

# VALOR COMPARTIDO



**Por: Ana María Polo Ahumada**  
**Estudiante Maestría en Ingeniería Administrativa**  
**Instituto Tecnológico de Orizaba**  
**Fundamentos de Ingeniería Administrativa**

## Tabla contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>¿Qué es valor compartido? .....</b>	<b>4</b>
<b>¿Cómo se crea el valor compartido? .....</b>	<b>5</b>
Creando nuevos mercados y productos.....	5
Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.....	6
Creando clústers .....	6
<b>¿Cómo crear valor compartido en la práctica? .....</b>	<b>7</b>
<b>Valor compartido en Colombia, casos de éxito.....</b>	<b>8</b>
Banco Davivienda - Daviplata .....	8
Lácteos Campo real-Queso más vida .....	9
Pavco-Mexichem Colombia s.a.....	9
Cafam .....	10
Cinecolombia-cine con propósito social .....	10
Corona-Colcerámica .....	11
Securitas .....	12
<b>Conclusión.....</b>	<b>12</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>13</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>13</b>
<b>Tema de tesis sugerido.....</b>	<b>13</b>

## Introducción

Desde sus inicios las empresas siempre han tenido el concepto que el objetivo principal de su actividad es ganar dinero, es decir tener rentabilidad económica mediante la venta de sus producto a la prestación de los servicios a que se dedican. A su vez la comunidad en general, siempre ha visto a las empresas como una fuente de empleo pero también como causante de males como lo son la contaminación atmosférica, la explotación de los recursos naturales y el aumento de la brecha entre ricos y pobres. Es sus inicios las empresas enfocaban sus actividades exclusivamente a la productividad, olvidándose del bienestar de sus colaboradores, del impacto que generaban en el medio ambiente y de los efectos que tenían en la comunidad en general. Ya a partir de medianos del siglo XX se empieza a hablar de la responsabilidad social que deben tener las empresas para con la sociedad en general y medio ambiente para de esta manera hasta cierto punto contribuir a la mejora de comunidad en general. Sin embargo, y a pesar de ello, se sigue teniendo el concepto de que las empresas sólo explotan al máximo los recursos naturales de las comunidades en donde están localizadas y lo que les retribuyen es muy poco en comparación con los ganancias que obtienen. (espectador, 2013)

En el 2011, los profesores Michael Porter y Mark R. Kramer en su artículo “La creación de valor compartido”, proponen una nueva forma de ver abordar estos temas en la cual tanto las empresas como la comunidad en general se vean beneficiadas, para de esa manera generan progreso que favorezca a ambas partes. La propuesta hecha bajo el nombre de Valor compartido, sugiere que el objetivo de una empresa debe ser mantener su competitividad trabajando al mismo tiempo por el bienestar y progreso de la comunidad que la rodea. Porter y Kramer señalan: *“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 por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una*

*comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.”* (Michael Porter, 2011). Quiere decir esto, que la generación de progreso empresarial debe estar ligada con el progreso social.

El valor compartido, explican Porter y Kramer, no es responsabilidad social, ni filantropía ni tampoco sustentabilidad, es una nueva forma de ver el capitalismo que puede llegar a generar innovaciones que conlleven a un crecimiento de la economía.

En el presente artículo miraremos que es el valor compartido, como se puede crear valor compartido y algunos ejemplos de empresas colombianas que han generado exitosamente valor compartido.

### **¿Qué es valor compartido?**

Se puede definir el concepto de valor compartido, de acuerdo con Porter y Kramer, como el conjunto de actividades que incluyen políticas y prácticas operacionales, enfocadas a mejorar la competitividad de una empresa y a su vez generar progreso a nivel económico y social en las comunidades en donde se encuentra ubicada. Los problemas sociales de las comunidades alrededor de las empresas generan costos adicionales, como falta de educación por ejemplo de las personas que integran una comunidad, ya que si la empresa contrata personal poco capacitado debe invertir en su formación para que alcancen las habilidades necesarias para desempeñar los cargos. Esto se puede llegar a evitar, si las empresas crean una sociedad con las instituciones educativas del sector que fomente la formación técnica y profesional de las personas de la comunidad con el fin de que estén capacitados para desempeñar cualquier cargo en la empresa acorde a su formación. Este concepto invita entonces a los empresarios a cambiar su visión acerca de que el objetivo principal de la empresa es lograr rentabilidad

económica y reemplazarlo por el de que el progreso económico de las empresas debe ir ligado al progreso social de las comunidades alrededor.

### **¿Cómo se crea el valor compartido?**

Toda empresa ubicada en cualquier país ya sea industrializado o en vía de desarrollo puede crear valor compartido aunque los escenarios y oportunidades van a ser diferentes para cada una.

Existen tres formas de crear valor compartido:

- Creando nuevos productos e incursionando en nuevos mercados
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor
- Creando “clusters”<sup>1</sup> (Michael Porter, 2011) alrededor de las instalaciones de la empresa.

A continuación explicaremos brevemente cada punto.

#### ***Creando nuevos mercados y productos***

Una forma de crear valor compartido es buscando nuevos mercados y creando nuevos productos que a su vez favorezcan a la comunidad a lo que va dirigida. Un tipo de mercado que puede ser explorado es el de las personas con ingresos económicos bajos a quienes se puede llegar con productos que ya existen pero cuyas características los haga accequibles. Ejemplo, los microcréditos o los teléfonos celulares de bajo costo. Con estas estrategias se crea valor compartido porque la empresa gana nuevos clientes y sube su rentabilidad y a la vez las personas beneficiadas elevan su calidad de vida.

---

<sup>1</sup> Esta palabra no se encuentra definida en el diccionario de la Real Academia de la lengua española. Pero se entiende como “Concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular”

### ***Redefiniendo la productividad en la cadena de valor***

De forma inevitable la cadena de valor se ve afecta por los problemas sociales ya que estos pueden generar costos adicionales. Las forma de redefinir la cadena de valor son: mediante el uso eficiente de la energía, usando de manera equilibrada los recursos naturales, contribuyendo a que los proveedores mejoren la calidad de sus productos, a través del cambio en la distribución de los productos, mejorando las condiciones laborales de los colaboradores y tratando de negociar con proveedor lo más cercano posibles a sus instalaciones. De esta forma se puede generar valor compartido si la empresa es más consciente en el uso de la energía y los recursos naturales, se crearán programas y prácticas que conlleven a la disminución de la contaminación atmosférica y a la preservación y conservación del medio ambiente. A su vez si se cuenta con proveedores que entregan insumos de alta calidad, se elevará la calidad nuestro producto y al tenerlos cerca de nuestras instalaciones, los costos por transporte y tiempos de espera disminuirán. Por último si los empleados de la empresa tienen buenas condiciones laborales la su rendimiento aumentará y la productividad también, al mismo tiempo que la calidad de vida de ellos y sus familias.

### ***Creando clústers***

Porter y Kramer describen a un clúster como concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular. (Michael Porter, 2011) Los clúster también pueden formarse con instituciones académicas y de gobierno con el fin de tener acceso a capacitaciones y el uso de los recursos naturales. El tener un clúster de apoyo es de gran ayuda para las empresas porque les permite mejorar la productividad ya que con esto se puede tener acceso a empleados más capacitados, proveedores que entreguen productos o servicios de calidad y una mejor infraestructura a nivel de transporte.

Al crear un clúster, una empresa puede generar beneficios en la comunidad en donde está ubicada, ya que a medida que va creciendo, los proveedores irán creciendo junto con ella y la infraestructura y competencia de la comunidad en general también aumentará. Esta es una buena forma de crear valor compartido.

### **¿Cómo crear valor compartido en la práctica?**

La creación de valor compartido implica el trabajar por la rentabilidad de la empresa al mismo tiempo que se cumplen leyes y estándares y se mitiga cualquier tipo de impacto ambiental negativo que pueda generarse durante la ejecución de las actividades de la organización.

“La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global”, afirman Porter y Kammer (Michael Porter, 2011). Esto debido a que las empresas, al querer crear valor compartido, dejarán de ver el tema ambiental como un gasto necesario al que se ven obligados y lo empezarán a ver como un impulsor de la productividad. El valor compartido puede ser implementado por cualquier tipo de empresa en cualquier economía, es decir, ya sea que esté ubicada en un país industrializado como en uno en vía de desarrollo.

Lo importante según Porter y Kamen a la hora de implementarlo es que la empresa se haga las siguientes preguntas:

*“¿Puede el diseño de nuestro producto incorporar mayores beneficios sociales? ¿Estamos atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con nuestros productos? ¿Maximizan nuestros enfoques de procesos y logística a las eficiencias en el uso del agua y la energía? ¿Podríamos construir nuestra nueva planta de una manera que logre un mayor impacto positivo en la comunidad? ¿De qué manera las brechas en nuestro clúster reducen nuestra eficiencia y frenan la innovación? ¿Cómo podríamos mejorar nuestra comunidad como un lugar para hacer negocios? Si dos lugares son comparables económicamente, ¿En cuál de los dos será más beneficiada la comunidad local?”* (Michael Porter, 2011)

Si una empresa es capaz de generar bienestar a la comunidad, lo más factible es que mejoren las condiciones del negocio y de esta manera se creen escenarios positivos que redunden en mejoras para la empresa.

### **Valor compartido en Colombia, casos de éxito.**

Actualmente en Colombia existen varias empresas que están implementando el valor compartido como una estrategia y ventaja competitiva para mantener la competitividad y generando beneficios a la comunidad.

Estos son casos de ejemplo exitosos de empresas que han creado valor compartido en Colombia.(Bogota, 2016)

- *Banco Davivienda - Daviplata*

Davivienda es un banco colombiano con más de 40 años y uno de los más importantes del país con presencia en países como Estados Unidos, Costa Rica, Panamá, Honduras y El Salvador. Viendo la realidad colombiana en la que un alto porcentaje de la población no se encuentra bancarizado, Davivienda ideó en el 2011 una estrategia a la cual le llamó Daviplata a través de la cual personas de bajos recursos podrían abrir una cuenta de ahorros y hacer transacción desde su celular sin ningún tipo de costo adicional. Para poder implementar esta iniciativa, Davivienda creó alianzas estratégicas con otras organizaciones, incluyendo el gobierno, que le sirven de apoyo para la logística. Esta estrategia genera valor compartido porque: millones de colombianos ingresaron y pueden seguir ingresando al sistema bancario mediante este sistema lo cual les permite aumentar las posibilidades de recibir créditos, no se genera ningún tipo de costo en las transacciones, las transacciones son ágiles, seguras y pueden hacerse desde cualquier teléfono celular lo que lo hace incluyente y la rentabilidad de la compañía aumentó. Este es un ejemplo de generar valor compartido mediante la



incursión de nuevos mercados y la creación de nuevos productos. (Bogota C. d., 2015)

- ***Lácteos Campo real-Queso más vida***

Lácteos Campos real es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Bogotá dedicada a producir y comerciar quesos con alto contenido nutricional. Tiene más de cincuenta productos los cuales son distribuidos en diferentes superficies en todo el país y tiene presencia en Miami, Estados Unidos.

Lácteos Campo real lanzó al mercado en el 2011 el Queso Más Vida, un producto diseñado para aumentar los niveles de calcio en las mujeres, en especial en aquellas que padecen cáncer y están sometidas a tratamientos como la quimioterapia. Con estudios hechos anteriormente se descubrió que el calcio es un elemento esencial para las mujeres que padecen cáncer y que su absorción debe ser superior al de una persona sana. A su vez la compañía emplea a mujeres que padecen esta enfermedad quienes promocionan el producto en supermercados. Este es un ejemplo de valor compartido porque mediante el Queso más vida la empresa ayuda a las mujeres con cáncer de seno a mantener los niveles de calcio adecuados en su organismo, contribuye a evitar esta enfermedad en mujeres sanas, le da empleo a mujeres que padecen cáncer mientras al mismo tiempo que la compañía ha recibido ingresos de al menos 40 millones de pesos que le representan un 33 % de crecimiento. (Bogota C. d., 2015)

- ***Pavco-Mexichem Colombia s.a.***

Mexichem es una empresa mexicana líder en el mundo en sistemas de tuberías de plástico y a nivel Latinoamérica es líder en la industria química y petroquímica en América Latina. En Colombia Mexichem tiene sedes en las ciudades de

Barranquilla, Bogotá y Guachené. En esta última la empresa inició un programa de capacitaciones hacia los pobladores de la zona con el fin de que tuviesen las competencias para desempeñar cargos en la organización. Esta iniciativa ha generado la incursión de trabajadores locales capacitados, incursión de proveedores locales en la cadena de valor de la empresa y creación de planes de gobierno locales que contribuyen al crecimiento de la población. El 90% de los colaboradores de la compañía son de la región. (Bogotá C. d., 2015)

- *Cafam*

Cafam es una caja de compensación familiar con más de 65 años de antigüedad que presta servicios a lo largo del territorio colombiano a más de 39 mil empresas. En el 2013 el Centro de convenciones de Cafam en la ciudad de Bogotá, se vinculó a la iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá de crear clúster de Turismo y Negocios. El objetivo era capacitar a los proveedores que prestan sus servicios al centro de convenciones con el fin de mejorar la calidad de sus servicios. Participaron inicialmente 20 proveedores y luego otros 20 más, que prestan servicios de audio y video, organización de eventos, decoración, recreación, publicidad, material POP y baños portátiles, entre otros. Las capacitaciones fueron hechas en las áreas de servicio al cliente, manejo de clientes difíciles e innovación, mercadeo, herramientas de publicidad, planeación estratégica y manejo tributario. Esta iniciativa dio buenos resultados ya la cadena de abastecimiento de Cafam ha alcanzado mayores niveles de productividad por cuenta de la implementación de este proyecto y por ende la competitividad de la compañía y a la vez los proveedores participantes han encontrado de gran utilidad las capacitaciones que han recibido. (Bogotá C. d., 2015)

- *Cinecolombia-cine con propósito social*

Cinecolombia es la empresa de cine colombiano que se dedica a proyectar y distribuir películas y a su vez a vender productos comestibles que sirven de pasaboca para las personas que asisten a las salas de cine. Tiene salas en todas

las ciudades del país. Esta empresa creó en el Distrito de Agua Blanca, una población que alberga a personas con ingresos económicos bajos que se caracteriza por mucha violencia y desempleo, un centro comercial con el fin de brindar a los pobladores de esa comunidad otras opciones de entrenamiento a bajo costo. Esta iniciativa ha logrado que otras empresas miren este sector como alternativa para invertir ya que son muchas las personas que viven ahí y que son potenciales clientes para sus productos y/o servicios. Con este centro comercial cine Colombia ha logrado ventas superiores a 4.000 millones de pesos colombianos y a su ha generado nuevas opciones de empleo para los pobladores del sector. (Bogota C. d., 2015)

- ***Corona-Colcerámica***

Corona-Colcerámicas es una empresa dedica a al venta y distribución de productos para los mejoramiento de las viviendas. Mediante el proyecto Viste tu casa, esta empresa ofrece a las personas de bajos recursos económicos la posibilidad de acceder a productos de alta calidad para la mejora de sus viviendas a precios accequibles. La promoción de esta iniciativa es hecha por mujeres cabeza de hogar que van de casa en casa ofreciendo los productos a los hogares de doce ciudades del país. Una vez adquiridos, los productos son enviados a domicilio por personas que también forman parte de la comunidad, creando de esta manera empleo para muchas personas. Este proyecto tiene como objetivo dinamizar la economía, incursionar en un nuevo mercado como lo es las personas de bajos recursos económicos, aumentar las ventas y mejores las condiciones de vida de las personas que se acogen al programa mediante la mejora de sus viviendas. Esta iniciativa inició desde el 2007 y ha traído beneficios tanto a la empresa como a la comunidad. (Bogota C. d., 2015)

- **Securitas**

Es una empresa multinacional dedicada a brindar soluciones de seguridad adecuados a las necesidades de cada cliente. Llegó a Colombia en el 2007 y desde ese momento ha implementado una política de inclusión social y laboral para la población discapacitada a la cual denominó Vigilancia Inclusiva. Dentro de las personas contratadas con discapacidad se encuentran víctimas de guerra, excombatientes, discapacitados por enfermedades como hemiparesia o con sus miembros superiores o inferiores amputados. Varios son los clientes que se han sumado a esta iniciativa y han aceptado recibir en sus instalaciones a personas con estas discapacidades. La sensibilización y educación a los clientes y la formación del talento humano de la organización han sido fundamentales para asegurar el éxito del programa. La empresa ofrece capacitaciones en el tema de discapacidad, trabajo con personal en condición de discapacidad, ventajas y oportunidades, entre otros aspectos. Como resultado de esta iniciativa la empresa tiene una línea de negocios llamada Vigilancia Inclusiva y a su vez ha empleado a muchas personas con algún tipo de discapacidad que ha logrado la mejora de la calidad tanto de ellos como de sus familias. (Bogotá C. d., 2015)

## **Conclusión**

Crear valor compartido es una estrategia que puede llegar a dinamizar la economía mundial y a su vez crear una nueva forma de capitalismo. Existen tres formas de crear valor compartido : creando nuevos productos e incursionando en nuevos mercados, revalidando la cadena de valor y creando clústers. Actualmente muchas empresas están implementando exitosamente esta estrategia y en este artículo se mencionan varias empresas que en Colombia han tenido éxito en la creación de valor compartido. Como lo son Cafam, Securitas, Lacteos Campo Real, Corona, Cinecolombia, Pavco-Mexichem y el Banco Davivienda. Esto es una muestra de que crear productos y servicios que le generen rentabilidad a las

empresas y a la vez contribuyan a mejores en las comunidades que la rodean si es posible. (Bogota C. d., 2015)

## **Bibliografía**

Michael Porter, M. K. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.

Bogota, C. d. (2015). *Camara de comercio de Bogota*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Por-necesidad/Iniciativas-de-Valor-Compartido/Premio-de-Valor-Compartido>

Bogota, C. d. (05 de 02 de 2016). *Cámara de comercio de Bogota*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Por-necesidad/Iniciativas-de-Valor-Compartido>

espectador, E. (17 de 06 de 2013). *La creación de valor compartido : una nueva forma de éxito empresarial*. Obtenido de El espectador: <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/creacion-de-valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-e-articulo-428293>

## **Agradecimientos**

Al Instituto Tecnológico de Orizaba por darme la oportunidad de formarme profesionalmente y al profesor Fernando Aguirre y Hernández por todos los conocimientos que nos ha compartido en su materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa para aprender y perfeccionar mis capacidades de redactar artículos científicos de calidad.

## **Tema de tesis sugerido**

“La creación de valor compartido por parte de las pequeñas y medianas empresas”

Objetivo: Hacer un análisis de como las pequeñas y medianas empresas pueden llegar a crear valor compartido, revisar casos de ejemplo.

