramer con reconcebir productos y mercados. En algunos casos hay servicios nuevos que antes habrían sido calificados como absurdos y que benefician a la sociedad, pero que luego ocupan un lugar muy importante dentro de un mercado y hacen parte de un crecimiento económico, tal como sucedió en un principio con los microcréditos otorgados por el economista y premio Nobel de paz, Muhammad Yunus a población en condición de pobreza o sin capacidad de pago.

2. Redefinición en la productividad en la cadena de valor.

En este caso, la creación de valor compartido se orienta hacia el cambio de perspectiva en la forma en la que tradicionalmente se conoce el proceso productivo, es decir, enfocarla en una redefinición del concepto de costo como todo aquello que puede traer consecuencias negativas, no solo a la empresa, sino a todas las terceras partes involucradas en la cadena de valor, incluyendo el medio ambiente y la sociedad en general. Por lo tanto, en fortalecer la cadena de valor extendida a proveedores, clientes, gobierno y comunidad en general a través de eficiencias que contribuyan a un mejor uso de los recursos naturales, una mayor responsabilidad en el control de residuos, la inclusión de empresas pequeñas o menos favorecidas como proveedores y ayudarlos en procesos de crecimiento y desarrollo, una menor huella de carbono, un mayor bienestar general, asegurar condiciones laborales para los empleados, y soluciones a clientes que mejoren su calidad de vida.

En Colombia; por ejemplo, varias clínicas y hospitales ya presentaban problemas de liquidez, de obsolescencia de sus equipos y problemas en la calidad de la atención de sus pacientes. A causa de la pandemia, estos problemas crecieron significativamente, afectando aún más a médicos y pacientes.

Bajo la aplicación de un modelo de creación de valor compartido, teniendo en cuenta cómo funciona el sector de la salud en Colombia, las Empresas Promotoras de Servicios de Salud, conocidas como EPS, y Aseguradoras, así como el Gobierno Nacional, deberían buscar más mecanismos no limitados a ponerse al día en pagos pendientes con clínicas, hospitalares y centros de salud, sino orientados hacia aportes para el desarrollo de tecnologías, la búsqueda de mejoras en procesos de atención y tratamiento de pacientes, patrocinio de programas de investigación, desarrollo y fortalecimiento técnico y profesional de las personas que trabajan en estos lugares, nuevas técnicas de tratamiento de residuos, entre otras. A grandes rasgos, dicho modelo llevaría a una mejor atención, una mayor calidad y oportunidad en tratamientos médicos, mejores experiencias por parte de pacientes y familiares, profesionales más comprometidos y un beneficio general para la sociedad.

Otro ejemplo actual es la crisis que presentan los agricultores y su distribución de productos, dado que muchas de sus cosechas no eran pagadas a un precio justo y sus condiciones de vida eran precarias, ya que el esfuerzo de su trabajo es enorme, mientras que el pago de sus cosechas alcanza escasamente para cubrir sus necesidades básicas. Con la pandemia esta situación se volvió más delicada para ellos debido a las restricciones que afectaron el transporte, así como la dificultad en adquirir insumos como fertilizantes y en procesos de cultivo durante los primeros días de aislamiento; llevando a que cosechas enteras se perdieran.

En este caso, el modelo de creación de valor compartido debería estar enfocado en una integración mayor en canales de distribución entre agricultores, transportadores y compradores en donde las empresas que compran grandes cantidades de uno o varios productos agrícolas, no solo mejoren las condiciones de los precios que pagan, sino que las ayude en programas de entrenamiento y tecnificación en los procesos de siembra que les permita trabajar con un menor esfuerzo y mejorar sus márgenes de rentabilidad, así como mayor tecnología de

riegos para mayor aprovechamiento de aguas tanto requeridas para el cultivo, como residuales. Adicionalmente, podría fortalecer la sociedad a través de campañas educativas a niños y jóvenes de estas familias campesinas productoras y campañas a nivel general sobre preservación ambiental para no deteriorar las tierras por el inadecuado tratamiento de recursos en el proceso de siembra y recolección. Obviamente, esto representará mayor calidad y mejores precios en los productos que venden las empresas que compran los cultivos.

De igual manera, en el caso del transporte, si el problema está relacionado con las tarifas de fletes, la solución no se trataría simplemente de aumentarlas, sino de identificar situaciones que pudieran mejorar su rendimiento en cuanto a menos incidentes y el aseguramiento en la conservación de productos transportados, así como programas de formación y entrenamiento a conductores y redefinición y de nuevas rutas y recorridos y, dadas las circunstancias actuales, la definición de controles de bioseguridad adecuados para proteger a quienes participan en procesos de cargue y descargue y no afectar la calidad de la mercancía como mecanismos para fortalecer este eslabón en la cadena de abastecimiento de productos agrícolas.

En otros sectores económicos también hay oportunidades de fortalecimiento de procesos vistas a través de un modelo de creación de valor compartido, aunque no en todas pueda aplicarse de la misma manera.

3. Desarrollo de clústers locales.

Se conoce como clúster la agrupación geográfica de empresas altamente relacionadas con un proceso logístico y productivo determinado, es decir, la agrupación de empresas proveedoras de determinados bienes o servicios. Dicha organización estratégica permitiría una mayor eficiencia en operaciones a través de una reducción en tiempos de producción, una identificación y remediación más rápida de brechas en las operaciones y una mayor coordinación de actividades entre todas las

empresas que interactúan. Los resultados de esta organización se verían reflejados en mejores precios al mercado y mejores márgenes de rentabilidad para todas las empresas que participan en este proceso. Para ello, se requeriría la participación de todas las empresas que conformen dicho clúster.

Para que la creación de valor compartido a través de la formación de clústers pueda darse, también se requiere de la participación del Gobierno a través de la implementación de una regulación enfocada en programas basados en metas que puedan medir impactos económicos, ambientales y sociales, por medio de beneficios por tecnologías o formas de trabajo que contribuyan al medio ambiente y al apoyo a comunidades. De igual manera, deberá establecer una reglamentación fuerte que regule la generación de empleo bajo condiciones justas y de equidad, el respeto en precios y condiciones de pago con todo tipo de proveedores de bienes y servicios, creando mecanismos de vigilancia para asegurar la libre competencia y evitar la creación de monopolios y oligopolios, o la cartelización entre empresas de un sector para afectar los precios en un mercado.

Al realizar una consulta en la página redclustercolombia.com, se identificó que actualmente hay en el país 93 iniciativas, cuyo propósito es catalizar el desarrollo de aglomeraciones económicas. Es evidente que esto no solo significaría una reducción de costos, sino que también podría mejorar condiciones de coordinación de operaciones y comunicaciones entre todos los que estén integrados geográficamente en un proceso productivo determinado. Únicamente un análisis básico sobre la integración de una red logística de repuestos o insumos a uno o varios clientes significaría una reducción en costos de transporte tal como peajes, gasolina, repuestos y desgaste de los vehículos, así como tiempos de traslado y entrega. Teniendo esta ventaja, se podrían definir estrategias conjuntas entre clientes y proveedores para fortalecer la tecnología en producción, abastecimiento, y gestión de inventarios.

Debido a que la pandemia global ha exigido nuevas formas de trabajar, tal como el teletrabajo, debe considerarse también como parte de esta integración, la creación de infraestructura tecnológica que permita que las transacciones remotas entre proveedores y clientes sean ágiles y estén en línea con las actividades que deben realizarse en plantas o instalaciones productivas. Respecto a este cambio, las empresas de telecomunicaciones han tenido que realizar grandes esfuerzos para poder integrar las operaciones de las organizaciones con clientes, fortaleciendo procesos de ciberseguridad, tratamiento de datos, velocidad de red, entre otros.

Seguramente, luego de la pandemia, se requerirán muchos ajustes de tipo logístico en las organizaciones. No obstante, esto representaría que los clústers tengan una mayor relevancia en procesos productivos y de servicio y que el número de iniciativas siga aumentando. Según la información disponible en la página redclustercolombia.com, la primera iniciativa de clúster se registró en el año 2006. Entre este año y el 2011 se registraron 15 más, pero durante los tres años siguientes se registraron 15, 27 y 26 por año respectivamente. Dado que la recuperación será más efectiva en el país en la medida que el comportamiento de más sectores sea favorable, considerar el fortalecimiento de las operaciones teniendo en cuenta cadenas de valor extendidas que involucren terceras partes o *stakeholders*, puede ser determinante en el crecimiento económico del país.

Consideraciones finales.

No hay una fórmula única que defina cómo las empresas pueden recuperarse después de la crisis, pero definitivamente se requiere de la definición de estrategias a largo plazo. El modelo de valor compartido toma importancia en un escenario de recuperación económica, debido a que debe involucrar el mejoramiento de todos los públicos de interés que hacen parte de un proceso productivo y comercial de un bien o servicio, incluyendo a los clientes y a la comunidad. Esto requerirá que haya modelos de negocio que deban

reimaginarse y reconfigurarse orientados al beneficio de la sociedad, pero como parte integral de su funcionamiento y no algo periférico, como se ha visto hasta ahora con la Responsabilidad Social Empresarial.

Los beneficios en la implementación de un modelo de creación de valor compartido también están relacionados con una mejor gestión de costos, al identificar varios de ellos que están ocultos al no tener una perspectiva de largo plazo tal como la salud física y emocional de los empleados, el impacto ambiental en procesos productivos, la no generación de beneficios en la salud y calidad de vida de consumidores de bienes y servicios, limitaciones en la identificación oportuna de mayores eficiencias y desarrollo tecnológico por parte de proveedores, la no inclusión de la comunidad en el desarrollo económico de la empresa, entre otros. Todos ellos representarán en el largo plazo, no solo desembolsos adicionales de dinero, sino una potencial pérdida de posicionamiento y rentabilidad respecto a competidores que lleguen a identificar rápidamente estos costos ocultos e implementen acciones para reducirlos. Los resultados de la ejecución de modelos de creación de valor compartido no se reflejan en el corto plazo, pero son perdurables, e incluso con mejores resultados financieros en el largo plazo.

El Gobierno es determinante en la implementación de estos modelos al establecer regulación en contra de prácticas abusivas con clientes, promover el uso de energías limpias y restringir y regular de forma adecuada todas las operaciones que tengan algún tipo de impacto ambiental y social. No obstante, se requiere que las empresas fortalezcan cada vez más desde su

máximo órgano de gobierno, sus valores éticos. En el documento de Porter y Kramer se menciona que los consumidores se sienten más identificados con empresas que visiblemente demuestran este comportamiento. Esta situación se pudo observar durante la cuarentena con algunas empresas nacionales que han tenido un fortalecimiento de marca y que seguramente presentarán crecimiento económico en los próximos meses.

La construcción de clústers permite que los beneficios por eficiencia en operaciones, reducción de costos y mejores resultados financieros también se vean reflejados en los proveedores y en la sociedad al aumentar la competitividad, productividad e innovación. La situación actual de pandemia ha hecho que muchas empresas empiecen a pensar en un cambio total en modelo de operaciones y una reorganización a través de clústers favorecería bastante el crecimiento económico del país.

Este texto, más que una explicación de las ventajas del modelo de creación de valor compartido, es una invitación a conocerlo más y a considerarlo dentro de un proceso de recuperación económica integral que tanto requiere Colombia como muchos otros países. Por esta razón, es importante examinar con cuidado y tener en cuenta las explicaciones del artículo de Porter y Kramer, que si bien fue escrito hace casi una década, cobra mucha relevancia, no solo para el fortalecimiento de las economías, sino para una evolución de un capitalismo que involucre también una fuerte cultura ética por parte de los empresarios, un crecimiento colectivo de las organizaciones y las personas, así como la protección del medio ambiente y el respeto por la sociedad.



© 2020 KPMG S.A.S., sociedad colombiana por acciones simplificada y firma KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o compañía en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

Contáctenos:



Óscar Galindo

Gerente
Consultoría
ogalindo@kpmg.com

colombia@kpmg.com.co

home.kpmg.com



KPMG en Colombia

KPMG_CO

