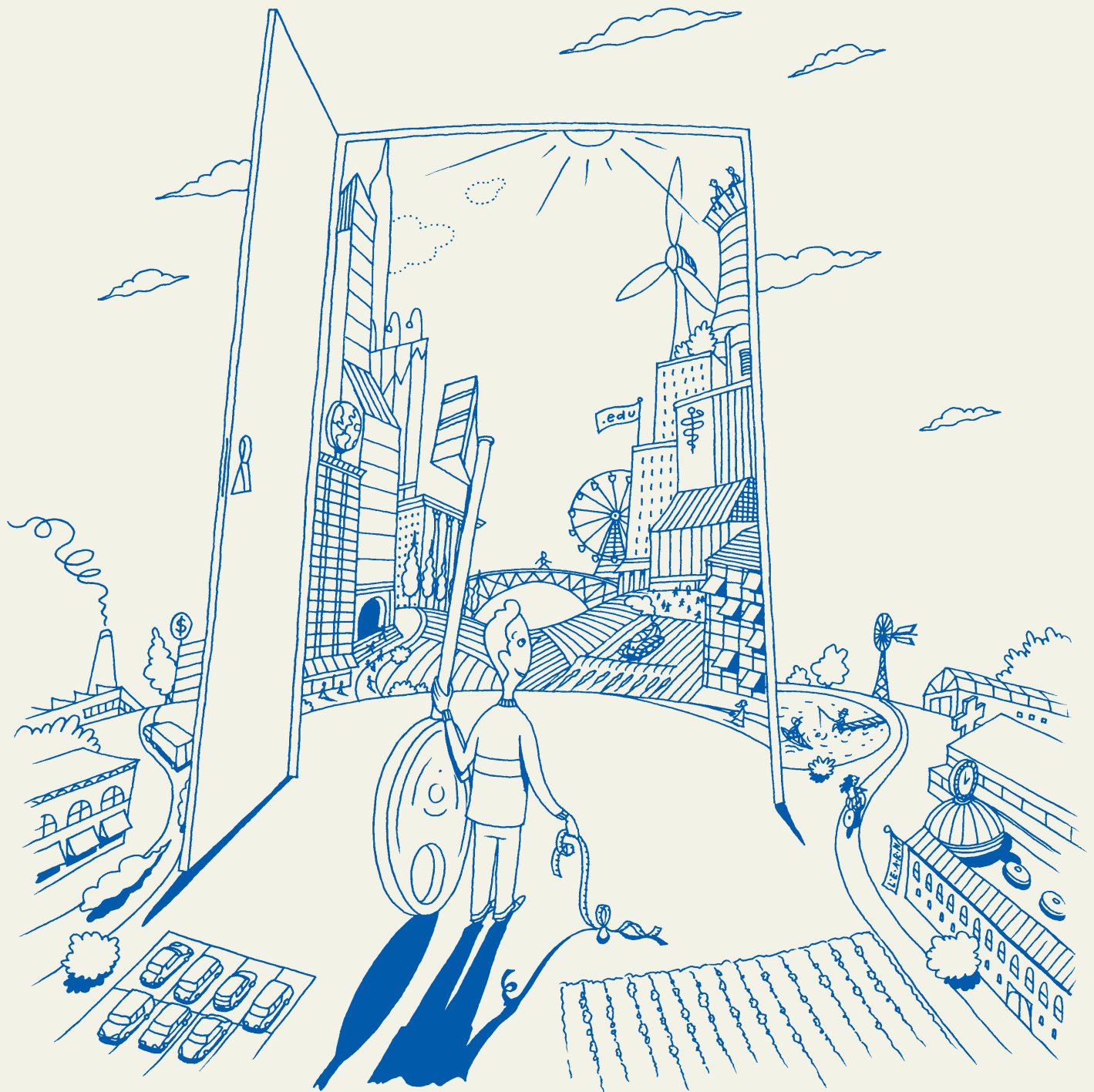


# Midiendo el Valor Compartido

Cómo generar valor relacionando los resultados sociales y de negocio



Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins



## SOBRE ESTE INFORME

*La génesis de este artículo tuvo lugar en la Cumbre sobre Valor Compartido organizada por FSG en Cambridge, Massachusetts en junio de 2011. En esa ocasión, sesenta representantes de compañías y los coautores del artículo publicado en el Harvard Business Review “Creating Shared Value”, Michael E. Porter y Mark Kramer, identificaron la medición como un elemento clave en la adopción del valor compartido. Nestlé, Intel, InterContinental Hotels Group y la Fundación Rockefeller se comprometieron a trabajar con y respaldar a FSG en la elaboración de este artículo que aborda la medición del valor compartido. Las distintas perspectivas fueron obtenidas gracias a una revisión sistemática de la literatura existente sobre el tema, entrevistas en profundidad con las compañías mencionadas y al trabajo que FSG ha realizado con decenas de empresas.*

## AUTORES

### **Michael E. Porter**

Profesor, Escuela de Negocios de la  
Universidad de Harvard

### **Greg Hills**

Director Gerente, FSG

### **Marc Pfitzer**

Director Gerente, FSG

### **Sonja Patscheke**

Consultora Senior, FSG

### **Elizabeth Hawkins**

Asociada, FSG

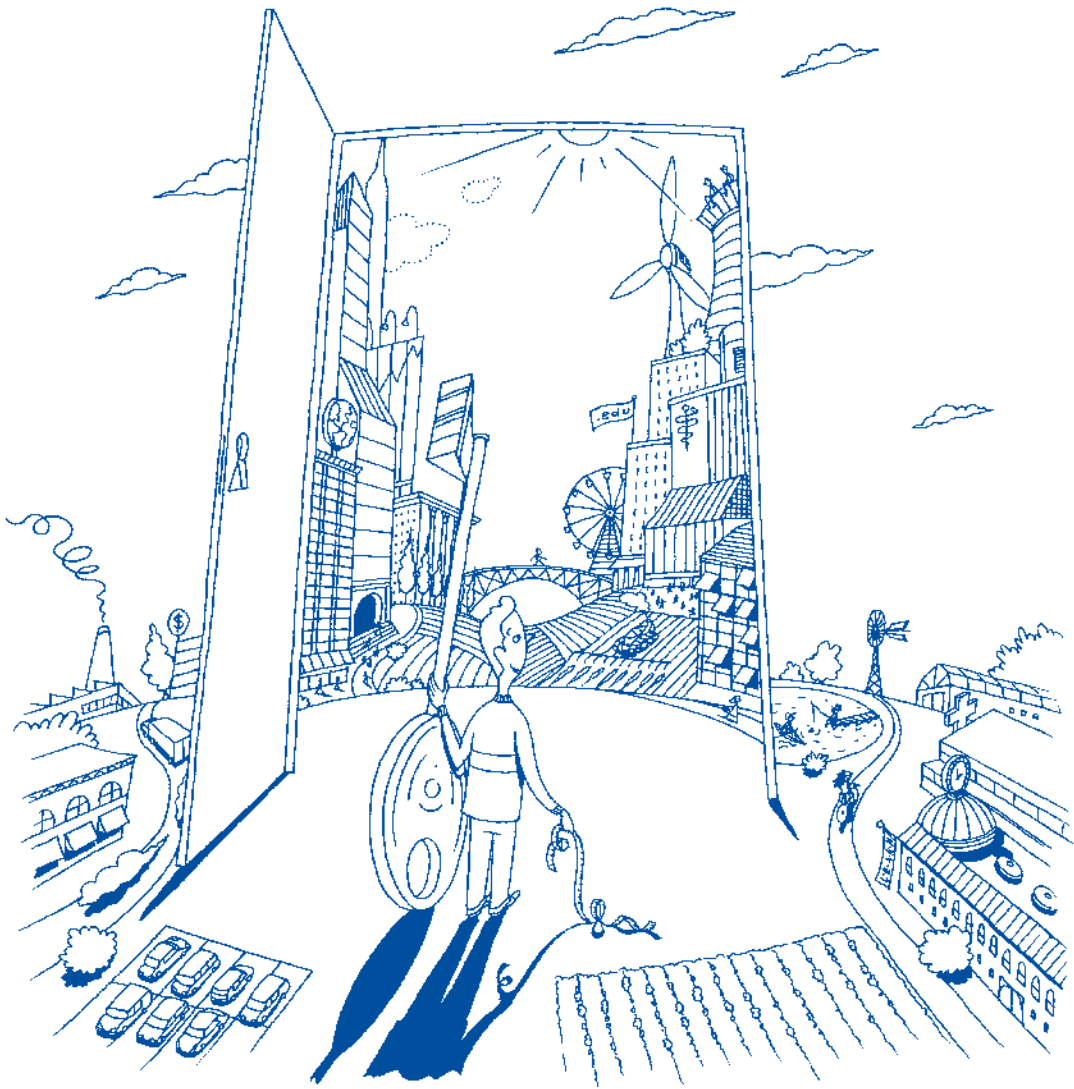
Para mayor información, contactar a:

Greg Hills: [Greg.Hills@fsg.org](mailto:Greg.Hills@fsg.org)

Marc Pfitzer: [Marc.Pfitzer@fsg.org](mailto:Marc.Pfitzer@fsg.org)







## Midiendo el valor compartido

Cómo generar valor vinculando los resultados sociales y de negocio

Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están creando valor compartido mediante la elaboración de estrategias de negocios rentables que entregan beneficios sociales tangibles. Este pensamiento está creando nuevas y múltiples oportunidades para obtener ganancias y ventajas competitivas, beneficiando al mismo tiempo a la sociedad, al aprovechar el poder de los negocios para ayudar a resolver problemas globales de gran envergadura. No obstante, la adopción generalizada del valor compartido, y las herramientas para poner este concepto en práctica todavía están en una etapa muy preliminar. En particular, la adopción de un nuevo marco de medición que se enfoque en la interacción entre los resultados de los negocios y los problemas sociales es una de las herramientas más importantes para orientar el valor compartido en la práctica.

---

Incluso las compañías que están más avanzadas en la búsqueda del valor compartido en la actualidad carecen de los datos necesarios para optimizar sus resultados. Las compañías no pueden saber en qué medida están creando valor compartido si no miden sus avances en los objetivos sociales y, un aspecto muy importante, el grado en que su desempeño social mejora el valor económico del negocio. Cuando las compañías no entienden o no realizan un seguimiento riguroso de la interdependencia existente entre los resultados sociales y de los negocios, pueden perder oportunidades importantes para la innovación, el crecimiento y el impacto social a gran escala.

Actualmente las compañías siguen e informan sobre una serie de métricas financieras, sociales y medioambientales, basándose, en parte, en los esfuerzos realizados por el sector social para desarrollar métodos más sofisticados que les permitan evaluar el impacto en esa dimensión. Asimismo,

**Cuando las empresas no entienden o no realizan un seguimiento riguroso de la interdependencia existente entre los resultados sociales y de los negocios, pueden perder oportunidades importantes para la innovación, el crecimiento y el impacto social a gran escala.**

existe un incipiente movimiento de información integrado que pretende agregar medidas de sustentabilidad a los estados financieros. No obstante, aún no existe un marco que permita relacionar el avance en materia social directamente con el éxito del negocio y viceversa. Los esfuerzos para comprender la relación entre el desempeño

del negocio y la creación de valor social están recién comenzando.

Los enfoques de medición que vinculan los resultados sociales con los resultados del negocio son vitales para generar valor compartido para las empresas y soluciones escalables a problemas sociales. Medir efectivamente el valor compartido comienza con la existencia de una estrategia de valor compartido bien diseñada. Para elaborar una estrategia de este tipo, las empresas deben identificar problemáticas sociales clave en qué enfocarse, planificar las actividades de negocio necesarias para implementar dicha estrategia y modelar de forma anticipada los beneficios sociales y del negocio en relación con los costos proyectados. Del mismo modo, la medición del valor compartido, evalúa los avances y resultados, generando datos y perspectivas sobre los que se puede actuar para afinar las estrategias de valor compartido.

Los datos y perspectivas obtenidos de la medición permiten que las compañías puedan desarrollar sus iniciativas y, al mismo tiempo, entregar una base indispensable para sostener una comunicación efectiva con los inversionistas. Al enfatizar la conexión directa que existe entre abordar los problemas sociales y obtener la creación de valor económico, la medición de éste último disminuirá el escepticismo de los inversionistas y finalmente transformará la forma en que los inversionistas reconocen a las compañías que crean valor compartido. En otras palabras, la medición hace que las estrategias de valor compartido sean tangibles para éstos.

En la preparación de este informe, examinamos las prácticas de medición que se están generando en más de una docena de empresas líderes en el mercado que han desarrollado estrategias de valor compartido. El proceso incluyó una profunda investigación en Nestlé, Intel e InterContinental Hotels Group (IHG). Cada una de estas organizaciones abrió sus puertas y entregó información sobre los sistemas y enfoques existentes para desarrollar este trabajo. Nuestra investigación reveló que la medición del valor compartido es diferente de otros enfoques de medición usados en la actualidad, es práctico y alcanzable, y provee datos para mejorar e innovar las estrategias de valor compartido.

## Centrando la medición de valor compartido en la estrategia

### Las empresas buscan crear valor compartido en tres niveles

Al igual que otras estrategias de negocios, las estrategias de valor compartido son únicas y específicas para cada compañía. Tal como lo explica el artículo “Creación de valor compartido” del *Harvard Business Review*, las compañías pueden buscar las oportunidades de valor compartido en tres niveles: re-concebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y permitir el desarrollo de clusters. Las oportunidades de valor compartido en cada nivel se diferenciarán por sector, empresa y geografía dependiendo de cómo el negocio y la estrategia se entrelazan con las problemáticas sociales.

Crear valor compartido a partir de **re-concebir productos y mercados** se refiere al crecimiento de los ingresos, la participación de mercado y la rentabilidad conseguidos a través de los beneficios medioambientales, sociales y económicos generados a través de los productos o servicios de una compañía.

Crear valor compartido a partir de **redefinir la productividad en la cadena de valor** se refiere a las mejoras en las operaciones internas que mejoran los costos, el acceso a los insumos, la calidad y la productividad logradas a través de mejoras medioambientales, mejor utilización de los recursos, inversión en los empleados, capacidad de los proveedores y otras áreas.

Crear valor compartido a partir de la **facilitación del desarrollo de clusters locales** se refiere a mejorar el entorno externo para la compañía mediante inversiones en la comunidad y fortalecimiento de los proveedores locales, instituciones y la infraestructura local de manera que ayude a aumentar la productividad del negocio.

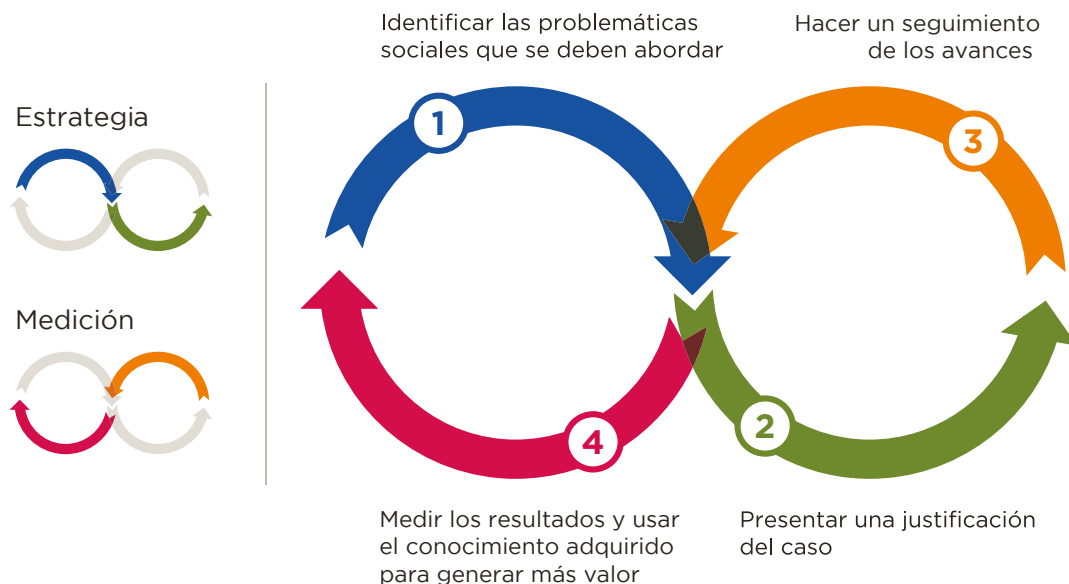
Medir el valor compartido permite hacer seguimiento de los avances y resultados de estrategias específicas. Para cada oportunidad de valor compartido, las compañías identifican y hacen un seguimiento a los resultados sociales y del negocio; sus objetivos paralelos son abordar una problemática social y mejorar el desempeño del negocio (Ver Tabla 1).

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DEL NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
<b>Reconcebir productos y mercados:</b> Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los ingresos</li> <li>• Aumento de la participación de mercado</li> <li>• Aumento del crecimiento de mercado</li> <li>• Mayor rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor atención de pacientes</li> <li>• Menor huella de carbono</li> <li>• Mejor nutrición</li> <li>• Mejor educación</li> </ul>
<b>Redefinir la productividad en la cadena de valor:</b> Cómo una mejor administración de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Menores costos logísticos y de operación</li> <li>• Abastecimiento asegurado</li> <li>• Mejor calidad</li> <li>• Mayor rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor consumo de energía</li> <li>• Menor consumo de agua</li> <li>• Menor cantidad de materia prima</li> <li>• Mejores habilidades de empleados para el trabajo</li> <li>• Mayores ingresos de los empleados</li> </ul>
<b>Permitir el desarrollo de clusters:</b> Cómo el cambio en las condiciones sociales externas a la compañía puede originar un nuevo crecimiento y ganancias de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costos</li> <li>• Abastecimiento asegurado</li> <li>• Mejor infraestructura de distribución</li> <li>• Mejor acceso a la fuerza de trabajo</li> <li>• Mayor rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor educación</li> <li>• Mayor creación de trabajos</li> <li>• Mejor salud</li> <li>• Mayores ingresos</li> </ul>

**TABLA 1:**  
**Ilustración de los resultados sociales y del negocio por nivel de valor compartido**

FIGURA 1:

**Integrando la estrategia y medición de valor compartido**



**Proceso de medición de valor compartido**

La medición de valor compartido requiere de un proceso iterativo que esté integrado con la estrategia del negocio; por ende, no se trata de un esfuerzo único y aislado de la medición del desempeño del negocio. Todo proceso integrado de estrategia y medición del valor compartido incluye cuatro etapas (ver Figura 1). Las prioridades estratégicas representan el enfoque y alcance de la medición del valor compartido; los datos y conocimiento generados por la medición permiten un refinamiento de la estrategia de valor compartido. Este flujo permanente de información es uno de los principales beneficios de la medición—entregar una hoja de ruta para comprender el valor creado y generar una mayor creación de valor compartido.

**Paso 1: Identificar las problemáticas sociales a abordar.** El punto de partida para el valor compartido es identificar y priorizar algunos problemas sociales específicos que representen oportunidades para aumentar los ingresos o reducir los costos. Esto significa un análisis sistemático de las necesidades y brechas sociales no satisfechas y un análisis de cómo éstas se superponen con el negocio a través de los tres niveles del valor compartido. El resultado de este paso es una lista priorizada de las problemáticas sociales que puede abordar una estrategia de valor compartido.

**Paso 2: Presentar una justificación del caso.** Luego de identificar el posible impacto social en uno o más de los tres niveles, el paso siguiente es elaborar una justificación sólida del caso basada en una investigación y análisis de cómo el mejoramiento en materia social afectará directamente el desempeño del negocio. Esta etapa incluye identificar los objetivos y especificar las actividades y costos involucrados en cada oportunidad de valor compartido, modelar el negocio potencial y los resultados sociales relacionados con los costos (es decir, el potencial de creación de valor) y tomar la decisión de seguir o no con el proyecto.

**Paso 3: Hacer un seguimiento de los avances.** Usando la justificación del caso como hoja de ruta, las empresas pueden hacer un seguimiento de los avances y compararlos con los resultados deseados, tal como sucede con cualquier proceso de mejoramiento de resultados. Este paso incluye el seguimiento de los insumos y las actividades comerciales, resultados y el desempeño financiero (ingresos y costos) relativos a las proyecciones.

**Paso 4: Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor.** El paso final se centra en validar el vínculo anticipado entre los resultados sociales y del negocio, y determinar si la inversión y esfuerzos corporativos produjeron un retorno dual satisfactorio. Las lecciones y



Conclusiones obtenidas de este análisis mostrarán las oportunidades para generar una mayor creación de valor mediante el refinamiento de la estrategia de valor compartido y su ejecución.

Si bien algunas compañías hacen un seguimiento de los avances en los resultados del negocio y en materia social en forma separada, sólo unas cuantas comprenden cómo la relación entre ambos resultados pueden crear nuevas oportunidades para crear valor. Para generar valor compartido a través de la medición es necesario comprender los resultados sociales de las inversiones en el negocio, además de analizar y mejorar los resultados del negocio a partir de los resultados obtenidos en materia social. Por ejemplo, si el programa comunitario de capacitación de una compañía origina simultáneamente la creación de trabajos

y la expansión de su mercado, ésta se debería preguntar cómo se podrían expandir los elementos relevantes del programa para seguir beneficiando a la compañía y a otras comunidades. Si el programa de formación de profesionales de la salud de una compañía genera niveles de capacitación variables de los trabajadores del área de salud en las distintas locaciones, y por ende una venta irregular de medicamentos, ésta se debería preguntar qué cambios son necesarios para optimizar tanto los resultados en la salud como los resultados del negocio. Si una compañía realiza un trabajo exitoso para mejorar la producción de un agricultor y con ello logra mejorar su abastecimiento de materias primas, ésta debería considerar formas de transferir este enfoque exitoso a otros agricultores con el mismo u otros cultivos.

---

## Generando nuevo valor a partir de la medición

Coca-Cola and  
Youth Employment

**Si bien la medición del valor compartido todavía está en etapa de desarrollo, las compañías líderes están empleando estos cuatro pasos para crear valor adicional a partir de la medición. Asimismo, están realizando pilotos con distintos enfoques en relación a la medición del valor compartido.**

La iniciativa Coletivo, que Coca-Cola está llevando a cabo en Brasil, crea valor compartido al aumentar las posibilidades de empleo de jóvenes de bajos ingresos, fortaleciendo al mismo tiempo los canales de distribución de la compañía y la imagen de marca para aumentar las ventas locales del producto. Coca-Cola ha integrado su estrategia de creación y medición de valor compartido, y utiliza los datos y conocimiento generados en el proceso de medición para identificar nuevas oportunidades de creación de valor.

### 1. Identificar las problemáticas sociales que se deben abordar

En 2008, luego de pasar seis meses estudiando las necesidades de la población brasileña de la clase medio-baja, Coca-Cola identificó la necesidad de desarrollar habilidades entre jóvenes de bajos ingresos como una problemática social clave que

debía ser incluida en su enfoque estratégico. Si bien el gobierno brasileño había tenido bastante éxito en entregar educación primaria a todos los niños, la mayoría de los jóvenes pertenecientes a niveles de bajos ingresos tenían muy pocas o ninguna oportunidad de encontrar un trabajo debido a su falta de habilidades específicas y a las limitadas oportunidades de empleo existentes en sus comunidades.

### 2. Justificar el caso

Para mejorar las habilidades y oportunidades de empleo de estos jóvenes, Coca-Cola decidió utilizar la cadena de valor de la compañía. La iniciativa Coletivo, llevada a cabo en asociación con ONGs locales, capacita a jóvenes locales durante dos meses en el trabajo de tiendas minoristas o retail, desarrollo de negocios y emprendimiento. Al mismo tiempo, la iniciativa vincula a los jóvenes con un

---

empresario de retail local con el fin de obtener su primera experiencia laboral y recomendar ideas de mejora. La hipótesis de Coca-Cola era que los dueños de pequeños negocios podrían mejorar significativamente sus operaciones con la ayuda del trainee o aprendiz, lo que originaría una mayor venta de productos Coca-Cola y una mayor penetración de los consumidores entre el emergente segmento de la clase medio-baja.

### 3. Hacer un seguimiento a los avances

En cada comunidad, los supervisores de Coletivo miden e informan los avances en forma mensual; y hacen un seguimiento del número de jóvenes y dueños de negocios que participan y de los resultados de negocio de los retailers a lo largo del tiempo. La compañía también monitorea estrechamente los costos asociados con el esfuerzo desplegado para asegurar su efectividad y eficacia. Desde el lanzamiento de la iniciativa en 2009, Coca-Cola ha capacitado a miles de jóvenes sobre trabajo en tiendas minoristas, operaciones del negocio y conceptos básicos de emprendimiento. Actualmente la compañía opera 135 Coletivos en todo Brasil, cada uno con un promedio de 500 estudiantes, y para fines de 2012 tiene planeado operar con 170. En el 2012, el presupuesto del programa fue de varios millones de dólares.

### 4. Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor

Coca-Cola mide los resultados usando cuatro indicadores clave: 1) colocación de jóvenes en trabajos; 2) autoestima de los jóvenes; 3) ventas de la compañía; 4) conexión con la marca.

Hasta ahora la iniciativa Coletivo ha sido muy exitosa. Aproximadamente un 30% de los jóvenes capacitados obtiene inmediatamente su primer trabajo con Coca-Cola o con uno de sus socios, y al menos un 10% crea su propio negocio a partir de micro-créditos otorgados por la compañía. Desde una perspectiva de negocios, la inversión en un Coletivo es rentable al cabo de tan sólo dos años.

La rigurosa medición que realizó Coca-Cola por región, comunidad y modelo durante la fase piloto permitió a la compañía identificar y centrarse en los focos e intervenciones o formas más efectivas para obtener un nuevo valor. Por ejemplo, en el primer año, Coca-Cola enfocó sus sesiones de capacitación en los aspectos técnicos de los negocios minoristas o de retail, tales como la comercialización o la gestión del stock. No obstante, basándose en los datos de medición, los gerentes se dieron cuenta de que los estudiantes enfrentaban importantes problemas de autoestima que les impedían encontrar un trabajo y ser trabajadores efectivos. En respuesta, Coca-Cola revisó el contenido del programa de capacitación para poner mayor énfasis en las habilidades blandas, incluyendo temas como liderazgo y presencia.

Los datos de la medición también revelaron que un factor clave para el éxito de la iniciativa fue el fortalecimiento de la ONG local que actuó como socio implementador. La compañía modificó su enfoque para impulsar las capacidades de administración y liderazgo de las contrapartes de la ONG, y las ayudó a construir fuentes de financiamiento sustentables. Este apoyo originó un mejor resultado para el negocio de retail y una mayor conexión con la marca Coca-Cola entre los miembros de la comunidad, elementos que ayudaron a mejorar las ventas de productos.

---

## Novo Nordisk y el cuidado de la diabetes

Novo Nordisk, una compañía global del área de la salud, con 88 años de liderazgo en el cuidado de la diabetes, ha demostrado la fuerza que tiene la medición del valor compartido a través de su estrategia de crecimiento de largo plazo en el mercado chino de la insulina.

### 1. Identificar los problemas sociales que se deben abordar

Con la urbanización de China, el rápido crecimiento de su economía y la mayor afluencia, los habitantes del país son cada vez más propensos a ser afectados por enfermedades crónicas como la diabetes. En el

2010, aproximadamente 40 millones de personas en China tenían diabetes tipo 2, y se estima que ese número se duplicará a unos 80 millones dentro de los próximos 15 años. En su calidad de líder mundial en medicamentos relacionados con la insulina, Novo Nordisk identificó la mejora del sistema y de la atención de salud en China como una problemática social clave para su negocio.

## 2. Justificar el caso

Hace dos décadas, Novo Nordisk inició una estrategia de crecimiento de largo plazo en el mercado chino centrada en mejorar la atención de la diabetes. Su estrategia de valor compartido era clara: al invertir en la capacitación de médicos, educación de pacientes y producción local, la compañía creía que mejoraría significativamente el diagnóstico de la diabetes, enfermedad que a menudo no era detectada, aumentando con ello la demanda de sus productos de insulina. Ayudar a mejorar el diagnóstico, la atención y el tratamiento de la diabetes no sólo ayudaría a mejorar la vida de millones de ciudadanos chinos, sino que también mejoraría la base de ventas de la compañía.

## 3. Hacer un seguimiento a los avances

Novo Nordisk hace un seguimiento a varios indicadores clave, como el número de médicos capacitados y los pacientes que han recibido algún tipo de formación en el tema. Hasta la fecha, los programas de Novo Nordisk han facilitado más de 220 mil sesiones de capacitación de médicos para más de 55 mil médicos que tratan, en promedio, a unos 230 pacientes al año. Desde 2008, el Changing

Diabetes® World Tour de Novo Nordisk ha visitado más de 100 ciudades en China y atraído a más de 60 mil pacientes para análisis de diabetes y sesiones de capacitación gratuitas.

## 4. Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor

Durante la década pasada, la estrategia de valor compartido 'Blueprint for China' de Novo Nordisk ha originado un mejoramiento de aproximadamente un 80% en los años<sup>1</sup> de vida totales de los pacientes gracias al mejoramiento de productos y servicios; y al mismo tiempo ha generado un aumento de la participación de mercado de la compañía de un 40 a un 63% en el segundo mercado de insulina más grande del mundo. Las encuestas muestran un significativo aumento en las tasas de control de la diabetes, lo que reduce los costos generales del sistema de salud. Al mismo tiempo, aumentaron las ventas totales de insulina, entregando beneficios comerciales directos a Novo Nordisk.

Gracias a una sólida estrategia de medición, Novo Nordisk también ha identificado diversas formas de obtener un valor compartido adicional refinando su enfoque sobre la capacitación de médicos. Los análisis revelaron que la capacitación de médicos en ciudades más pequeñas es más eficiente que capacitarlos en ciudades más grandes para mejorar los resultados de los pacientes. En consecuencia, la compañía canalizó gran parte de sus capacitaciones para médicos hacia ciudades de segundo o tercer nivel, obteniendo con ello un mayor valor compartido.

**Medición por nivel de valor compartido:** Las consideraciones incluidas en la medición difieren en cada nivel de creación de valor compartido, llegando a requerir diferentes enfoques para comprender de qué forma se puede obtener un mayor valor, tal como lo ilustran los siguientes ejemplos.

La Estrategia Education Transformation de Intel se enfoca en mejorar el desempeño de los estudiantes aumentando al mismo tiempo las ventas de tecnologías para la sala de clases.

La tecnología posee un gran potencial para ayudar a mejorar los resultados educacionales, siempre y cuando ésta se integre de manera holística. No obstante, en la actualidad sólo un 5% de los aproximadamente mil millones de estudiantes

**Re-concibiendo los productos y mercados: El caso de Intel.**

<sup>1</sup> Se refiere a los Años de Vida Asociados a Discapacidad (DALY por su sigla en inglés), una medida que se utiliza comúnmente en el campo de la salud a nivel mundial y que representa la suma de los años de vida potencialmente perdidos debido a muertes prematuras y los años de vida productiva que se pierden por motivos de discapacidad.

---

en el mundo tienen acceso a un PC o a Internet en los colegios, a este hecho hay que sumar que los profesores carecen de desarrollo profesional, programas de estudios y enfoques de evaluación para integrar la tecnología en las aulas.

Intel, una de las compañías de tecnología líderes en el mundo, lanzó la Estrategia Education Transformation cuyo objetivo es ayudar a disminuir esta brecha, aumentando al mismo tiempo las oportunidades de negocios para la totalidad de los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todo el mundo. Intel apoya los esfuerzos de gobiernos para mejorar la calidad de los sistemas de educación con un modelo holístico para la transformación de la educación. El modelo combina el apoyo a la reforma de políticas y liderazgo, estándares y evaluación de los contenidos de los programas de estudio, un desarrollo profesional continuo para los profesores, desarrollo de tecnologías TIC, y el apoyo a la investigación y la evaluación. El objetivo final de esta iniciativa es mejorar el aprendizaje y los

**“En Intel nos dimos cuenta de que el solo hecho de tener los datos no significa todo. Más bien se trata de cómo estás utilizándolos y cómo estás cambiando la toma de decisiones de acuerdo a ellos”.**  
**Shelly Esque, Intel.**

resultados de los alumnos, además del desarrollo de habilidades necesarias para el siglo XXI. El modelo también ofrece oportunidades de negocio para todo el sector de las TIC mediante el aumento de las ventas de tecnologías para las salas de clase y, en el largo plazo, la posibilidad de preparar la fuerza laboral del futuro.

Para informar esta estrategia, los investigadores de Intel estudiaron la forma en que interactúan los estudiantes y profesores para comprender de qué manera una solución tecnológica podría apoyar y optimizar la experiencia y resultados de los

aprendizajes. Junto con gobiernos, instituciones de educación y organismos de capacitación regionales, los equipos de trabajo de Intel diseñaron e implementaron programas de desarrollo profesional docente, incluido el programa Intel® Tech, que hasta mediados de 2012 había capacitado a más de 13 millones de profesores en todo el mundo. Intel también logró que los gobiernos nacionales y educadores desarrollaran soluciones específicas tales como el PC en la sala de clases basado en Intel® y la familia de productos más amplia de la Serie de Aprendizaje de Intel®, que incluía la infraestructura, software, contenido y servicios tales como capacitación y soporte además del hardware. Estas innovaciones fueron diseñadas para satisfacer las necesidades educacionales de los países, apoyar el crecimiento del medio local y hacer crecer el negocio propio de Intel®.

**Las distintas perspectivas obtenidas a través de la medición de la efectividad tecnológica en la sala de clases están formando la base de los mejoramientos en los productos y programas de Intel, originando un mejor aprendizaje y un aumento del negocio.**

Para Intel, la medición del valor compartido es un componente esencial para el desarrollo de sus productos/soluciones y el proceso de ventas. Una clave para el éxito de los negocios es comprender qué funciona para los estudiantes y profesores e incorporar ese conocimiento en el diseño y elaboración de productos. Intel hace un seguimiento del desempeño de sus productos en cuanto a que características son importantes para los estudiantes en la clase, como robustez, resistencia al agua y duración de la batería, así como también los niveles de compromiso de los docentes y el desempeño de los estudiantes.

Las mediciones post-venta crean un círculo virtuoso para la innovación; una mayor comprensión de las necesidades educacionales y del impacto de las soluciones tecnológicas de Intel en la educación, permiten mejorar el producto, lo que conlleva

finalmente ventas adicionales y una mayor participación de mercado para Intel.

Por ejemplo, profesores de la localidad de Pirai en Brasil, usando el PC para sala de clases basado en Intel®, obtuvieron un promedio por sobre la media nacional en la calidad de las planificaciones de sus clases y la entrega de materiales para los tres años de medición posteriores a la implementación del piloto. En Portugal, país en que se lanzó un proyecto nacional en 2007 para que cada estudiante de educación básica pudiera tener un PC para la casa y el colegio, los puntajes de la Prueba PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes) aumentaron aproximadamente en

20 puntos en las tres materias tomadas (lectura, ciencias y matemáticas) entre 2006 y 2009.

Relacionar los resultados educacionales con la aplicación efectiva de la tecnología y otros elementos del modelo de transformación educacional puede ayudar al sistema educativo a comprender la importancia de la integración de las TIC en la educación. Esto puede llevar a una mayor adopción de nuevas tecnologías en las aulas, impulsando con ello el negocio de Intel. El enfoque de mejoramiento continuo de los productos basándose en las distintas perspectivas obtenidas en las mediciones también ha llevado a la compañía a liderar el mercado de tecnologías para la educación y obtener una mayor participación en este sector.

---

### **El InterContinental Hotels Group probó docenas de opciones para reducir la cantidad de energía, agua y desechos para reducir su huella de carbono disminuyendo al mismo tiempo el costo de operación de sus hoteles.**

El InterContinental Hotels Group (IHG), la mayor cadena hotelera del mundo, lanzó su programa Green Engage cuando evaluó su huella de carbono y se dio cuenta de que la energía representaba su segundo gran costo. IHG también identificó al agua y los desechos como problemas medioambientales y sociales con un potencial significativo de valor compartido. Green Engage se inició en 2009 probando decenas de opciones para reducir el uso de energía, consumo de agua y descarga de desechos en algunos hoteles piloto. El programa incluyó nuevos sistemas de aire acondicionado/calefacción, paneles solares y aplicaciones para el apagado automático de computadores. El objetivo era entregar un ranking detallado de todas las oportunidades posibles de valor compartido en términos de retorno para IHG y sus franquicias. Las áreas con un alto impacto y retorno medioambiental eran claramente distinguibles de otras áreas populares para el público, como la energía solar, que producían una menor reducción de emisiones o valor económico.

---

### **El conocimiento desarrollado a través de la medición permite generar mejoras permanentes**

La medición del valor compartido ha sido fundamental para que la iniciativa Green Engage logre usar eficientemente los recursos y reduzca los costos en cientos de sus hoteles. A través de estas, IHG logró un excelente entendimiento del potencial de valor compartido de una amplia variedad de prácticas. Green Engage fue aplicado a más de 1.900 hoteles usando una herramienta en línea que actualiza los retornos reales de las

---

### **Redefiniendo la productividad en la cadena de valor: El caso de InterContinental Hotels Group**

**“Cuando la medición se hace en la forma correcta, puedes comenzar a desarrollar teorías de cómo estos objetivos pueden impactar en tu negocio. Las mediciones permiten hacer afinamiento real no sólo de las cosas que mides, sino incluso de cómo llevas a cabo tu negocio”.**

**David Jerome, IHG**

iniciativas de valor compartido basándose en el número creciente de quienes adoptan el programa. Este programa ha ayudado a lograr reducciones importantes en los costos de operación de los hoteles, incluyendo ahorros de energía de hasta un 25% en cada lugar específico.



---

## Permitiendo el desarrollo de clusters: El caso de Nestlé

Nestlé capacita y ayuda a los pequeños agricultores a fomentar el desarrollo rural asegurando al mismo tiempo un abastecimiento confiable de materias primas de alta calidad.

Siendo la mayor empresa a nivel mundial de fabricación de alimentos y bebidas, Nestlé depende del abastecimiento confiable de materias primas de buena calidad que, en algunos casos, son producidos por pequeños agricultores que viven en comunidades de bajos ingresos.

Hace muchos años, Nestlé comenzó a implementar una estrategia de desarrollo rural reconociendo que los agricultores que obtenían ingresos decentes en comunidades prósperas podrían abastecerlos de

**“Mejorar la vida de los agricultores sólo es posible cuando se mide el progreso a nivel de granjas y comunidad rural”**

**Janet Voûte, Nestlé**

más y mejores productos agrícolas. Nestlé emplea a más de 1.100 personas en el área agrícola y trabaja con otros 10.600 empleados en todo el mundo cuya labor es capacitar a los agricultores, entregarles mejores tecnologías y ayudar a las comunidades agrícolas en proyectos de desarrollo local.

Las distintas perspectivas y datos obtenidos de la medición del valor compartido han ayudado a identificar dónde y de qué forma los agrónomos de Nestlé deberían enfocar su tiempo para optimizar la producción, calidad y cantidad lograda por los productores agrícolas.

## Los actuales enfoques de medición del impacto social sirven para distintos propósitos

Con la gran cantidad de técnicas de reportes de sustentabilidad y medición de impacto que existen en la actualidad, ¿cómo es diferente la medición del valor compartido? ¿En qué formas la medición del valor compartido se traslapa o complementa con las prácticas existentes?

Por ejemplo, las mediciones han ayudado a Nestlé a validar la relación que existe entre el mejoramiento de las granjas agrícolas y el aumento en el abastecimiento de leche en la India. Desde 2008, la compañía ha invertido en el desarrollo de un nuevo distrito lechero en Rajasthan con el fin de satisfacer la creciente demanda de leche. Esta iniciativa se basa en la extensa historia que tiene la compañía de ayudar a los productores indios de leche a aumentar la productividad de su ganado, empezando por el establecimiento del primer distrito lechero de Moga en 1961 y posteriormente en el estado de Haryana. Actualmente, Nestlé compra a precios declarados a más de 110 mil productores agrícolas, muchos de los cuales dependen de la producción lechera para subsistir, y apoya su desarrollo mediante el establecimiento de centros de recolección y enfriado, asesoría agrícola gratuita, servicios veterinarios y otra infraestructura esencial.

A la fecha, Nestlé ha trabajado directamente con más de 8 mil productores agrícolas en Rajasthan. Los empleados rurales de la compañía monitorean los avances mediante visitas regulares a las granjas, además de hacer un seguimiento a indicadores específicos como el tamaño del rebaño y salud del ganado. Nestlé también mide el aumento de volumen de la leche que recibe de esta región, el cual ha aumentado en un 13% anual desde 2008.

A medida que los agrónomos de Nestlé van comprendiendo mejor la producción de cada uno de los productores agrícolas, son capaces de enfocar mejor sus esfuerzos a aquellos agricultores que tienen el mayor potencial de mejoramiento y, en consecuencia, aumentar el valor compartido creado.

Si bien las compañías enfrentan desafíos debido a la proliferación de medidas especificadas externamente, aún no tienen plena claridad sobre el propósito que tienen o cómo se relacionan entre ellas. Muchas compañías han comenzado a medir su desempeño social y medioambiental

independientemente de los beneficios para el negocio, y continúan midiendo sus resultados financieros sin tener en cuenta los impactos sociales. La medición del valor compartido se basa en los sistemas y enfoques de medición existentes, pero se centran en la intersección del negocio y la creación de valor social.

Las actuales prácticas de medición del desempeño social abarcan aspectos como sustentabilidad, impacto sobre el desarrollo social y económico, reputación y cumplimiento. Todas estas prácticas abordan importantes preguntas relacionadas con la gestión, pero su objetivo es demostrar un avance de la compañía en la gestión de su impacto social independientemente del valor o costo del negocio (ver Tabla 2). Lo que las compañías miden para demostrar un impacto puede informar, pero es diferente de, lo que éstas deberían medir para capturar la creación de valor.

Los indicadores de **sustentabilidad** han proliferado en todo el mundo. Por ejemplo, más de 3.500 organizaciones en más de 60 países usan los estándares voluntarios de sustentabilidad del Global Reporting Initiative (GRI) para informar su desempeño medioambiental, social y de gobierno corporativo (ESG). La sustentabilidad y los estándares de certificación relacionados han satisfecho necesidades importantes. Han aumentado la conciencia de las corporaciones respecto a su impacto sobre la sociedad y han gatillado mejoramientos significativos en el desempeño social y medioambiental. No obstante, han puesto el énfasis en la integralidad (abarcando todos los impactos posibles) y en demostrar avances respecto de estos problemas ante los grupos de interés.

Un conjunto de medidas de sustentabilidad, como hacer un seguimiento a la reducción del consumo de agua o energía, por ejemplo, puede ser el fundamento para la medición del valor compartido en negocios en que estas áreas son clave para las finanzas de la compañía. No obstante, la pregunta de qué áreas medir para determinar el valor compartido depende del sector de la industria y la estrategia y modelo de negocios de la compañía.

Las **evaluaciones de impacto** son efectuadas por las compañías para demostrar a los grupos de interés que sus operaciones o inversiones en filantropía han creado beneficios positivos para las comunidades. Estos estudios se centran en los impactos y cambios sociales, medioambientales o de desarrollo económico en el largo plazo. A menudo son retrospectivos o se basan en complejas (y costosas) metodologías de evaluación tales como grupos de control aleatorios, y por lo general tienen poca o ninguna conexión entre los impactos estudiados y el desempeño de la compañía. Las evaluaciones de impacto pueden contribuir a la medición de valor compartido cuando la demostración del impacto registra una estrategia de valor compartido. Por ejemplo, un estudio detallado sobre el impacto que tienen en la salud los productos con micronutrientes en las dietas se puede utilizar para anticipar el potencial de valor compartido de un nuevo producto diseñado para satisfacer las deficiencias de micronutrientes.

La medición de la **reputación** se diferencia fundamentalmente de la medición del valor compartido. Muchas compañías usan encuestas de percepción y métricas de reputación para analizar de qué forma sus esfuerzos de filantropía y de responsabilidad social pueden mejorar su reputación e imagen de marca. Si bien el valor de la marca tiene influencia sobre el valor del negocio, estos enfoques capturan la percepción general de una compañía en múltiples dimensiones, algunas de las cuales podrían verse influenciadas por actividades sociales específicas de la compañía. No obstante, existe una serie de factores adicionales que también pueden influir sobre la reputación, como la calidad del producto, las acciones de marketing y el liderazgo de sus ejecutivos. Atribuir un puntaje de reputación general a una acción específica de alguna compañía podría resultar un desafío, por ello sigue resultando difícil establecer una relación directa entre los esfuerzos de responsabilidad social y el aumento del valor del negocio a partir de las mejoras en la reputación. En contraste, la medición del valor compartido se centra en medir de qué forma los resultados

sociales originan directamente una creación de valor tangible para la compañía.

La percepción positiva de una estrategia exitosa de valor compartido puede amplificar el valor total del negocio creado. Por ejemplo, el Programa Coletivo que Coca-Cola está llevando a cabo en Brasil, y que involucra a monitores y aprendices en el mejoramiento de las tiendas minoristas, afecta directamente las ventas de Coca-Cola. No obstante, la percepción de marca y el compromiso del consumidor de Coca-Cola también han mejorado notoriamente en las comunidades donde hay un Coletivo, contribuyendo con ello al aumento de las ventas. Asimismo, en el programa Green Engage de IHC, el valor comercial directo de los ahorros

por concepto de energía se ve complementado con un mayor compromiso por parte del consumidor. Por ejemplo, algunos clientes corporativos firman acuerdos exclusivos con IHC debido al registro medioambiental que ellos realizan: dichos negocios provienen directamente del programa de valor compartido Green Engage.

Las mediciones de **cumplimiento** se refieren a cuán bien las compañías cumplen con la ley, normas y políticas existentes en todo el mundo, y muchas compañías tienen sistemas bien establecidos y mediciones externas validadas para seguir las acciones de cumplimiento. El objetivo principal de dichas actividades es mantener una licencia operativa. No obstante, las compañías rara vez

**TABLA 2:**  
**Comprendiendo el propósito de la medición**

<b>ENFOQUE DE LA MEDICIÓN</b>	<b>¿QUÉ MEDIR?</b>	<b>¿POR QUÉ MEDIR?</b>	<b>¿PARA QUIÉN?</b>
Valor compartido	Creación simultánea de valor social y para el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer crecer la totalidad del valor compartido creado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente para gestión</li> <li>Comunicación dirigida a grupos de interés externos</li> </ul>
Sustentabilidad	Eficiencia en el uso de los insumos (ej. recursos naturales y mano de obra), mejores productos e impacto en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar las externalidades negativas y aumentar los impactos positivos</li> <li>Mantener la licencia para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión</li> <li>Comunicación a grupos de interés externos</li> </ul>
Evaluación de impacto	Impactos sociales y de desarrollo económico a largo plazo de las operaciones y/o acciones de filantropía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguir los avances relativos al impacto social y de desarrollo económico</li> <li>Mantener la licencia para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación a grupos de interés externos</li> </ul>
Reputación	Cómo los impactos sociales contribuyen la reputación de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar la reputación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente para gestión</li> </ul>
Cumplimiento	Cumplir con las leyes, políticas, estándares y códigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar su adopción y cumplimiento</li> <li>Mantener la licencia para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión</li> <li>Comunicación a grupos de interés externos</li> </ul>



buscan cuantificar el posible valor comercial de evitar efectos adversos.

La medición del valor compartido no debería desplazar los actuales enfoques de medición. Las compañías continuarán auditando su cumplimiento con las leyes establecidas o políticas voluntarias, informarán sobre los factores de ESG que esperan los grupos de interés, llevarán a cabo evaluaciones para demostrar su impacto positivo en la sociedad, y harán un seguimiento a las percepciones sobre la marca de la compañía.

Si bien es comprensible que las compañías no estén seguras si vale la pena agregar otro sistema de medición, las actuales mediciones son insuficientes para informar las estrategias de valor compartido. El actual énfasis sobre el potencial de comparación entre compañías, la integridad entre los problemas y la responsabilidad social empresarial no reemplazará a la necesidad de medir en forma específica la relación que existe entre el negocio y el valor social que promete cambiar la conexión existente entre el negocio y el progreso social.

## Medición de valor compartido e inversionistas

Los inversionistas se muestran escépticos sobre la conexión que existe entre el actuar de una compañía frente a las problemáticas sociales y la creación de valor económico. Hasta ahora, los esfuerzos por comprobar dichos nexos no han logrado entregar una evidencia concluyente al respecto. Los resultados de estudios recientes han arrojado conclusiones contradictorias, e incluso los estudios que encuentran una correlación positiva enfrentan desafíos recurrentes para identificar una causalidad. No obstante, al medir directamente los resultados sociales y del negocio, la medición del valor compartido entrega a los inversionistas una perspectiva directa entre el logro de resultados sociales y el rendimiento del negocio.

¿De qué forma la medición del valor compartido se enlaza en el movimiento más amplio que apunta a aumentar la conciencia de los inversionistas, respecto de la importancia de los problemas sociales? Actualmente se está realizando un esfuerzo internacional para lograr un informe integrado liderado por el International Integrated Reporting Committee (IIRC), el cual pretende establecer estándares para vincular el impacto social y medioambiental de una compañía con sus resultados financieros. En general, los debates y actividades más recientes revelan tres enfoques diferentes para integrar los resultados sociales y del negocio.

El primer enfoque busca la existencia de una correlación entre un buen desempeño en los indicadores ESG y el valor de la compañía. Bloomberg, por ejemplo, ha recabado indicadores de sustentabilidad informados por miles de

compañías junto con sus resultados financieros, permitiendo así que los analistas puedan explorar las correlaciones entre esos dos conjuntos de datos.

El segundo enfoque busca dar un valor monetario a los impactos sociales y medioambientales positivos y negativos de las compañías e incorporar estos impactos en los resultados financieros. Este enfoque estima y asigna un valor monetario a las ganancias/pérdidas sociales o medioambientales generados por las actividades de la compañía: luego ese valor es agregado a o sustraído de los estados financieros reales.

La medición de valor compartido es un tercer enfoque que no se basa en correlaciones estadísticas o valores monetarios estimados de los resultados medioambientales y sociales. En lugar de ello, el objetivo es establecer un vínculo directo entre los resultados sociales y los resultados financieros reales.

---

## Correlacionando el desempeño de los indicadores ESG (Medioambiente, Social y Gobierno Corporativo) y el valor de mercado

Numerosos estudios han buscado, y algunos han encontrado, una correlación positiva entre los indicadores de sustentabilidad o desempeño de los ESG y el desempeño general de las acciones. Estos encuentran una correlación entre el desempeño de sustentabilidad de la compañía en una serie de factores de ESG y el desempeño financiero de la compañía.

No obstante, aún no pueden identificar qué problemas sociales o ambientales son más importantes al momento de orientar el desempeño del negocio. Sin embargo, no es de sorprender que los fondos de inversión que eligen compañías sobre la base del desempeño de ESG representen menos de un 10% del total de inversiones globales.<sup>2</sup> En la medida en que las compañías no logren conectar sus actividades de sustentabilidad con las métricas centrales del negocio como el crecimiento de los ingresos, la reducción de costos y la rentabilidad, es improbable que logren que el valor total de sus acciones sea reconocido por profesionales más avanzados en el mundo de las inversiones.

Algunos de los profesionales más avanzados que buscan la correlación con el ESG, como Corporate Knights en Canadá, han comenzado a abordar esta debilidad. Al realizar miles de correlaciones entre los indicadores de sustentabilidad y el desempeño de las acciones, han demostrado que ciertos indicadores específicos sí se correlacionan con el desempeño de las acciones para sectores específicos. Por ejemplo, han demostrado estadísticamente que al redefinir la productividad en la cadena de valor, problemas específicos como el consumo de carbono y agua efectivamente importan más a industrias y compañías específicas.

## Otorgando un valor monetario al desempeño de los indicadores ESG y creando estados financieros nocionales

Algunas compañías han procurado estimar el costo de las externalidades e incorporarlo en las utilidades

potenciales y los estados de pérdida. Puma, por ejemplo, ha creado un P&L medioambiental, que incluye un costo nocional para sus emisiones de gases de efecto invernadero o el consumo de agua en su cadena de abastecimiento, integrando así el capital natural perdido en sus resultados financieros. El objetivo de esta medida es incentivar a más compañías para que adopten estas medidas. Eventualmente, los gobiernos podrían aplicar un impuesto a estas externalidades y, con ello, generar un mayor esfuerzo por parte de estas compañías para gestionar de mejor manera estos costos. Aunque se entiende, este enfoque enfrenta bastantes obstáculos. Requiere asignar un valor al capital natural y social para lo cual será bastante difícil lograr un consenso. Asimismo, los profesionales e inversionistas financieros no están inclinados a tomar en serio aquellos costos ficticios. De hecho, Puma continúa publicando sus estados financieros convencionales a sus inversionistas.

El concepto de SROI (retorno social por la inversión realizada) ha surgido como otra forma de considerar el valor total de invertir en resultados sociales y medioambientales. Al estimar y asignar un valor financiero a los resultados sociales y medioambientales, y luego agregar dicho valor estimado al valor económico real, el SROI crea un valor económico total. La metodología del SROI es problemática para los inversionistas porque combina el valor económico nocional y real, y se basa en una estimación subjetiva del valor monetario del cambio social – un ejemplo extremo de tal dificultad es el desafío que implica asignar un valor monetario a la vida humana. En contraste, la medición del valor compartido se refiere al valor económico real que se suma al negocio por el hecho de mejorar los resultados en materia social sin realizar ninguna presunción acerca del valor económico del cambio social.

## Rol de la medición del valor compartido con los inversionistas

La medición del valor compartido ofrece una conexión directa entre los resultados sociales y

---

<sup>2</sup> Si bien no hay disponibles datos precisos a nivel global sobre inversiones socialmente responsables (SRI), esta cifra representa una presunción basada en estimaciones públicamente disponibles para las SRI en los Estados Unidos, Europa y Canadá.

del negocio. Se centra en medir las actividades e inversiones de la compañía que generan un cambio social y, a través de éste, resultados para el negocio.

Un camino para obtener información integrada debería ser reconocer la diferencia entre lo que se mide para demostrar el impacto y lo que se mide para capturar la creación de valor. Medir el cumplimiento y los avances respecto a una serie de problemáticas recabadas por los indicadores ESG, donde las compañías buscan mejorar su impacto en la sociedad a un costo extra como forma de ser responsables, debería ser algo claramente distinto de la medición del valor compartido, un enfoque para recabar datos y perspectivas sobre las estrategias usadas para entregar resultados tanto en materia social como para el negocio.

DSM, una compañía de soluciones diversificadas en el área de las ciencias orgánicas y materiales, publica un Informe Anual Integrado en que claramente distingue entre cómo reporta la creación de valor compartido de una estrategia específica de producto y cómo comunica sus avances en indicadores claves de sustentabilidad, resultados GRI y cumplimiento de requerimientos legales. El informe integrado de DSM incluye los resultados financieros y los relaciona con los resultados sociales en aquellas áreas donde se había propuesto crear valor compartido; por ejemplo, el mismo informe revela tanto el aporte a los ingresos de sus productos ECO+ como el impacto de éstos en el medio ambiente. No obstante, la compañía no busca asignar un valor financiero a sus avances en materia de sustentabilidad y cumplimiento de los objetivos.

## Enfoques pragmáticos para medir valor compartido

La medición del valor compartido establece prácticas bien consolidadas en los negocios que relacionan la estrategia con la ejecución y la gestión del desempeño. No obstante, la necesidad de obtener resultados sociales y su impacto en los resultados del negocio conllevan nuevas complicaciones y desafíos. Las compañías están utilizando enfoques pragmáticos para enfrentar estos desafíos. Los siguientes seis desafíos en materia de medición ilustran algunas formas en que las compañías están innovando en sus prácticas de medición del valor compartido. Como en cualquier otra área, los recursos comprometidos para medir el valor compartido deben originar un retorno positivo.

**Desafío 1: Se podría abordar y medir una amplia gama de problemáticas sociales**  
Identificar y medir los resultados sociales de alta prioridad que la estrategia de valor compartido busca abordar

Es posible que las compañías se vean sobrepasadas por la serie de potenciales impactos sociales de sus actividades que necesitan seguimiento y análisis. Por ello, es necesario que identifiquen y prioricen el conjunto de resultados sociales en que se están enfocando y se resistan a medir todas las posibles dimensiones sociales afectadas por sus esfuerzos. Por ejemplo, Intel ha elaborado metas específicas en las áreas de desarrollo profesional y cambio de políticas docentes para orientar su estrategia Education Transformation, y relaciona estas metas con los resultados de desarrollo socioeconómico

de los países. Durante más de una década, Intel trabajó con empresas de investigación externas para evaluar los avances de sus programas de educación.

**Desafío 2. Midiendo los resultados sociales en poblaciones numerosas**

Definir los resultados sociales tempranamente en el proceso de desarrollo del producto y seleccionar resultados medibles

Un desafío de medición permanente es medir los resultados sociales en poblaciones más numerosas. Por ejemplo, ¿cómo medir el impacto social de un alimento más saludable que llega a millones de consumidores? ¿Cuál es el impacto sobre la salud de una nueva medicina en la población? Las

---

compañías farmacéuticas usan estudios clínicos para establecer la eficiencia y seguridad de nuevas drogas, y los médicos, por su lado, esperan obtener esos resultados cuando recetan dichos productos a sus pacientes. Los resultados sobre la salud son extrapolados a una escala mayor basándose en la evidencia de los impactos de menor escala.

El enfoque de realizar pruebas con muestras más pequeñas se puede adaptar a otras problemáticas sociales. Jain Irrigation Systems, por ejemplo, prueba todos los prototipos de tecnologías de irrigación existentes en el área para determinar su impacto en la producción agrícola y el ahorro de agua, y sólo lanza el producto si el prototipo agrega valor. Una vez que comercializa el producto, Jain continúa recabando datos específicos sobre el impacto que sus productos podrían tener en el área agrícola y usa esta información para mejorar permanentemente el producto mediante un proceso de investigación y desarrollo.

Asimismo, seleccionar resultados medibles ayuda a las compañías a evaluar sus avances en relación a la estrategia de valor compartido cuando los beneficios sociales podrían darse en un gran número de personas. Los caldos y aderezos fortificados de Maggi y las leches NIDO más baratas de Nestlé están focalizadas en los consumidores de más bajos recursos en África, Asia y Latinoamérica con el fin de mejorar el consumo de micronutrientes. El enfoque de medición utilizado por Nestlé se basa en el conocimiento de estudios clínicos que demuestran la eficiencia de la fortificación tanto en la salud como en la detección de la deficiencia a nivel de micronutrientes de los consumidores, y en el seguimiento que Nestlé hace de sus esfuerzos de fortificación en relación con tales brechas. En algunos casos, Nestlé usa estudios focalizados que hacen un seguimiento a los impactos nutricionales y de salud específicos de los alimentos fortificados de la empresa.

### **Desafío 3. El valor del negocio crece a un paso diferente que el del valor social**

#### **Medir los resultados sociales intermedios**

Las mediciones efectivas del valor compartido deben abordar el hecho de que los resultados del

negocio y los resultados sociales pueden tener tiempos de avance diferentes. La medición de los resultados intermedios permite obtener una perspectiva temprana de los resultados sociales para afinar la estrategia. Mientras que Intel puede medir fácilmente los resultados de corto plazo de sus programas (número de profesores capacitados o estudiantes a quienes llegó el programa) y la venta de su tecnología, es posible que tome años lograr resultados sociales de largo plazo tales como un mejor rendimiento de los estudiantes.

Intel se ha concentrado en obtener resultados sociales en el corto y mediano plazo, como participación comprometida de profesores y estudiantes, para obtener una idea de la efectividad de su estrategia Education Transformation.

### **Desafío 4. Midiendo el valor del negocio para las inversiones en clusters**

#### **Usar indicadores representativos para hacer un seguimiento a los resultados del negocio**

Tal vez sea difícil medir los cambios en las condiciones externas de las comunidades en que opera una compañía pues su impacto en el valor del negocio es indirecto y a veces evoluciona en forma más lenta. Hacer un seguimiento de los indicadores representativos puede ayudar a las compañías a evaluar si los mejoramientos deseados en el cluster se están produciendo o no.

Cuando Nestlé trabaja con comunidades productoras de leche en Rajasthan para garantizar un flujo permanente de leche de calidad para sus fábricas, por ejemplo, resulta difícil determinar el valor exacto del negocio. Los abastecimientos y precios de la leche están sujetos a una multitud de fuerzas de mercado que van más allá de una sola comunidad, y hacer un seguimiento al valor de la leche usada en distintos productos terminados es una ciencia muy difícil. En lugar de ello, Nestlé hace un seguimiento al volumen general de la leche obtenida y la calidad de ésta como indicadores representativos pragmáticos para determinar el valor del negocio.

### **Desafío 5. Determinando la atribución de una compañía cuando las estrategias y actividades requieren los esfuerzos de muchas partes involucradas**

#### **Enfocar la medición de los resultados sociales en la contribución, no en la atribución**

La medición del valor compartido debería evitar la trampa de tratar de atribuir los resultados sociales exclusivamente a las acciones de la compañía; en lugar de ello, debería enfocarse en cómo las acciones de la compañía contribuyen al progreso social. Los resultados sociales y medioambientales raramente son determinados por una organización o una influencia, haciendo que estudios costosos o que consumen mucho tiempo, tales como los grupos de control aleatorios, sean poco prácticos. Alcoa, por ejemplo, ha invertido de forma sostenida para lograr su meta de valor compartido en relación a aumentar la tasa de reciclaje de aluminio en los Estados Unidos de aproximadamente un 50% en 2008 a un 75% para el 2015, y la compañía puede medir los beneficios de ese cambio en los resultados del negocio. A pesar de ser líderes en el mercado de productos derivados del aluminio, la compañía está muy consciente de que avanzar hacia esa meta depende de las acciones de una amplia gama de actores, incluidas otras compañías, gobiernos, comunidades y ONGs. Por ello, Alcoa trabaja en asociación con importantes entidades y se enfoca en su contribución al resultado general.

### **Desafío 6. La gerencia desea una agregación de los datos de impacto social**

#### **Sumar los resultados de manera selectiva y sólo en relación con los mismos resultados sociales**

Las diferentes dimensiones sociales no pueden ser sumadas o adicionadas (por ejemplo, no se pueden sumar los resultados de salud y educación). No obstante, para resultados distintos se pueden comparar los programas o inversiones. Por ejemplo, el programa Green Engage de IHG suma los ahorros generados por la reducción en el uso de recursos (por ejemplo, agua, energía y desechos) de cada uno de los hoteles del programa. IHG también

compara si las reducciones en la huella de carbono generaron mayores retornos financieros que los ahorros en agua. Sin embargo, IHG no se molesta en comparar la reducción en el consumo de recursos con los resultados del desarrollo de fuerza laboral de su programa IHG Academy, aunque la compañía podría comparar los retornos financieros de ambos programas.

#### **Organizándose para medir el valor compartido**

La medición del valor compartido debe estar involucrada en los procesos de gestión existentes. Entre las implicancias para la organización podemos nombrar:

#### **Apojar un rol más destacado de las unidades de negocio en la medición del desempeño social**

Es necesario que las unidades de negocios tengan un rol más destacado en el diseño de estrategias de valor compartido. Históricamente los departamentos de asuntos corporativos y de responsabilidad social empresarial han administrado la medición del desempeño e informado sobre los temas sociales. Con la medición del valor compartido, estos grupos deben trabajar más estrechamente con las unidades de negocios y los departamentos de finanzas corporativas y estrategias corporativas para relacionar mejor los resultados del negocio con los resultados en materia social. Cuando IBM lanzó su estrategia Smarter Planet en 2008, por ejemplo, la organización de desarrollo e inteligencia de mercado se embarcó en un proceso para comprender y definir el ROI de Smart, combinando el valor operacional con el valor social, el valor de la marca y el valor estratégico. Las herramientas de evaluación generadas a partir de esta acción fueron traspasadas a la unidad de negocios y se usan para ilustrar la propuesta de valor que Smarter Planet ofrece a sus clientes.

#### **Crear incentivos de desempeño que estén alineados con los objetivos de valor compartido**

Un creciente número de compañías está empezando a integrar métricas de desempeño social en la



---

estructura de incentivos de la alta gerencia, lo que representa un primer paso bastante útil. Por ejemplo, la agenda Performance with Purpose de PepsiCo incluye objetivos medibles y enmarcados en un periodo de tiempo de la compañía en relativo a indicadores clave de desempeño (KPIs por sus siglas en inglés), tales como reducir en un 25% la cantidad promedio de sodio por porción en marcas de alimentos fundamentales a nivel mundial en países clave para el año 2015. Como un indicador de apoyo de la alta gerencia a estos objetivos, la evaluación de desempeño del CEO de PepsiCo Indra Nooyi señala que es responsable de los avances logrados en el desempeño en el corto y mediano plazo de la compañía, así como también de los KPIs de la iniciativa Performance with Purpose.

### Crear alianzas con distintos sectores para ejecutar y medir las estrategias de valor compartido

Las alianzas con distintos sectores se están volviendo cada vez más importantes en la ejecución y medición de las estrategias de valor compartido. Las ONGs, gobiernos y fundaciones reconocen que las compañías que integran los resultados sociales en sus modelos de negocios pueden llegar a ser importantes aliados a la hora de lograr sus propias aspiraciones de cambio social. Al asociarse con compañías para lograr los objetivos de valor compartido, éstos se transforman en co-creadores del valor social y del negocio. Dado que estos

aliados pueden realizar actividades clave dentro de la estrategia de valor compartido, ellos están bien posicionados para hacer un seguimiento de los resultados esperados y deberían ser incluidos tempranamente en el proceso de diseño de la medición en las fases de planificación.

Algunos terceros también pueden aportar la experticia técnica necesaria para ayudar a medir los resultados sociales y la creación de valor final de una inversión en particular. Trabajar con evaluadores externos podría ofrecer la experticia correspondiente del sector social al proceso y aportar credibilidad a los resultados. Por ejemplo, GE trabaja con Oxford Analytica, una empresa global de análisis y asesoría, para medir el impacto de Healthymagination, que es la estrategia comercial de GE para comercializar las tecnologías médicas que prestan servicios a poblaciones rurales y carentes de atención. Oxford Analytica apoya a GE de dos formas: realiza y/o valida la evaluación directa de productos en su línea de negocios para asegurarse de que cumplan los objetivos sociales y del negocio establecidos por GE, especialmente para la creación de valor social; también realiza la evaluación permanente de productos puestos en el mercado. En relación con el acceso a la salud, por ejemplo, Oxford ha creado una fórmula que calcula cuántos pacientes al día usan un producto específico basándose en el número de unidades vendidas.

## El futuro de la medición del valor compartido

La medición del valor compartido genera datos y conocimiento que ofrecen oportunidades significativas en cada uno de los niveles del valor compartido. No obstante, muchas compañías en todo el mundo siguen sin tener conciencia de las oportunidades de mejora que ofrece el valor compartido y están mal preparadas para capitalizarlas cuando llegan a materializarse. Ignorar estas oportunidades limita la base de acción de una compañía y priva a la sociedad de las innovaciones que son tan necesarias para solucionar los problemas sociales. Esperamos que más compañías sigan los pasos de empresas como Coca-Cola, Novo Nordisk, Nestlé, Intel e InterContinental Hotels Group e incorporen prácticas de medición del valor compartido.

A pesar de sus complejidades, el camino para medir el valor compartido está claro. Primero, las compañías deben basar la medición en su estrategia de valor compartido. La existencia de un proceso

iterativo e integrado ofrece un enfoque para las acciones de medición y genera datos que validan y mejoran las estrategias de valor compartido. Segundo, la medición debe establecer un nexo

directo entre satisfacer las necesidades sociales y mejorar el negocio; comprender este vínculo es clave para posibilitar una creación de valor adicional. Tercero, la medición debe evaluar la extensión de la creación de valor – haciendo un seguimiento a los resultados sociales y del negocio en relación con los costos – a fin de garantizar la eficiencia de los esfuerzos actuales y futuros. Cuarto, las compañías deben distinguir claramente entre la medición del valor compartido y otras formas importantes de medición, incluidas materias como cumplimiento, sustentabilidad y evaluación de impacto. Quinto, las compañías deben adoptar enfoques pragmáticos para superar los desafíos que implica la medición de valor.

Por último, la medición del valor compartido inspirará e influirá en los inversionistas, no sólo a los CEOs y a los gerentes de las unidades de negocios. Los inversionistas continúan siendo el

factor que finalmente puede ayudar a impulsar la adopción del valor compartido a gran escala. Los conceptos de valor compartido revelarán nuevos datos importantes para los analistas y principales inversionistas. Aislar las estrategias de negocios que generan los resultados sociales, y viceversa, ayudará a crear un nuevo nivel de diálogo con los inversionistas. Finalmente ellos tendrán evidencias del valor económico directo creado por las inversiones de la compañía en problemáticas sociales y, por ende, estarán mejor informados para tomar su decisión de colocación financiera en las compañías. La medición del valor compartido entrega una hoja de ruta para lograr la promesa del valor compartido, lo que es un imperativo global en una época en que innovar para obtener soluciones sustentables y escalables a los problemas más difíciles que enfrenta el mundo requiere lo mejor que pueden ofrecer los negocios.

---

## REFERENCIAS

Accenture and Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP), "Business at its Best: Driving Sustainable Value Creation: Five Imperatives for Corporate CEOs," 2011.

Bonini, Sheila, Timothy M. Koller, and Philip H. Mirvis, "Valuing Social Responsibility Programs," McKinsey on Finance, July 2009.

CECP and McKinsey, "Shaping the Future: Solving Social Problems through Business Strategy: Pathways to Sustainable Value Creation in 2020," 2010.

Clay, Jason, "Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia," Oxfam and Unilever, 2005.

Corporate Knights, <http://www.corporateknights.com/>.

Deloitte and International Finance Corporation (IFC), "User Guide, Financial Valuation Tool for Sustainability Investments," June 2011.

Eccles, Robert and Michael Krzus, "A Chronology of Integrated Reporting," Harvard Business Review, September 2010.

Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou, and George Serafeim, "Is Sustainability Now the Key to Corporate Success?" The Guardian Sustainability Leadership Hub, January 6, 2012.

Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou, and George Serafeim, "The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance," Harvard Business School Working Paper Series 12-035, May 2012.

European Academy of Business In Society, "Sustainable Value: Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm," September 2009.

European Commission, "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Renewed EU Strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility," October 2011.

Faupel, Christian and Susanne Schwach, "Measuring Corporate Sustainability, Maximizing Shareholder Value," Ernst & Young, May 2011.

FutureSource Consulting, "EMPG Global Market Sizing and Penetration," July 2011.

Generation Investment Management, "Sustainable Capitalism," February 2012.

Global Reporting Initiative (GRI), "The Amsterdam Global Conference on Sustainability and Transparency: Rethink. Rebuild. Report," May 2010.

GRI, KPMG, United Nations Environment Program (UNEP), and Unit for Corporate Governance in Africa, "Carrots and Sticks—Promoting Transparency and Sustainability: An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting," 2010.

Goldberg, Ray, Carin-Isabel Knoop, and Matthew Preble, "Jain Irrigation Systems Limited: Inclusive Growth for India's Farmers," Harvard Business Review, November 2011.

Goldman Sachs Global Investment Research, "Introducing GS Sustain," June 2007.

Govindarajan, Vijay, Jeffrey R. Immelt, and Chris Trimble, "How GE Is Disrupting Itself," Harvard Business Review, October 2009.

International Federation of Accountants, "Investor Demand for Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosures: Implications for Professional Accountants in Business," June 2012.



## REFERENCIAS

- Integrated Reporting*, "Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century," September 2011.
- IFC and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), "Measuring Impact Framework Methodology: Understanding the Business Contribution to Society," April 2008.
- Impact Reporting and Investment Standards*, <http://iris.thegiin.org/>.
- Lim, Terence, "Measuring the Value of Corporate Philanthropy: Social Impact, Business Benefits, and Investor Returns," CECP, 2010.
- Kramer, Mark and Sarah Cooch, "Investing for Impact: Managing and Measuring Proactive Social Investments," FSG Report Prepared for the Shell Foundation, January 2006.
- Managi, Shunsuke, Tatsuyoshi Okimoto, and Akimi Matsuda, "Do Socially Responsible Investment Indexes Outperform Conventional Indexes?" 2012.
- Novo Nordisk, "The Blueprint for Change Programme: Changing Diabetes in China," February 2011.
- Peterson, Kyle, Mike Stamp, and Sam Kim, "Competing By Saving Lives: How Pharmaceutical and Medical Device Companies Create Shared Value in Global Health," FSG, March 2012.
- Porter, Michael and Mark Kramer, "Creating Shared Value: How to Fix Capitalism and Unleash a New Wave of Growth," *Harvard Business Review*, January 2011.
- Porter, Michael and Mark Kramer, "Philanthropy's New Agenda: Creating Value," *Harvard Business Review*, November 1999.
- Porter, Michael and Mark Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006.
- Principles for Responsible Investment (PRI), "Annual Report of the PRI Initiative," 2011.
- PwC, "Responsible Investment: Creating Value from Environmental, Social, and Governance Issues," March 2012.
- PwC, "Do Investors Care About Sustainability? Seven Trends Provide Clues," March 2012.
- RCM, "Sustainability: Opportunity or Opportunity Cost?" July 2011.
- Schwarz, Friedhelm, Peter Brabeck-Letmathe and Nestlé - A Portrait: Creating Shared Value, (Zurich: Stämpfli, 2010).
- Social Investment Forum Foundation, "Report on Socially Responsible Investment Trends in the United States," 2010.
- Sullivan, Ruth, "No Proof SRI Outperforms Traditionals," *Financial Times*, September 2010.
- UBS Investment Research, "Q-Series: What Is 'Integrated Reporting'," June 2012.
- UNEP Finance Initiative and Mercer, "Demystifying Responsible Investment Performance: A Review of Key Academic and Broker Research on ESG Factors," October 2007.
- WBCSD, "Measuring Impact, Beyond the Bottom Line: Why Measuring Impacts on Society Makes Business Sense," March 2008.

Agradecemos a **Nestlé**, **Intercontinental Hotels Group** y a la **Fundación Rockefeller** por apoyar esta importante investigación y financiar la Iniciativa de Valor Compartido de FSG, una plataforma de trabajo diseñada para generar la adopción y mejorar la implementación de las estrategias de valor compartido. La Iniciativa entrega la investigación, herramientas y foros interactivos necesarios para construir una comunidad sólida y comprometida en relación al conocimiento y la práctica del valor compartido. La estrategia de la Iniciativa de Valor Compartido es dirigida por un Consejo Directivo compuesto por un selecto grupo de organizaciones líderes en el ámbito del valor compartido.

Para más información sobre la Iniciativa de Valor Compartido, contacte a:

Justin Bakule, Director Ejecutivo de la Iniciativa de Valor Compartido en [justin.bakule@fsg.org](mailto:justin.bakule@fsg.org) o visite [www.fsg.org/sharedvalue](http://www.fsg.org/sharedvalue).

## COMITÉ DIRECTIVO

*Nestlé - Fundación Rockefeller - Verizon*

## PATROCINADORES

*Arauco - Intel - InterContinental Hotels Group*

## AFILIADOS

*BD - The Coca-Cola Company - Eli Lilly - Medtronic - Western Union*





Fundada en el año 2000 con el nombre de Foundation Strategy Group, FSG es una consultora sin fines de lucro que se especializa en materias de estrategia, evaluación e investigación. En la actualidad, FSG trabaja en diversas áreas en todas las regiones del mundo, asociándose con corporaciones, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro y organismos de gobierno con el fin de desarrollar soluciones más efectivas para las problemáticas que enfrenta el mundo.

**[www.fsg.org](http://www.fsg.org)**