

## El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial

### *The Shared Value as New Business Development Strategy*

Díaz Cáceres, Nelson & Castaño, Carlos Andrés

*“No son suficientes la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía para responder con efectividad a las necesidades sociales. Se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia”.*

*(Porter M, Comunicación Personal)*

**Resumen.** En la actualidad y en un mundo tan cambiante, las entidades nacionales y multinacionales se están preocupando más por sus trabajadores, por la comunidad, la salud, los servicios financieros y el medio ambiente. Las empresas se están enfocando en los enormes desafíos sociales, económicos, y ambientales. De esta forma no es suficiente que las empresas se esfuercen por responder por las necesidades de la sociedad sino también que las empresas enfoquen sus estrategias para suplir las necesidades de la sociedad de una manera innovadora creando oportunidades en modelos de negocios innovadores que retribuya ganancia a la empresa. Es por esto que se creó el valor compartido, para que las empresas tengan éxito económico y al mismo tiempo adopten una responsabilidad, con la comunidad y el medio ambiente. A través de este documento se quiere dar a conocer el concepto de valor compartido y la importancia que tiene en contraste con la responsabilidad social corporativa. Además, la manera en que se debe crear el valor compartido dentro de las empresas y finalmente la situación actual del valor compartido en la sociedad.

**Palabras Claves.** Comunidad, medio ambiente, responsabilidad social corporativa, valor compartido, valor social.

**Abstract.** At the present time and in a quickly changing world, national and multinational entities are more worried by their workers, the community, the health, the financial services and the environment. The companies are focusing on the huge social, economic and environmental challenges. This was the reason why the shared value was created. This way, the companies have economic success, and, at the same time, they could adopt a responsibility with the community and the environment. This document aims to discover the concept of the shared value and the importance it has in contrast to the corporate social responsibility. Furthermore, it would explain how to create the shared value within the companies and the actual situation of the shared value in the society.

**Keywords.** Community, corporate social responsibility, environment, shared value, social value.

### Introducción

El rápido avance de la sociedad exige que las organizaciones además de hacer parte del capitalismo y satisfacer las necesidades del mercado, incluyan en su desarrollo y

crecimiento la creación de valor compartido que les permita mejorar tanto sus condiciones dentro de la competencia como las condiciones del entorno del que hacen parte, con el fin de mostrar un progreso que además de económico sea social y cultural.

### **El concepto de valor compartido**

Según Porter y Kramer, las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas; hoy en día, el capitalismo es casi una mala palabra y es necesario que el mismo contribuya también a crear impacto social. La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos; los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. Por lo tanto, es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.

Estos autores definen el concepto de creación de valor compartido como: las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto de valor compartido, reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. (Porter & Kramer, 2011).

Sin embargo, las empresas aún consideran los temas sociales como marginales y no como parte de su “*core*” de negocios, a decir de Porter y Kramer: las empresas siguen teniendo una visión estrecha de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinarán su éxito en el largo plazo. (Porter & Kramer, 2011).

Porter y Kramer introdujeron el concepto de “valor compartido” en 2006. Los autores y los co-fundadores de FSG, ampliaron el tema en enero de 2011. El artículo empieza con una forma de ver al mundo corporativo y viendo la manera en que los líderes empresariales se preguntan cómo pueden utilizar las estrategias para encontrar soluciones a los problemas sociales que, si son acertados, avanzarán simultáneamente sus intereses económicos.

No todos los problemas de la sociedad se puedan solucionar por el valor compartido que las empresas se enfoquen sino, que es la herramienta en donde las empresas

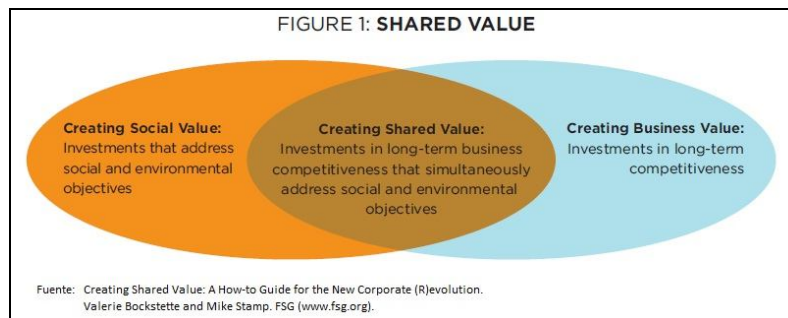
deben liderar para construir un valor económico que le aporte a la empresa y a la sociedad.

Porter y Kramer sugieren que las compañías puedan crear valor compartido de las siguientes maneras primarias:

Reinventando los productos y mercados: mercados existentes de mejor calidad, productos innovadores y servicios que resuelven necesidades sociales.

Mejorando los productos de la cadena de valor: mejorando la calidad, la cantidad, el costo y la confiabilidad, los procesos de producción y los sistemas de distribución, mientras que simultáneamente actúan como administradores de los recursos naturales.

A continuación se presenta una descripción gráfica del concepto de valor compartido:



Fuente: (Bockstette & Stamp, 2011)

### **El valor compartido y la responsabilidad social corporativa**

En el artículo “Estrategia y Sociedad”, publicado en el año 2006 por Porter y Kramer, los autores argumentan que la estrategia de las empresas debe ir más allá de las mejores prácticas, esta debe escoger un posicionamiento único, hacer las cosas diferentes de la competencia; articuladas bajo el concepto de “Business Strategy”. Al respecto, Vidal menciona: La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la

empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. (Vidal, 2011).

Este mismo planteamiento aplica para los programas de responsabilidad social corporativa, en los cuales se debe ir más allá de ser buenos ciudadanos, mitigando el daño aumentando el valor y los beneficios para la organización.

Valor compartido es una solución alterna a los resultados y la distribución de la riqueza de un país. Desafortunadamente los gobiernos han enfocado sus esfuerzos en sistematizar una estructura capitalista ambigua donde el apoyo y el desarrollo de cada industria es inequitativo. Por un lado las políticas gubernamentales y los estatutos y leyes no abarcan la completa responsabilidad y compromiso que los gobiernos tienen por desarrollar programas de emancipación de la propuesta el cual, no generan niveles de competitividad ni bienestar para los segmentos de población más pobre. Segundo, los gobiernos proponen reducir los niveles de desempleo del país abriendo las puertas para que las empresas extranjeras aprovechen la tercerización de su industria en donde las empresas con un modelo clásico han creído que ser global significa mover parte de su producción a otros lugares con costo de mano de obra más baratos retribuyendo mayores ingresos a la empresa en donde las leyes y el respeto al código laboral no se hacen escuchar a la escasez de empleo. Es así donde empresa como gobierno no se debe delimitar un planteamiento un poco filantrópico ya que la realidad de los competidores internacionales más fuertes no son aquellos que hagan propuestas de generar beneficios sociales a corto plazo sino el llegar a impactar a las comunidades en donde el crecimiento sea a largo plazo pero que puedan ser un factor de cambio en donde hubo carencias y problemas sociales surjan propuestas de valor y oportunidades de éxito

Para esta tarea se debe crear una propuesta de valor única, que en los programas de responsabilidad social corporativa estratégica logre ubicar la dimensión social en la propuesta general de la organización.

Las empresas deben, para este tipo de programas, vencer prejuicios en los cuales los directores no quieren afrontar temas sociales y los entes no gubernamentales no quieren incorporar la rentabilidad en los temas de mejoramiento social, este es el primer paso para acercar los intereses que están en juego.

Si bien, las organizaciones no son culpables de todos los problemas sociales y no cuentan con los fondos suficientes para solucionar todos los problemas, cuando estas se encargan de un programa que incluye el valor compartido son los entes más

idóneos para generar un movimiento exitoso y fundamentado en el conocimiento de su mercado.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha emergido a tal punto, que se convirtió en una prioridad inescapable para los líderes de negocios en todos los países. El gobierno, activistas, y los medios presionan para que las compañías respondan por las consecuencias sociales de su actividad. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido tan productivos como podrían serlo por dos razones:

- 1) Enfrentan los negocios contra la sociedad, cuando los dos son claramente independientes.
- 2) Presionan a las compañías a pensar en RSE en formas genéricas, en vez de una manera apropiada para la estrategia de cada firma. Los autores plantean nuevas formas de ver la relación entre empresas y sociedad, que no amenace el éxito corporativo y el bienestar social como un juego de suma cero.

Las empresas como lo menciona Porter y Kramer deben asumir un liderazgo para volver unir los negocios con la sociedad. De esta forma se debe plantear dentro de las estrategias de las empresas crear valor económico de tal forma que las empresas y la sociedad se involucren en un plan de innovación y crecimiento productivo. El generar bienestar en parámetros económicos, de salud y seguridad genera una riqueza no tanto retribuciones significativas para la empresa si no un efecto domino donde creamos una cadena de valor en la sociedad con efectos de domino positivos en ella.

En este sentido, la atención que han prestado las empresas a la RSC no ha sido del todo voluntaria. Muchas empresas se hicieron conscientes de ello sólo al verse sorprendidas de las respuestas del público a problemas que no habían considerado como parte de la responsabilidad de su negocio. Tal es el caso de Nike, que enfrentó un boicot de sus consumidores tras el reporte del New York Times acerca de prácticas laborales abusivas de sus proveedores en Indonesia.

Para Porter y Kramer, las empresas con planteamientos y enfoques sobre el valor compartido, serán mucho más eficaces que los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro en hacer marketing que motive a los clientes a optar por productos y servicios que creen beneficios para la sociedad, como alimentos más sanos o productos más amigables con el medioambiente

Aunque las empresas cada vez más incluyen en sus reportes anuales uno referente a la RSC, estos no tienen el enfoque que debería. Las reducciones de polución,

desechos, emisiones de carbón o uso de energía deberían estar documentadas por divisiones o regiones específicas, y no para la totalidad de la compañía. Las iniciativas filantrópicas se describen típicamente en dólares, o en horas invertidas, pero casi nunca en términos del impacto de dichas acciones. Mientras una medición rigurosa y confiable podría influenciar el comportamiento corporativo en forma constructiva, los métodos de auto medición aportan menos de lo que aporta a la confusión del tema.

“La crisis de valores está obligando a las compañías a mirarse internamente, redefinirse y apelar a aquellos principios que van más allá de la retribución o del mero resultado coste beneficio. La concentración empresarial y las dificultades de mercado ejercen una selección natural en el tejido empresarial, y en este contexto son muchas las compañías que empiezan a comprender que no van a sobrevivir si no son capaces de ir más allá” (Cura Blasi, 2012).

Por otro lado, los estudios acerca del efecto de la reputación social de una empresa sobre las preferencias en las ventas del consumidor o en el desempeño del mercado accionario han sido en el mejor de los casos inconclusos.

Las escuelas de pensamiento acerca de la RSC comparten el mismo problema: se centran en la tensión existente entre las empresas y la sociedad, más que en su interdependencia; cada una crea estrategias genéricas que no se ajustan a la realidad de cada compañía. El resultado son una serie de actividades de RSC y filantrópicas, descoordinadas de la estrategia de la compañía que no tienen un impacto social significativo, ni fortalecen la competitividad de largo plazo de la empresa. El poder de las corporaciones de generar beneficio social se ve disipado, así como el potencial de las compañías de generar acciones que soporten tanto sus comunidades como las metas de la empresa.

La necesidad mutua que tienen las empresas y la sociedad es un hecho. Una sociedad saludable genera una demanda expansiva para los negocios en la medida que más necesidades humanas se alcanzan y las aspiraciones crecen. Al mismo tiempo, una sociedad saludable necesita compañías exitosas; ningún programa social rivaliza con el sector empresarial cuando se trata de generar empleos, bienestar, e innovación que mejore los estándares de vida y sociales a lo largo del tiempo. Los líderes empresariales y sociales, se han enfocado demasiado en la fricción entre ellos, y no lo suficiente en los puntos de intersección; una ganancia temporal de uno, determinará la prosperidad de largo plazo de ambos.

Además, “comunicar sostenibilidad sólo se entiende desde un diálogo sincero, permanente y transparente entre grupos de interés, con el objetivo de crear espacios

de encuentro y de creación de valor compartido entre los implicados. La segmentación de la información y la accesibilidad de esta, serán clave para alcanzar los objetivos empresariales deseados” (Cura Blasi, 2012).

Para lograr esto, la empresa debe: identificar los puntos de intersección, elegir en qué aspectos sociales se enfocará, crear una agenda social corporativa, integrar las prácticas de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, y crear una dimensión social para su propuesta de valor. La pregunta que se debe hacer la empresa, no es si una causa vale la pena, sino si representa una oportunidad para crear valor a ambas partes. Los aspectos sociales caen en tres categorías que se resumen en el siguiente cuadro planteado por los autores:

<b>Prioritizing Social Issues</b>		
<b>Generic Social Issues</b>	<b>Value Chain Social Impacts</b>	<b>Social Dimensions of Competitive Context</b>
Social issues that are not significantly affected by a company's operations nor materially affect its long-term competitiveness.	Social issues that are significantly affected by a company's activities in the ordinary course of business.	Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company's competitiveness in the locations where it operates.

Fuente: (Porter & Kramer, 2011)

Cada empresa debe trabajar en aspectos sociales en estas tres categorías para cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y locación primaria, y luego priorizarla en términos de su impacto potencial. La categoría en la que quede un aspecto social puede variar de UEN a UEN, de industria a industria, y de locación a locación.

La RSC se compone de 2 elementos: actuar como un buen ciudadano corporativo de acuerdo a las necesidades evolutivas de sus grupos de interés; y mitigar o anticipar los riesgos adversos de su actividad como negocio.

Por su lado, la RSC estratégica va más allá de estas 2 premisas, e incluye un pequeño número de iniciativas que tienen un gran y distintivo beneficio social y empresarial, al involucrar acciones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro. La integración de prácticas de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro es lo que asegura la sostenibilidad de las acciones de RSC.

Como ejemplo se presenta el Marriot, que ofrece 180 horas de clases en salón y entrenamiento en el trabajo a candidatos desempleados. Los candidatos son referidos por la comunidad, y como resultado se tiene un beneficio tanto para la comunidad, como en los costos de reclutamiento para el Marriot. La RSC se vuelve difícil de distinguir de las actividades del día a día de la compañía.

La RSC más estratégica se da cuando la empresa incluye una dimensión social en su propuesta de valor, haciendo el impacto social de la estrategia global. Tal es el caso de Whole Foods Market que dada la naturaleza de su negocio, se le facilita la inclusión de la RSC en su propuesta de valor; sin embargo cualquier empresa puede adicionar aunque sea en menor medida, el factor social en su posicionamiento competitivo.

Los autores plantean una visión completamente nueva de la RSC, que responde de manera más eficiente a las actuales necesidades empresariales y sociales. La integración de estas necesidades requieren más que buenas intenciones y liderazgo; se deben hacer ajustes en la organización, y en las relaciones de esta con sus grupos de interés. La compañía debe ir de una postura defensiva fragmentada, a una integrada y positiva.

Lo más importante que una empresa puede hacer por la sociedad es contribuir a la prosperidad económica; no obstante, los gobiernos y ONGs parecen olvidar este punto; sin embargo si esto se hace no bajo un marco de RSC, sino bajo uno de Integración Social Empresarial los resultados serán mucho mejores para las partes. Cuando una empresa eficiente aplica sus recursos, experiencia y talento administrativo en problemas que entiende y en los cuales tiene interés, puede tener un mayor impacto social que cualquier organización filantrópica.

Seis años después, los autores plantean el concepto de valor compartido como una evolución de la responsabilidad social corporativa, realizando la siguiente comparación:



<b>RSC</b>	<b>CVC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Valor: hacer el bien</li> <li>&gt; Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad</li> <li>&gt; Discrecional o en respuesta a la presión externa</li> <li>&gt; Ajena a la maximización de utilidades</li> <li>&gt; La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales</li> <li>&gt; Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC</li> <li>Ejemplo: comprar según el comercio justo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos</li> <li>&gt; Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad</li> <li>&gt; Parte integral de las competencias</li> <li>&gt; Parte integral de la maximización de utilidades</li> <li>&gt; La agenda es específica de la empresa y se genera internamente</li> <li>&gt; Realinea todo el presupuesto de la empresa</li> <li>Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento</li></ul>

Fuente: (Porter & Kramer, 2011)

El mismo Profesor Porter realizó un resumen sobre el concepto de “Valor Compartido” en los siguientes 10 aspectos (Porter, 2011):

- 1) Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas.
  
- 2) La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas.
  
- 3) Pasamos de la filantropía a la RSE y a la sustentabilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido.
  
- 4) Hoy en día, capitalismo es casi una mala palabra. Tenemos que usar el capitalismo para crear impacto social.
  
- 5) Siendo honestos, la RSE no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad.

6) La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos. Los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social.

7) Hay que crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.

8) Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma alcanzar éxito económico.

9) Valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.

10) El valor compartido no es teoría, ya es una realidad. Las empresas que no lo abracen quedarán atrás.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de estos dos conceptos:

**Creación de valor compartido:** Las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto de valor compartido, reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. (Porter & Kramer, 2011).

**Responsabilidad Social - ISO 26000:** Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades generan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- Esté integrada en toda la organización, y se lleve a la práctica en sus relaciones. (International Standard Organization, 2011)

**Responsabilidad Social - GTC 180:** Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el

desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2008)

**Tabla: Análisis Comparativo RSC vs CVC**

<b>RSC (ISO 26000)</b>	<b>CVC (Porter y Kramer)</b>
Valor: Responsabilidad + Beneficios Económicos, Sociales y Ambientales en relación con la competitividad y sostenibilidad de la empresa	Valor: Beneficios Económicos, Sociales y Ambientales en relación con la competitividad de la empresa
Gestión del Relacionamiento con todos los Grupos de Interés, Desarrollo Sostenible.	Creación conjunta de valor entre la empresa y sus grupos de interés (Ejemplo: empleados, cadena de valor, comunidad)
Integrada en toda la organización	Parte integral de las competencias
Apunta a la maximización de utilidades en el mediano y largo plazo	Apunta a la maximización de utilidades mediante la identificación de nuevas oportunidades de negocio
La agenda es determinada por la estrategia de competitividad y el diálogo con los grupos de interés	La agenda es determinada por la estrategia de competitividad y el modelo de negocio
Ejemplo: Prevención y Protección de los Derechos Humanos y los Derechos de los Trabajadores	Ejemplo: Diseño y desarrollo de “negocios inclusivos” en la cadena de valor

Fuente: El autor.

### **La creación de valor compartido**

El sistema capitalista y la crisis económica mundial están debilitando el valor compartido de las empresas. Esto hace que las empresas sean vistas como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y políticos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa de la comunidad.

El capitalismo es un vehículo inigualable para satisfacer las necesidades humanas y generar riqueza, pero una concepción estrecha del capitalismo ha impedido que las empresas exploten todo su potencial para satisfacer las necesidades más amplias de la sociedad. Las empresas que actúan como son, no como donantes caritativos, son la mejor alternativa para enfrentar este problema.

Los problemas de contaminación y otros problemas sociales deben ser asumidos en muchos casos por los gobiernos y ONGs. Las reformas tributarias y demás impuestos del gobierno dificultan el valor compartido.

En un nivel muy básico, la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda de sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio, mientras que la comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.

Las empresas pueden crear valor compartido creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

Prácticas como mantener bajos los niveles de sueldos, reducir los beneficios y tercerizar al extranjero están empezando a ceder ante la conciencia de los efectos positivos que tienen en la productividad: un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados. Hoy las empresas han aprendido que no tener los empleados con seguridad social les resulta más caro que pagar la misma.

Este es el caso de Johnson & Johnson. Al ayudar a sus empleados a dejar de fumar (una reducción de dos tercios en los últimos 15 años) e implementar muchos otros planes de bienestar, la empresa ha ahorrado US\$250 millones en costos de atención en salud.

Ninguna empresa es autosuficiente. El éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías y la infraestructura de apoyo que los rodean. La productividad y la innovación están altamente influidas por los clústeres o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular, como las TI en un área específica, el cultivo de flores en Kenia y el corte de diamantes en Surat, India.

Los clústeres incluyen no sólo a empresas sino también instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadas.

Más de 220 organizaciones en Colombia han firmado el pacto mundial de las naciones unidas, mediante la cual se comprometen a alinear sus operaciones con

diez principios universalmente reconocidos en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Las compañías están replanteando sus productos y mercados para tener en cuenta los beneficios ambientales y sociales. Un ejemplo es reciclart, el papel fabricado por Colombiana Kimberly colpapel de 100% materia reciclado en su planta en Antioquia. El uso de fibras recicladas reduce el consumo de pulpa virgen y la tala de árboles. Genera un ahorro en el consumo de energía y agua y reduce el volumen de residuos enviados a los rellenos sanitarios.

Para crear valor compartido en las empresas es importante:

- Gestionar grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra clúster.
- Redefinir la productividad en la cadena de valor.

Lo más importante para tener éxito a largo plazo es no sólo crear valor para los accionistas sino también para la sociedad.

Un importante número de compañías como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart se han embarcado en iniciativas asociadas a la creación de valor. Sin embargo, el entendimiento de esta nueva forma de hacer negocios esta recién comenzando.

De esta manera es importante tener en cuenta que: “Creer en la generación de valor compartido implica apostarle un cambio en la forma en la que se conducen los negocios, que realmente contempla un propósito social y ambiental ligado al éxito económico lejano a la caridad” (Pacific Rubiales, 2013) lo que infiere que la clave del valor compartido está en no ver como propósitos separados el éxito social y económico que buscan las compañías y al mismo tiempo generar ideas que logren mantenerlos ligados durante el crecimiento de las mismas.

### **El valor compartido en la actualidad**

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, es importante mencionar que crear valor compartido requiere que las compañías ligen intencionalmente y directamente el éxito del negocio al impacto social. Un alto grado de compromiso consolida el foco de la gerencia y las metas sociales, asegurándose de que las implicaciones sociales no son un cambio. Atando el éxito a la compañía y a los resultados sociales, los líderes son más comprometidos en invertir en las estrategias compartidas de una manera sostenida. (MIT Sloan Executive Academy)

Se debe reconocer que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para la empresa afirma Porter y Kramer, dentro de los costos internos se pueden mencionar materia prima o energía despilfarrada, accidentes costosos por falta de prevención y seguridad industrial y la carencia educativa en todo sus niveles. La carencia educativa es un punto importante dentro de valor y ética en la sociedad.

La creación de valor social y al mismo tiempo tener éxito económico no es solo una responsabilidad si no una gran oportunidad para las empresas. En los años 70 la responsabilidad Corporativa para los Fundadores de la empresa Hewlett Packard, ellos pensaban que el mejoramiento de la sociedad no era un trabajo para unos pocos, sino que es una responsabilidad para todo el mundo. La innovación que los caracteriza y los hace una empresa de éxito, la usan para hacer un impacto social profundo y positivo en el mundo. Como una de las empresas de tecnología más grande del mundo, está en una posición en donde lo que desea es mejorar la calidad de vida, el fortalecimiento de las comunidades alrededor del mundo. Con 320.000 empleados talentosos, es su mayor activo junto con la tecnología y la red de socios hacen que tenga un impacto significativo y sostenible. El enfoque innovador social es parte de la estrategia global de negocio. La compañía es fiel creyente que el poder de la colaboración y la innovación, impulsan el mejoramiento sostenible en el mundo y son optimistas sobre la evolución de las empresas tomando el valor compartido como una gran alternativa que los conecta con todo el mundo, acelerando la evolución a través de intercambio de información y conocimientos en beneficio de todos. (Bockstette & Stamp, 2011)

Hasta hace muy poco la responsabilidad corporativa era vista como un costo para la empresa. Pero las compañías se están dando cuenta que mediante la creación de valor compartido pueden beneficiar a la comunidad al mismo tiempo que potencian su competitividad. Las empresas más avanzadas a través del tiempo han comenzado a ver el compromiso social a través de una perspectiva completamente diferente, no mirando el negocio y la sociedad en forma separada, si no que reconociendo el enorme potencial del negocio para contribuir en el progreso social. También reconocen que dependen de comunidades saludables para prosperar en el negocio. Por tal motivo estas empresas buscan crear valor compartido, incorporando cuestiones sociales, en sus estrategias de negocio, en beneficio de la sociedad. (Bockstette & Stamp, 2011)

La creación de valor compartido comienza con una decisión estratégica por líderes corporativos. Sin el compromiso de los líderes, es poco probable que las empresas sean capaces de calcular la importancia de los recursos, el enfoque y el pensamiento a largo plazo necesario para hacer un impacto significativo. Altos ejecutivos, desde el presidente hacia abajo, han prestado gran atención a las iniciativas y la empresa

ha tomado medidas para incrustar el compromiso social y ambiental en su enfoque de negocios.

Con el fin de crear valor compartido, la visión debe traducirse en una clara estrategia que se centra en un conjunto limitado de oportunidades. Una buena estrategia debe ajustarse para reflejar el posicionamiento único de una empresa, la capacidad y el panorama competitivo. Un claro ejemplo de esto es Nestlé que en los últimos cinco años ha sido pionero en un enfoque de valor compartido. Ha definido una estrategia clara que se concentró en tres aspectos clave: desarrollo rural, la utilización del agua y la nutrición. Centrándose en la nutrición, la compañía puede diferenciar sus productos al tiempo que contribuye a la salud y el bienestar de los consumidores, la empresa no descuida otras áreas, como la eficiencia energética. Las empresas deben desarrollar una estrategia que incorpore objetivos medibles, robustos de creación de valor compartido y aprovechar los activos corporativos únicos.

Nestlé es una de las empresas de alimentos y bebidas más grandes del mundo y el líder mundial en productos lácteos y café. Está ubicada cerca de lago de Ginebra en Suiza, la compañía emplea a aproximadamente 280.000 personas en 165 países. La empresa fue fundada con valor compartido en su corazón hace más de un siglo.

En el 2005 se seleccionaron tres temas prioritarios en los que centrarse: desarrollo rural, uso de agua y nutrición. Las dos primeras áreas fueron principalmente relacionadas con la cadena de suministro de la compañía. Los agricultores producen la mayor parte de las materias primas de Nestlé. Para cumplir con estándares de calidad y fiabilidad de Nestlé, los agricultores necesitan fuertes economías rurales, acceso a suficiente agua de riego y suelos fértiles. El tercer ámbito se centró en los consumidores: Nestlé vio productos de un valor nutritivo superior como fuente de diferenciación competitiva. La empresa ha organizado conferencias en Nueva York y Londres para explicar la idea a los inversionistas y resaltar los beneficios para la creación de riqueza a largo plazo. Ha creado un Consejo de administración, presidido por el Director General, que se mueve hacia el valor compartido a través de los negocios de Nestlé.

Y más recientemente, ha puesto en marcha un programa de capacitación dirigido a todos los 280.000 empleados que van desde operadores de montacargas a ejecutivos de C-suite para explicar el valor compartido y cómo se relaciona con su trabajo.

Otro ejemplo de valor compartido en las empresas es el programa de la compañía General Electric “imaginación saludable” es puesto en práctica para producir

importantes beneficios sociales y financieros de valor compartido. GE es líder de mercado en empresas que abarcan una amplia gama de sectores. La compañía ha tenido un éxito considerable a través de su estrategia de Ecomagination, que trabaja en la reingeniería de miles de productos de GE para reducir su impacto ambiental. Esta iniciativa ha generado más de \$17 billones en ingresos en 2008. Partiendo de este enfoque, GE identifica su División de atención de la salud como otra oportunidad para crear valor compartido. Para posicionarse delante de estas tendencias, GE lanzó Healthymagination, una estrategia corporativa integrada en 2008. Mientras que la estrategia está iniciando, los primeros resultados ya son impresionantes. Veinticuatro nuevos productos han sido desarrollados, y la empresa está arrancando para crear 100 innovaciones en 2015. Una revisión reciente del componente filantrópico de Healthymagination, conocido como desarrollo global salud, encontró que en Ghana el número de partos hospitalarios es 50 por ciento, el uso de anestesia y monitoreo en cirugía es tanto como el 250 por ciento mayor, y asistencia ambulatoria es hasta 200 por ciento más alto, dependiendo de la condición. (Bockstette & Stamp, 2011)

Encontrar una solución de negocio adecuada a un problema social, no es suficiente para asegurar una exitosa estrategia de valor compartido. Las estrategias de valor Compartido son más eficaces cuando los líderes definen los objetivos precisos destinados a generar retornos significativos para el negocio. Las empresas deben sopesar los costos de oportunidad de la asignación de recursos a las estrategias de valor compartido y evaluar estas soluciones contra otras posibilidades.

Los altos niveles de intencionalidad son esenciales para la definición de estrategias de valor compartido exitosas.

Al igual que con cualquier estrategia de negocio, la intencionalidad fuerte asegura que las principales partes interesadas internas y externas compartan visiones comunes para el éxito y lineamientos claros que orienten las decisiones de asignación de recursos a lo largo del camino.

Los objetivos cuidadosamente definidos impulsan una mayor actividad y resultados sociales. En algunos casos, las buenas intenciones no siempre pueden resultar en una buena práctica. A menudo, las metas mal diseñadas pueden fomentar un comportamiento que conduce a consecuencias no deseadas.

Las empresas que tratan de resolver los problemas sociales a través de valores compartidos y pueden beneficiarse de trabajar con los actores locales para entender mejor a la comunidad y explorar oportunidades de colaboración. Por ejemplo, en una organización creíble la sociedad civil puede proporcionar información en



profundidad acerca de las necesidades de las poblaciones pobres o vulnerables dentro de las localidades específicas.

Las empresas también pueden ir más allá para ayudar a las personas pobres o vulnerables aumentar su riqueza, al ofrecer crédito o servicios de inversión. Además de desarrollar productos que se adapten a las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos, las empresas también reconocen la necesidad de mejorar los niveles de capacidad financiera. Capacidad financiera se define como la capacidad de hacer juicios y tomar decisiones efectivas sobre el uso y manejo de su dinero. Las empresas pueden proporcionar educación financiera ligada al producto a programas de educación para asegurar que los consumidores dispongan de información suficiente para recibir todo el valor de los productos y servicios ofrecidos.

El valor compartido se encuentra en una etapa incipiente en las industrias extractivas de recursos naturales. Hasta la fecha, las empresas de estos sectores se han ocupado principalmente con la sociedad a través de donaciones de caridad y programas de mitigación de riesgos. Muchas de estas iniciativas han sido diseñadas para ayudar a las empresas a obtener una literal y figurada "licencia para operar" en las zonas en desarrollo. Estos esfuerzos pueden crear beneficios sociales, pero con frecuencia no logran crear un cambio medible, ejecutivos de la industria cuentan que los hospitales y las escuelas se construyen y a menudo se encuentran "abandonadas y en desuso."

Es importante tener en cuenta que la creación de valor compartido es un proceso que requiere tiempo y etapas para llevarlo a cabo con éxito dentro de las empresas. Nestlé, por ejemplo, comenzó a formalizar su estrategia de valor compartido en 2004. El campo está todavía en una etapa temprana de desarrollo. Mientras que un número de empresas ha implementado con éxito algunos bloques de creación de valor compartido y pocos son los que sobresalen.

Colombia por ejemplo, debe considerar el valor compartido como una estrategia que debe incluir en sus empresas, debido a que en el país existe un enfoque filantrópico bastante notorio, por la existencia de grandes fundaciones empresariales como la Fundación Carvajal, la Fundación Mario Santo Domingo entre otras. Según Martín (2013) el reto del país está en identificar la manera de apalancar las actividades de las fundaciones con los activos de los grupos empresariales, de tal manera que se refuercen entre si y logren crear un mayor impacto de beneficio a la sociedad, empezando a implementar el valor compartido.

Las empresas que prosperan en el futuro serán aquellas que anticipan y capitalizan las nuevas fronteras de la competencia. La implementación de un enfoque de valor

compartido es una oportunidad no sólo para contribuir a buenas obras, sino también a redefinir estrategias de negocio, transformando al mismo tiempo la sociedad y crear valor para los propietarios y sus empleados.

## Conclusiones

Después de realizar el anterior análisis se llegó a la conclusión, que toma tiempo incorporar un enfoque de valor compartido, por esto la creación del mismo requiere energía, tenacidad y paciencia. A menudo, una empresa puede tomar muchos años para que logre integrar plenamente la idea en sus operaciones.

La creación de valor compartido no es una solución única para todos los problemas sociales. Sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma a través del cual se acercan a la estrategia, ayudar a aliviar los problemas sociales y construir a largo plazo una ventaja competitiva. Las empresas que ya se han embarcado en este viaje han ganado el primer organizador de ideas y los beneficios tempranos de su compromiso con consumidores de bajos ingresos, proveedores y socios. Las partes interesadas externas también han encontrado la manera de hacerlo más viable para que las empresas puedan asumir los problemas sociales que afectan a las poblaciones pobres o vulnerables.

Finalmente, es conveniente resaltar que para crear de manera satisfactoria el valor compartido dentro de las organizaciones como lo menciona Mutis (2013) las empresas deben enfocarse más en encontrar oportunidades de negocio ocultas en problemas del entorno y deben dejar de ver esas necesidades sociales desde la óptica de responsabilidad social y la filantropía en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía.

---

## Referencias

- Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. EEUU: FSG.
- Cura, M. (Abril, 2012). Branding Sostenible: Estrategias de Comunicación de la Sostenibilidad. *Revista de comunicación*, 12-14 .
- Holme, R. & Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: making Good Business Sens*. Suiza: World Business Council for Sustainable Development.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2008) Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social GTC 180. Bogotá.
- International Organization for Standardization ISO. (2010). Norma Internacional ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social (N. Díaz, Trad.). Bogotá, Colombia (Trabajo original publicado en 2010 en Ginebra, Suiza).
- Martín, J. (2011, octubre) *De la filantropía al valor compartido*. Recuperado el 18 de Julio de 2013,

- del sitio web del Tiempo: [http://www.eltiempo.com/colombia/otraszonas/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-10478827.html](http://www.eltiempo.com/colombia/otraszonas/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10478827.html)
- MIT Sloan Executive Education. (s.f). Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://executive.mit.edu/hbr>
- Mutis, G. (2013, junio). *Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, del sitio web del Espectador: <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-428561-valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-impacto>
- Pacific Rubiales. (2013, junio). *La creación del valor compartido: una nueva forma de éxito económico empresarial*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, del sitio web del Espectador: <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-428293-creacion-de-valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-economi>
- Porter, M. (Febrero de 2011). Creating shared value. *Harvard Business review*,7.
- Porter, M. (Marzo – Abril, 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (Noviembre - Diciembre, 1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. & Kramer, M. (Enero – Febrero 2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.(1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2011). *Creación de Valor Compartido*. México.
- Vidal, I. (2011). *El Principio de Valor Compartido de Porter y Kramer* Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad CIES. (pp.1-5)
- 10 frases de Michael Porter sobre Valor Compartido, en *ExpoManagement 2011*. (2011). Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.masr.com.mx/10-frases-de-michael-porter-sobre-valor-compartido-en-expomanagement-2011/>