



VALOR COMPARTIDO

# FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

---

# **Valor compartido**

Teresa Román López  
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa  
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 08 de diciembre de 2016

---

## **Tabla de contenido**

Introducción _____	3
Orígenes del concepto de valor compartido _____	4
Pilares fundamentales del valor compartido _____	7
Raíces del valor compartido _____	8
El futuro de la RSC: El valor compartido _____	9
Diferencia entre el valor compartido y responsabilidad social corporativa _____	11
Conclusión _____	12
Referencias _____	13
Agradecimientos _____	14

---

## **Introducción**

La confianza en las empresas se ha visto disminuida a niveles jamás antes vistos, y ésta disminución introduce a las compañías en un círculo vicioso, pues gran parte del descontento de la sociedad radica en el actuar de las propias empresas que permanecen en un enfoque antiguo basado en la obtención de beneficios financieros a corto plazo.

En los últimos años, la actividad empresarial ha sido considerada por muchos, como una de las principales causas de los problemas sociales, ambientales y económicos que imperan en el mundo, con la impresión de que la sostenibilidad de las empresas ha ido en detrimento de la comunidad.

Por ello, ante tales circunstancias, las organizaciones y la sociedad deben unir sus esfuerzos para obtener un beneficio común; lo que es denominado “valor compartido”. Hoy por hoy, en un mundo tan cambiante, las empresas comienzan a preocuparse en mayor medida por sus trabajadores, por la comunidad, la salud, los servicios financieros y el medio ambiente, enfocándose en los enormes desafíos sociales, económicos y ambientales a los cuales se enfrentan. (Compromiso Empresarial, 2011)

En tanto, la solución está en el principio de valor compartido, que implica la creación de valor económico de una manera que también proporcione valor a la sociedad, para que haga frente a sus necesidades y desafíos. Así, las empresas deben volver a conectar el éxito de la organización con el progreso social. (Díaz & Castaño, El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial, 2013)

Sin embargo, no es suficiente que las empresas se esfuercen por responder ante las necesidades de la sociedad, sino también resulta fundamental, que enfoquen sus estrategias para suplir las necesidades de la sociedad de una manera innovadora, creando oportunidades en modelos de negocios transformadores que, además, retribuyan ganancias a la compañía.

---

No es la responsabilidad social, la filantropía o incluso la sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito. (Compromiso Empresarial, 2011)

### **Orígenes del concepto de valor compartido**

En el año 2002, los profesores Porter y Kramer comenzaron una serie de tres artículos publicados en los años 2002, 2006 y 2011, y que culminaron con el desarrollo del nuevo concepto de Creación de Valor Compartido (CVC). (Díaz, Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial, 2014)

En su artículo del año 2002, Porter y Kramer manifiestan que las acciones sociales de filantropía llevadas a cabo por muchas compañías, están totalmente alejadas de las actividades reales de la empresa, convirtiéndose, en el mejor de los casos, en un instrumento publicitario primordial para intentar mejorar su reputación e imagen.

La propuesta fue entonces intentar realizar una auténtica “filantropía estratégica” que se basara en dos grandes líneas:

1. Utilizar las actividades de filantropía y acción social en la mejora del contexto competitivo de la empresa.
2. Aceptar que, con este tipo de acciones, las empresas generan tanto beneficio social como beneficio económico.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben centrar sus actividades de filantropía en aquellas que ayuden a mejorar su contexto competitivo (mejorar las condiciones de los factores, mejorar las condiciones de la demanda, contribuir a la instalación de empresas auxiliares, etc.). Por lo que, cada vez que las compañías decidan contribuir a proyectos que no se encuentran realmente centrados en su contexto, estarán realizando únicamente actividades de relación pública y perdiendo la oportunidad de crear real valor social y económico.

---

Partiendo de esta idea, en la segunda publicación efectuada en el año 2006, Porter y Kramer analizaron las relaciones entre estrategia y sociedad, proponiendo una alineación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y las estrategias empresariales. De este modo, después de presentar diferentes aproximaciones teóricas para la explicación de la RSC, los autores argumentaron que los intereses de la sociedad y la empresa coinciden, especialmente, en el valor social y el valor económico. Por tanto, las compañías deben detectar aquellas actividades de su cadena de valor que más impacto social tengan, reforzar su estrategia y generar posibles ventajas competitivas. (Muñoz, 2013)

Lo anterior, como una forma de abandonar la responsabilidad social corporativa efectuada de manera reactiva, limitada a atender las necesidades de los stakeholders y mitigar las consecuencias negativas de los diferentes negocios; hacia una RSC estratégica, donde las empresas traten de identificar aquellas iniciativas donde la creación de valor compartido pueda ser más relevante y generar mayores beneficios para ambas partes. (Muñoz, 2013)

Los co-autores del concepto “valor compartido”, ampliaron el tema en enero de 2011, expresando que no todos los problemas de la sociedad se puedan solucionar bajo este esquema, no obstante, debe ser considerado como una herramienta con la que las organizaciones pueden construir un valor económico que, por supuesto, aporte tanto a la empresa como a la sociedad. Así, Porter y Kramer sugieren que las compañías pueden crear valor compartido de las siguientes maneras primarias, que conduzcan hacia una próxima ola de innovación y fomenten el crecimiento de la economía mundial:

*Reinvención de productos y mercados:* Se trata de abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad. Se trata de aumentar el crecimiento de los ingresos, la participación de mercado y la rentabilidad, a través de los beneficios medioambientales, sociales y económicos generados a través de los productos o servicios de una compañía, mercados existentes de mejor calidad, productos innovadores y servicios que resuelven necesidades sociales.

---

*Redefinición de la productividad en 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.

*Desarrollo de clústers de empresas locales:* Empresas que se nutren mutuamente mediante relaciones verticales (clientes, tecnología y canales de distribución), desarrollando avances tecnológicos y consolidándose ante sus clientes. De ambos conceptos se deduce que los clústers generan competitividad, siendo ésta una necesidad para el desarrollo de un país. (Domingo, 2004)

Se trata de crear valor mejorando el entorno externo de la compañía mediante inversiones en la comunidad, fortaleciendo a proveedores locales y colaborando con diversas instituciones, de manera que se incremente la productividad del negocio y se expandan sus mercados.

Si bien, las organizaciones no son culpables de todos los problemas sociales y no cuentan con los fondos suficientes para solucionar gran parte de los acontecimientos presentados en el entorno, cuando éstas se encargan de un programa que incluye el valor compartido, puede visualizarse entonces, que son los entes más idóneos para generar un movimiento exitoso y fundamentado en el conocimiento de su mercado. (Díaz, La creación de valor compartido: estrategias de sostenibilidad y desarrollo empresarial , 2015)

Sin embargo, aunque el valor compartido es considerado por sus autores como una solución alterna a los resultados y la distribución de la riqueza de un país; desafortunadamente, los gobiernos han optado por enfocar sus esfuerzos en sistematizar una estructura capitalista ambigua, donde el apoyo y el desarrollo de cada industria se vuelve inequitativo.

Es por ello que, para esta tarea se debe crear una propuesta de valor única, que logre ubicar la dimensión social en la propuesta general de la organización, venciendo los prejuicios con los cuales los directores no afrontan temas sociales y aquellos por los que, entes no gubernamentales, no incorporan la rentabilidad en los temas de mejoramiento social.

---

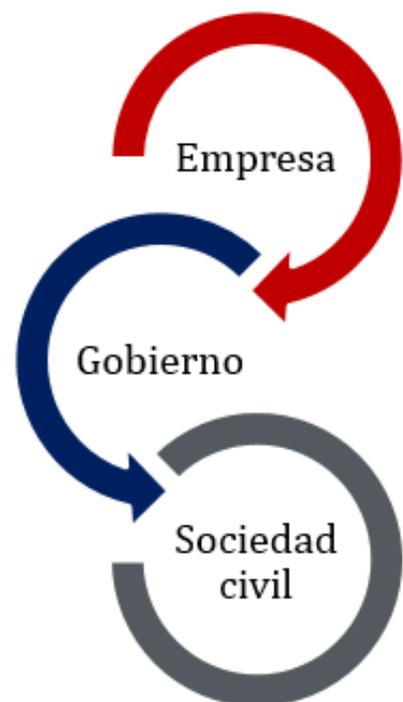
En tanto, aunque cada vez es más frecuente que las empresas incluyan en sus reportes anuales un apartado referente a la responsabilidad social corporativa, éstos no tienen el enfoque que deberían, pues las iniciativas filantrópicas se describen típicamente en forma financiera o en horas invertidas, pero casi nunca en términos del impacto de dichas acciones. (Díaz & Castaño, El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial, 2013)

### **Pilares fundamentales del valor compartido**

*Empresas u organizaciones:* De acuerdo a la concepción de algunos liberales clásicos como Adam Smith, se piensa que sólo mediante la búsqueda infatigable del interés particular, los empresarios pueden contribuir a fomentar el interés general. Consideran que las empresas únicamente responden ante sus accionistas por su rendimiento económico, que es en esencia, su razón de ser. Y que, además, su aporte al bienestar de la comunidad se lleva a cabo a través del pago de impuestos, de la generación de empleo y de la oferta de productos y servicios de calidad.

*Gobierno o Estado:* Actúa como un intermediario entre empresa y sociedad civil, el cual, primeramente, debe de evitar las prácticas explotadoras, injustas o engañosas. Por ejemplo, es esencial que exista una estricta política antimonopolios para asegurarse de que los beneficios del éxito de las empresas lleguen a los clientes, proveedores y empleados.

Por otro lado, debe recaudar impuestos e imponer tasas a las externalidades empresariales, por ejemplo, costes sociales de los que no se hacen cargo las corporaciones, como la contaminación. Y, finalmente,



---

redistribuir adecuadamente el recurso obtenido entre la sociedad; cuestión que hasta el momento ha sido en demasía, ineficiente. (Fernández, 2014)

*Sociedad civil*: Es la receptora principalmente, de la redistribución de la riqueza de los estados. No obstante, actualmente las comunidades en donde operan las empresas vislumbran que los beneficios de éstas, se producen a costa suya; Una impresión que se ha fortalecido durante la actual situación económica donde poco se ha hecho para atenuar el alto desempleo, la falta de colaboración con las pequeñas y medianas empresas locales y las severas presiones sobre servicios comunitarios como educación, seguridad social, entre otros.

Así, esta pérdida de confianza sólo induce a que los líderes políticos impulsados por los líderes sociales, tomen decisiones que perjudican a las empresas, minando su crecimiento económico, empobreciendo a la sociedad, y envolviéndose en un círculo vicioso. (Fernández, 2014)

Dicha situación en el peor de los casos, provoca que las empresas se deslocalicen, llevando la riqueza a otros países en el mundo, antes de promover el desarrollo de la economía nacional.

### **Raíces del valor compartido**

La teoría estratégica conviene que, para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto determinado de clientes. Busca obtener ventajas competitivas con una adecuada configuración de su cadena de valor o mediante el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios.

La cuestión es que las empresas sólo se enfocaron en atraer consumidores, y al enfrentar la creciente competencia y las presiones a corto plazo por parte de los accionistas, los ejecutivos recurrieron a sucesivas reestructuraciones, reducciones de personal y reubicaciones en regiones con costos más bajos. De este modo, los resultados más frecuentes fueron la

---

competencia de precios, poca innovación real, un crecimiento orgánico lento y ninguna ventaja competitiva clara. (Fernández, 2014)

Asimismo, con la actual globalización y ante la búsqueda de una integración vertical, las organizaciones que apuestan por este modelo han recurrido a proveedores externos o la deslocalización, con lo cual se debilitó su conexión con las comunidades locales, regionales y nacionales, perdiendo importantes oportunidades para la creación de valor.

Hoy, el concepto de valor compartido es 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. Con lo cual, se redefinen los límites del capitalismo al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad. (Barco, 2015)

### **El futuro de la RSC: El valor compartido**

La responsabilidad social corporativa (RSC), como forma de aperturar una relación cordial entre la empresa y sus grupos de interés de forma sistemática y ordenada, ha recorrido un largo camino.

Durante la década de los años 90's, cuando aún no se había acuñado el término de responsabilidad social corporativa, se hablaba del beneficio de compartir valores, con lo cual, la empresa se abría a la sociedad y al entorno, a través de la acción social. Así, surgió la creación de fundaciones corporativas con la intención de separar la acción social, de las actividades principales de la empresa o core business. Por tanto, se introdujeron conceptos que iban más allá del negocio, y que se entendían como una acción separada, siendo gestionada incluso, por una figura jurídica propia.

A principios de los años 2000, se utilizaba la RSC para la “gestión de riesgos”, pues se visualizó como una forma de proteger la reputación de la empresa frente a los riesgos,

---

presiones o críticas de los grupos de interés de la compañía. Para entonces, la empresa se dotaba de acciones esporádicas y no de una política de RSC. (Guardia, 2010)

En dicha época, el camino estaba iniciado y las acciones puntuales se estructuraban en políticas de RSE, que comenzaba a ocupar posición en la mayoría de las grandes empresas, encontrando un auge en el mundo empresarial. Prueba de ello son las asociaciones, fundaciones y clubs, tanto a nivel nacional como internacional, que se constituyeron en esos momentos para potenciar la RSC.

Hacia el año 2005, la responsabilidad social corporativa se instauró como un departamento dentro de las organizaciones y con él, la posibilidad de consolidarse de forma definitiva. Sin embargo, apareció un nuevo reto: ¿cómo integrar la RSC en la estrategia corporativa? Su integración para entonces, permitió identificar oportunidades y dar respuesta a las expectativas de los diversos grupos de interés. (Guardia, 2010)

Hoy día, la RSC cuenta con múltiples campos de actuación: La acción social, la acción medioambiental, la conciliación de la vida laboral y familiar, la integración laboral de personas con discapacidad, la trazabilidad de los productos procedentes de otros países para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos en su fabricación, la implicación de los empleados en acciones de voluntariado corporativo, entre muchos otros.

Asimismo, se ha avanzado en el reporte de la RSC a través de informes de sostenibilidad, en la medición del impacto de las actuaciones o en el diseño de programas de relación propios.

La evolución de la RSC ha mostrado que no sólo es necesario gestionar de forma responsable, pues también plantea una oportunidad para la empresa de conseguir que los comportamientos responsables se extiendan a todos sus grupos de interés. (Fernández, 2014)

---

## **Diferencia entre el valor compartido y responsabilidad social corporativa**

La creación de valor compartido reemplaza a la responsabilidad social corporativa como guía de las inversiones que las empresas lleven a cabo en favor de sus comunidades. En efecto, actualmente los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación de la empresa y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo, pues cuentan con un presupuesto definido.

La creación de valor compartido por el contrario, es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Se enfoca como una parte importante de su rentabilidad.

Se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el clúster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sostenibilidad del sector primario. Su fin es que tanto agricultores como ganaderos como las empresas que les compran obtengan una porción mayor de ingresos y beneficios. Ciertamente se requiere una mayor inversión inicial y tiempo para implementar las nuevas prácticas de suministro y desarrollar el clúster de apoyo, pero el retorno será un mayor valor económico y mayores beneficios para todos los participantes. (IRADE, 2011)

La aplicación de la responsabilidad social y sus principios, permite a las grandes corporaciones redimirse ante sus clientes, realizando acciones caritativas o de mecenazgo que la opinión pública percibirá como su mejor imagen social y comunitaria.

El valor compartido pretende integrar el mejoramiento de las condiciones locales donde operan las empresas, generando progreso y aprovechando todo el círculo virtuoso creado. Esto, en teoría, permitirá una operativa innovadora y avanzada que se traducirá en mayores beneficios para los accionistas. (Inter negocios, 2015)

Crear en la generación de valor compartido implica apostarle al 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 Energy, 2013)

---

## **Conclusión**

No se puede pretender que todos los problemas de la sociedad sean resueltos con las estrategias de valor compartido. No obstante, dado que tradicionalmente esta tarea había estado asignada exclusivamente a los gobiernos y a las ONG, la creación de valor compartido supone una verdadera revolución al fomentar que las corporaciones hagan uso de sus habilidades, recursos y capacidad de gestión, para liderar el progreso.

La generación de valor compartido debe tratarse no como un gasto, sino como una inversión a mediano y largo plazo ligada con el éxito del negocio. Es un cambio de mentalidad en la forma de hacer negocios, más que sólo la implementación de ciertas acciones.

En primera instancia, es requisito generar un sólido compromiso de la alta dirección y de todos los empleados y colaboradores de las organizaciones. pues las capacidades, competencias y actividades requeridas para generar valor compartido, no son las tradicionales; sobresalen la interdependencia y el dialogo generativo, el espíritu emprendedor y la observación permanente del entorno con un marco más amplio, la convivencia con la incertidumbre, la innovación aplicada a gran escala y, sobre todo, el desarrollo del liderazgo, entendiéndolo no como un atributo individual sino como la capacidad de movilizar a un grupo de individuos para gestionar un reto transformador de alto impacto. (Mutis, s.f.)

---

## Referencias

1. Barco, J. M. (09 de Marzo de 2015). *Blog RSE*. Obtenido de <http://www.responsabilidadsocialempresarial.com/?p=346>
2. *Compromiso Empresarial*. (12 de Febrero de 2011). Obtenido de <http://www.compromisoempresarial.com/otras/2011/02/creacion-de-valor-compartido/>
3. Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. *International Journal of Good Conscience*, 127 - 144.
4. Díaz, N. (2015). *La creación de valor compartido: estrategias de sostenibilidad y desarrollo empresarial*. Cultura Latinoamericana. Universidad EAN.
5. Díaz, N., & Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 82 - 100.
6. Domingo, J. (2004). *SISIBIB. Sistema de Bibliotecas*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a07.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm)
7. Fernández, R. (09 de Enero de 2014). *Diario Responsable*. Obtenido de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>
8. Guardia, R. (22 de Diciembre de 2010). *Compromiso RSE*. Obtenido de <http://www.compromisorse.com/opinion/presidente/valores--marketing/ramon-guardia/el-futuro-de-la-rse-el-valor-compartido/2010-12-22/>
9. *Inter negocios*. (20 de Agosto de 2015). Obtenido de <http://www.internegos.com/Main/Article/13/Diferencia-entre-valor-compartido-y-responsabilidad-social-empresarial>
10. *IRADE*. (23 de Noviembre de 2011). Obtenido de <http://www.irade.cl/articulos-de-interes/525/%E2%80%9Cla-creacion-de-valor-compartido%E2%80%9D/>
11. Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista GCG. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 76 - 88.
12. Mutis, G. (s.f.). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Tendencias Empresa*, 114 - 118.

---

13. Pacific Rubiales Energy. (17 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/creacion-de-valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-e-articulo-428293>

### **Agradecimientos**

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.