

9/2/2016

**VALOR  
COMPARTIDO:  
UN NUEVO  
ENFOQUE PARA  
EL ÉXITO  
EMPRESARIAL**



ARTÍCULO  
#4

NIDIA RODRÍGUEZ MAZAHUA

FIA

## **Agradecimientos**

**El autor de este artículo agradece al Instituto Tecnológico de Orizaba máxima casa de estudios a la que le enorgullece pertenecer, al CONACYT por brindar los recursos para la realización de esta investigación, a la Maestría en Ingeniería Administrativa por el voto de confianza y al profesor Fernando Aguirre Y Hernández por la dedicación y compromiso por forjar talentos.**

# Índice

Resumen.....	4
Valor compartido.....	5
El concepto de valor compartido.....	7
La investigación de Porter.....	8
Diferencia entre valor compartido y responsabilidad social. ....	10
De la RSC a la CVC.....	11
Algunas de las empresas que han apostado por el valor compartido .....	13
Conclusión:.....	19
Referencias bibliográficas .....	21

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo hacer un análisis del concepto de valor compartido y las formas en que ha revolucionado el mundo empresarial.

Desde hace algunos años existe la idea de que las compañías están teniendo éxito sin importar el daño que puedan ocasionar al medio que los rodea, es por esta razón que gran parte de las mismas están apuntando a incorporar la responsabilidad corporativa en sus prácticas. Sin embargo la confianza en las empresas a llegado a niveles que jamás se habían tenido en la historia y esto les ha afectado en gran medida.

Las empresas que existen hoy en día deben tomar medidas necesarias para unir a los negocios y la sociedad, deben dejar los viejos estereotipos que visualizaban a la responsabilidad social como una forma de atender los problemas sociales de alrededor únicamente y no enfocarse en los más importantes.

Para lograr esto surgió un nuevo concepto derivado de responsabilidad social que se enfoca en crear valor económico pero de una forma en que se cree valor para la sociedad y de esta

forma ayudarlos en sus necesidades a este nuevo concepto se le llamo valor compartido.

Sin embargo el valor compartido no significa responsabilidad social ni filantropía ni tampoco sustentabilidad, es más bien una manera de alcanzar el éxito económico y apunta a ser una de las nuevas formas de revolucionar el mundo de los negocios.

## Valor compartido

En la actualidad las empresas se enfrentan al estereotipo con el que la mayoría son identificadas, esto debido a que han sido catalogadas como una de las principales causas de la mayoría de problemas tanto de índole social, económica y también ambiental.

Existe la idea de que las compañías están teniendo éxito sin importar el daño que puedan ocasionar al medio que los rodea, es por esta razón que gran parte de las mismas están apuntando a incorporar la responsabilidad corporativa en sus prácticas. Sin embargo la confianza en las empresas a llegado a niveles que jamás se habían tenido en la historia y esto les ha afectado en gran medida.

Mucho de esto se origina dentro de las propias organizaciones pues estas manejan una visión antigua de la creación de valor pues su enfoque no está dirigido hacia la pieza más elemental de su sistema: los clientes, para que una empresa cree valor de forma adecuada debe estar orientado principalmente a la satisfacción de sus clientes, a la conservación del medio ambiente, a las comunidades donde se encuentran establecidas sus plantas, etc.

Las empresas que existen hoy en día deben tomar medidas necesarias para unir a los negocios y la sociedad, deben dejar los viejos estereotipos que visualizaban a la responsabilidad social como una forma de atender los problemas sociales superficialmente y no centrarse en ellos.

Para lograr esto surgió un nuevo concepto derivado de responsabilidad social que se enfoca en crear valor económico pero de una forma en que se cree valor para la sociedad y de esta forma ayudarlos en sus necesidades a este nuevo concepto se le llamo valor compartido.

Sin embargo el valor compartido no significa responsabilidad social ni filantropía ni tampoco sustentabilidad, es más bien una manera de alcanzar el éxito económico y apunta a ser una de las nuevas formas de revolucionar el mundo de los negocios.

Es por esto que muchas de las grandes empresas como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart– se han dado a la tarea de crear valor compartido creando una nueva forma de enlazar a la sociedad y a la empresa, sin embargo aun hay un camino largo por recorrer en cuestión de valor compartido pues se necesitan desarrollar las habilidades que permitan identificar las verdaderas necesidades y problemas que se deben atender y crear conciencia para desarrollar las mejores soluciones a las mismas.

## El concepto de valor compartido

“El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.” (Porter & Kramer, 2011)

## La investigación de Porter

En los resultados de las investigaciones de Porter determino que las estrategias de valor compartido son aun más efectivas que las mejoras que se pueden realizar en un producto o incluso la reducción de costos, si bien es conocido que la creación de riqueza se hace en su mayoría por medio del sector privado es de suma importancia que este mismo sector haga conciencia de la importancia que tiene como principal factor de la prosperidad que pueda lograr un país.

De esta manera se estaría cumpliendo el primer paso del valor compartido que plantea el interés porque las empresas establezcan como prioridad el bienestar social para alcanzar el éxito económico y lograr mantenerse en el tiempo como empresas competitivas.

Porter establece que se debe crear valor económico al mismo tiempo que se crea valor para la sociedad y ambiental y para esto señala tres formas:

1. Mediante el producto o servicio de la empresa.

Se deben desarrollar productos y servicios que consigan satisfacer una necesidad social, ya que hay una numerosa población cuyas

necesidades han sido ignoradas tal es el caso de personas que habitan en zonas marginadas.

## 2. cadena de valor.

En este tema existen un gran número de mejoras que podrían implementarse tal es el caso de ahorrar energía y recursos o utilizar materiales que sean más amigables con el medio ambiente o que no consuman tantos recursos.

## 3. Clusters locales.

Ayudar a construir mejores clusters ya que estas pueden actuar a favor o en contra de las empresas aledañas

En resumen se puede decir que las empresas de la actualidad deben dejar de visualizarse desde el contexto de la filantropía mediante la cual se destinan aportaciones pequeñas del valor que una empresa genera y debe tomar la iniciativa para crear oportunidades de negocio disfrazadas dentro de los problemas que existen en el entorno. Con esto se busca que las empresas mejoren su desempeño económico estratégico pero al mismo tiempo contribuir positivamente a la sociedad. (Mutis, 2013)

## Diferencia entre valor compartido y responsabilidad social.

Poco a poco las empresas deberían cambiar sus procedimientos de RSC<sup>1</sup> por un enfoque de CVC<sup>2</sup> para lograr un beneficio social y con esto ser mejores empresas.

- Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y mantienen una conexión limitada con el negocio, de esta forma se hace difíciles mantener a largo plazo.
- En contraste, la CVC es una parte que integra a la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa.

Saca partido de los recursos únicos que puede poseer empresa para crear valor económico a través de la creación de valor social.

Además con la creación del valor compartido se crearan nuevos enfoques que contribuirán a una mayor innovación y con esto al desarrollo de las compañías, además de generar beneficios a la sociedad.

---

<sup>1</sup> Responsabilidad Social

<sup>2</sup> Valor compartido

## De la RSC a la CVC

Existen diferentes etapas por las que una empresa atraviesa de la RSC hasta que logra llegar a la CVC.

(Zadek, 2005) Establece cinco etapas del aprendizaje organizacional, para desarrollar un sentido de responsabilidad social corporativa.

1) Etapa Defensiva: durante esta etapa se tiene la mentalidad de que “No es nuestro trabajo arreglar esto”. Por lo tanto el tema lo tratan en asuntos de comunicación de la empresa únicamente.

2) Etapa de Cumplimiento: durante esta etapa se adopta un enfoque de cumplimiento basado en políticas, se ve como un deber para el éxito de los negocios.

3) Etapa de Gestión: en esta etapa se Introduce el tema social en sus procesos de gestión. Se visualiza como una parte del negocio y se busca ir más allá de lo legal y de las relaciones públicas.

4) Etapa Estratégica: durante esta etapa se lleva el tema social a las estrategias centrales de negocios. La empresa en este momento ve a la RSC como una estrategia pues esta consciente de que una conducta socialmente responsable le da una ventaja competitiva.

5) Etapa Civil: la quinta etapa involucra una participación amplia de la industria en la responsabilidad social. En este momento la empresa se vuelve líder social, y a la vez promueve acciones colectivas junto a otras organizaciones.

Además (Albano et al, 2012.) propone agregar una sexta etapa, a la que denomina Cadena de Valores Compartidos.

6) Etapa Cadena de Valores Compartidos: en esta etapa se da origen a la creación del valor compartido y con esto se dará lugar a generar mayor innovación y crecimiento para las compañías, a la vez se lograrán más beneficios para la sociedad.

Para esto se necesita redefinir la productividad en la cadena de valor. Por lo que es necesario incluir los impactos sociales, ambientales y económicos, y cambiar la cultura organizacional a través de la capacitación.

## Algunas de las empresas que han apostado por el valor compartido

A continuación se hace un análisis de las empresas que han adoptado el CVC en el mundo y cuyos resultados han contribuido a su éxito.

### **Nestlé**

Nestlé es una empresa que tiene la idea de que para que una se logre alcanzar el éxito a largo plazo y genere valor para los accionistas debe, también, crear valor para la sociedad. A esto la compañía llama crear valor compartido, esta es la filosofía que actúa como factor principal de competitividad de Nestlé.

La empresa se basa en tres áreas fundamentales que son :

- La nutrición
- La protección de los recursos hídricos
- El desarrollo agrícola de las zonas rurales donde opera.

La compañía hizo una inversión de 48 millones de euros en 2013, y ha logrado mantener una cifra de negocio de 2.083 millones de euros.

“Las exportaciones de Nestlé representan casi el 44% de la producción total. Además por tercer año consecutivo, Nestlé fue considerada la mejor empresa para trabajar de la industria española de alimentación y bebidas, según el estudio Merco Personas 2013.

Así mismo, y por octavo año consecutivo, ha sido elegida la empresa líder en el sector alimentario en el ranking “las 50 empresas más admiradas a nivel mundial” realizado por la revista Fortune.” (Martínez, 2010).

Principales aportes de Nestlé	
Proveedores	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La iniciativa Responsible Sourcing Audit de Nestlé realiza auditorías éticas para verificar que los proveedores de Nestlé cumplen los estándares de trabajo e integridad empresarial, así como de salud, seguridad laboral y medioambiente.</li></ul>
sociedad	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nestlé Health Science y de Nestlé Institute of Health Sciences, son vehículos mediante los cuales la compañía ha avanzado dentro del sector de la nutrición clínica personalizada, con esto a dado respuestas a</li></ul>

perfiles específicos como los del paciente anciano desnutrido, el paciente con disfunciones cognitivas, depresión o neuropatía diabética periférica.

- Nestlé España también, creó sus: 10 Compromisos Nutricionales, cuyo principal objetivo es el de combatir la obesidad y contribuir a mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas.

#### Medio ambiente

- Nestlé tiene planes de trabajar en colaboración con World Wildlife Fund para promover el desarrollo responsable de bioplásticos, que se obtienen a partir de materiales de origen vegetal.
- Nestlé pone especial atención en sensibilizar y formar a la sociedad en general, a sus trabajadores en particular, sobre la importancia del medioambiente.
- En 2013, la compañía realizó seminarios y cursos sobre temas medioambientales, además de realizar eventos con motivo de los días mundiales del agua y del medioambiente.

## **Campo Real**

El Premio de Valor Compartido, fue creado por la CCB<sup>3</sup>, y es un reconocimiento a las empresas que usando como base un negocio rentable han logrado mejorar condiciones sociales, económicas o ambientales. De esta forma se tiene como propósito promover una nueva cultura empresarial basada en las compañías como protagonistas del bienestar de la sociedad.

Lácteos Campo Real es una empresa familiar, que se ubica en Bogotá, Colombia. Y su principal función es la producción y comercialización de quesos con un enfoque nutricional, y elabora productos con características alimenticias específicas.

Campo Real, es una más de las organizaciones que ha apostado por el valor compartido y mediante esta estrategia tanto esta como las organizaciones aliadas y los consumidores, obtienen beneficios del queso Más Vida, el cual fue desarrollado desde una propuesta de negocios basada en la Creación de Valor Compartido.

Todo empezó cuando en 2010 algunas organizaciones solicitaron a Campo Real su apoyo para actividades de prevención del cáncer.

---

<sup>3</sup> Cámara de Comercio de Bogotá

A raíz de esto, el equipo de la compañía inició un proceso de innovación, y diseñó la estrategia de Queso Más Vida, con la intención de aportar a la lucha de las mujeres contra esta enfermedad.

Sin embargo más allá de hacer una donación, la empresa llevo a cabo una inversión para desarrollar un producto que alcanzara ese impacto integral más allá de los objetivos económicos de la compañía. Los siguientes son los de la estrategia:

Principales resultados
A partir de 2011, año en que fue lanzado el producto, se han vendido más de 113.000 unidades.
En aproximadamente tres años se han producido alrededor de 13 toneladas de Queso Más Vida.
El Queso Más Vida ha registrado más de 400 millones de pesos en ventas.
Para la mitad del año 2014 la marca registró un crecimiento del 33%, en comparación con todo el 2013.
La Asociación Ámese recibe parte de las ganancias de la venta del queso Más Vida, y con esto puede continuar ayudando a más de 95.000 mujeres al año en campañas de detección temprana del cáncer.

El producto contribuye considerablemente en el suministro de calcio a las mujeres que padecen cáncer, pues este elemento es uno de los que más se pierden con esta enfermedad.

(Camara de Comercio de Bogotá, 2015)

## Hindustan Unilever

Hindustan Unilever (dedicados a la elaboración de artículos de higiene personal) es otra empresa que ha creado un nuevo sistema de distribución directo al hogar, este está dirigido por emprendedoras de clases no favorecidas, en las aldeas indias que cuentan con menos de 2.000 habitantes.

### Principales aportaciones

Unilever otorga el microcrédito y la capacitación y en la actualidad cuenta con más de 45.000 emprendedoras que abarcan 100.000 aldeas en 15 estados de India.

El proyecto llamado Shakti beneficia a las comunidades permitiendo que las mujeres obtengan nuevas habilidades, y así puedan duplicar el ingreso de su hogar, y de esta forma también

reducir las enfermedades contagiosas gracias a un mayor acceso a productos de higiene.

El proyecto Shakti hoy aporta el 5% de los ingresos totales de Unilever en India y la marca se ha extendido hacia las zonas rurales, con lo cual se ha creado un mayor valor económico para la empresa.

Ésta empresa es una muestra clara de cómo la capacidad única de las empresas de vender a consumidores de zonas lejanas puede crear un beneficio a la sociedad y de esta manera lograr que productos capaces de cambiar la vida de la gente lleguen a manos de quienes los necesitan. (Porter & Kramer, 2011)

## Conclusión:

Hoy en día la responsabilidad social ha avanzado hasta convertirse en el valor compartido, que es una forma de generar valor para la empresa y también aportar beneficios a la sociedad convirtiéndose en la mejor manera de establecer relaciones ganar-ganar.

La importancia que tiene en la actualidad el concepto de valor compartido ha revolucionado los procedimientos de las grandes empresas que poco a poco apuntan en implementar esta estrategia para ser más competitivas y alcanzar el éxito empresarial, el mundo es un entorno de rápido cambio y de esta forma las empresas visualizan la mejor forma de adaptarse al acelerado ritmo que imponen los sectores mas desarrollados.

## Referencias bibliográficas

- Albano et al. (2012.). De la responsabilidad social empresaria a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. Primera parte. *Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística.*, 17.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2015). Caso Campo Real. *Premio Valor Compartido.*
- Martínez, N. (2010). *Compromiso RSC Custommedia.* Obtenido de Compromiso RSC Custommedia: <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/nestle-espana-sa/>
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana sostenible*, 5.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 18.
- Zadek, S. (2005). "El camino hacia la responsabilidad corporativa". *Harvard Business Review*.