

# ARTÍCULOS

## La conversión del concepto de valor compartido en el capitalismo: innovación, competitividad y desarrollo sostenible.

*Por Nelson Díaz Cáceres*

“La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas... El principio del valor compartido involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos”

Porter y Kramer

### Resumen.

Desde hace algunos años se ha venido consolidando un nuevo concepto en el entorno empresarial; un nuevo paradigma desarrollado y denominado por Porter & Kramer como la creación de valor compartido (CVC), quienes lo explican como una estrategia que describe el nexo existente entre empresa y sociedad para crear entornos saludables y sostenibles. En un entorno completamente capitalista, alcanzar eso es uno de los mayores retos que enfrentan los líderes corporativos, y estos autores aseguran que reinventar el capitalismo y la forma habitual de hacer negocios es una de las formas más efectivas para dejar de ver a las empresas como actores aislados y generadores de problemas, sino como creadores de valor para todos los grupos de interés o *stakeholders*. En este artículo se pretende visualizar esta propuesta de manera holística e integral, haciendo un fuerte hincapié en el principio de que los negocios prosperan únicamente hoy en día si se encuentran rodeados de comunidades y ambientes saludables, de manera que la innovación y el crecimiento empresarial dependa en gran medida de ello.

**Palabras claves.** Capitalismo, valor compartido, ética empresarial, conciencia social, negociación, innovación, inclusión y responsabilidad social.

### Introducción

La creación de valor compartido es una estrategia para todo tipo de organización que busca vincular el progreso económico empresarial con el desarrollo de la sociedad. Esta estrategia consigue que las empresas, junto con las comunidades donde operan, conduzcan sus actividades a un incremento importante de los niveles de innovación y a un aumento sustancial y progresivo del rendimiento en la economía global. Así mismo, el concepto de creación de valor compartido procura establecer y exponer las diferencias y las semejanzas entre la responsabilidad social empresarial, para reconocer

los puntos de partida y las herramientas que las empresas requieren con el fin de identificar las necesidades de sus grupos de interés, así como el plan de acción que les proporcione la información adecuada, de modo que puedan ofrecer sus productos y servicios consolidando una gerencia estratégica preocupada por formar políticas y prácticas que no solo aumenten la competitividad, sino que mejoren las condiciones sociales, económicas y ambientales de las comunidades.

Es evidente que estas transformaciones en los ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales hacen que prácticas como la responsabilidad social, la ética empresarial, el emprendimiento social y la innovación inclusiva cobren auge, ya que el valor no solo se concentra en unos pocos, sino que puede ser compartido de diferentes maneras.

## Alcance

Este artículo parte del principio básico del valor compartido y su evolución, de modo que se pueda hacer un análisis más profundo específicamente de la viabilidad de un enfoque empresarial orientado a la innovación y al desarrollo sostenible. Posteriormente, se describe la relación que tiene con el capitalismo y el papel que juega dentro de las organizaciones. El propósito final del artículo es señalar el resultado de la conexión de estos elementos y su importancia para el desarrollo económico y social de las naciones.

## Evolución del concepto

A lo largo de la planificación estratégica de las grandes empresas, hablar en principio de responsabilidad corporativa implicaba concebir las obligaciones que estas tenían con la sociedad para mejorar la calidad de sus miembros, proporcionar bienestar y contribuir a su desarrollo económico. Esta relación se realizó con actividades de carácter caritativo o filantrópico, lo que no generaba ningún tipo de valor adicional más allá de los intereses de los accionistas, afanados principalmente por mejorar su reputación con las comunidades y ante los medios de comunicación. Esto era especialmente importante para las grandes empresas de los países en vías de desarrollo, donde las industrias de gran tamaño podían y pueden desempeñar un papel fundamental en el desarrollo económico y social de su nación. Junto a los objetivos de obtención de beneficios, las empresas tienen una responsabilidad hacia la sociedad para mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad, proporcionar bienestar social y contribuir a la economía a la vez que se preservan el medio ambiente y los recursos naturales.

Esto es especialmente importante para las grandes empresas de los países en desarrollo, donde las industrias gigantes pueden desempeñar un papel clave en el desarrollo económico y social de su nación y ayudar al gobierno en el desarrollo de su país. Según el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), la responsabilidad social corporativa se ha definido como un compromiso empresarial que contribuye al desarrollo económico sostenible mediante el trabajo en equipo con los empleados y sus representantes, sus familias y las comunidades locales y públicas, para mejorar la calidad de vida por medio de formas beneficiosas tanto para el negocio como para el desarrollo (Jamali, 2006). Existe un interés creciente con respecto a la RSE y representa una nueva dirección para la mayoría de los líderes empresariales (Hawkins, 2006) citado por Ghasemi, Nazemi & Hajirhimian (2014).

No obstante, tal como se menciona en la revista *Harvard Business Review* (2015), el papel de los negocios en la sociedad ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque de la responsabilidad social corporativa a un modelo de creación de valor compartido. Según Porter “la creación de valor compartido consiste en la capacidad de una empresa para ir más allá de satisfacer las necesidades del cliente y abordar necesidades sociales fundamentales a través de su modelo

de negocio.” (p.2, 2015). Es decir que debe haber una transición entre la idea de ser un buen ciudadano corporativo, evitando causar daño, siendo transparente y operando de una forma sostenible hacia una idea más amplia de satisfacer las necesidades sociales de forma rentable, siendo este el papel principal de la empresa.

Frente a esta transición, Muñoz (2013) menciona:

Al tratar de desmontar la dicotomía entre beneficio social y beneficio económico, se aboga por un modelo de convergencia de intereses, en el que, en un mundo globalizado y abierto, las compañías obtienen una “combinación de beneficio social y económico”. Desde esta perspectiva las empresas deberán 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.). Cada vez que las compañías decidan contribuir a proyectos no realmente centrados en su contexto competitivo estarán realizando actividades de pura relación pública y perdiendo la oportunidad de crear valor social y económico. (p. 83)

La solución recaería en el principio de valor compartido, que implica la creación de valor económico y social en las comunidades donde las empresas se insertan. El negocio, afirman, debe reconectar el éxito empresarial con el progreso social, y así impulsar una transformación aún mayor del pensamiento tradicional, lo cual conduciría a un aumento sustancial de los niveles de innovación y a un incremento sistémico de la productividad en la economía global. Porter & Kramer definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”, concepto que parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas (Díaz, 2015).

Figura 1. Valor Compartido



Fuente. Elaborado por el autor

Tal como afirman Díaz Cáceres y Lozano Correa (2010), el valor compartido es una ética inteligente en la cual cada individuo que integra las empresas es consciente de adoptar nuevos paradigmas para un desarrollo sostenible y es parte fundamental de la estabilidad económica que generan las organizaciones como práctica de idea de negocio a largo plazo y en la que el liderazgo de la alta

gerencia se ve manifiesto en cada uno de los procesos; la consolidación y profundización del liderazgo ético requiere que los diferentes actores e instituciones que integran la sociedad promuevan, a través de sus prácticas, los principios y valores que caracterizan un régimen de supervivencia y competencia leal. La participación financiera y, atada a ella, la responsabilidad social se convierte en un eje transversal de dicho proceso.

Así mismo, para lograr este círculo virtuoso empresa-sociedad, se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma. Además, advierten:

Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas; el capitalismo es casi una mala palabra y es necesario que 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.

Fuente: tomado de Porter (2012)

Es una nueva forma de hacer negocios en el mundo actual que integra a todos los individuos de la empresa, sin perder el concepto más importante que enmarca la sociedad; una nueva forma de hacer ética en la que el gobierno corporativo pregunta a sus grupos de interés cuáles son sus necesidades, sus requerimientos y herramientas para buscar la felicidad. Este planteamiento se ha manejado como emprendimiento social a partir de los beneficios comerciales y su impacto en los costos, donde se maximizan las utilidades y se realinea el presupuesto de la empresa; por consiguiente, se transforma el proceso y se mejoran la calidad y el rendimiento.

Debido a lo anterior, el capitalismo se convierte en una forma hegemónica de la sociedad donde se ha permitido el crecimiento de grandes países como entes desarrolladores de la economía y en la denominada “buena vida” de los seres humanos, quienes son los agentes de cambio desde los conceptos de paz, justicia y equidad; además, tal como lo planteaba Aristóteles al referirse a la justicia, lo justo lleva a la felicidad y al desarrollo político de la sociedad donde la toma de decisiones es una responsabilidad no sólo del individuo, sino de la colectividad que fundamenta las organizaciones modernas. Redefinir los límites del capitalismo es ver los problemas y necesidades que enfrentan nuestras sociedades en el centro y no en la periferia como muchas empresas lo hacen, para ello se hace necesario crear redes para cofinanciar proyectos, invertir en innovación social, utilizar marcos de referencia como los Objetivos de Desarrollo Sostenible como ruta de trabajo, generar una cultura organizacional basada en la ética que fomente la co-creación en últimas mejore la competitividad de las empresas.

Cada uno de estos procesos corresponde a una negociación de orden económico, al hacer que se reinvente el capitalismo con la revisión de las necesidades de cada individuo, y que las empresas sean nuevamente las líderes desde la sostenibilidad y la sustentabilidad.

## 1. Capitalismo y ética como forma hegemónica del aparato productivo y económico de los países actuales.

La interacción del estado y el liberalismo económico como continua reproducción del capital y el desarrollo de las clases sociales en donde se ven involucrados como grupos de interés directos, el productor y el trabajador; "la consumación del divorcio" entre los medios y los modos de producción; y finalmente, el utilitarismo como propuesta contraria a la autonomía del ser humano y a su desarrollo permanente.

Figura 2. Capitalismo y Utilitarismo



Fuente: desarrollado por el autor

Si las condiciones anteriores se desenvuelven en un contexto organizacional, se piensa en una estructura gerencial fundamentada en el individuo, en la moralidad y en la verdadera utilidad como resultado de la práctica de satisfacción a la labor realizada, en pro de la felicidad del ser humano y por ende de la sociedad. En esta instancia impera el mercado como propuesta ontológica de la humanidad y del desarrollo de los poderes sobre la propia naturaleza. El hombre y su espacio se convierten en una interacción propia de desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo. Esta propuesta no es nueva, ya que es el supuesto elaborado por Aristóteles y Kant en lo definido como justicia distributiva y virtud moral, que lleva a feliz término el desarrollo ético de cada organización y confluyen en la actividad racional y expresiones de sabiduría y justicia.

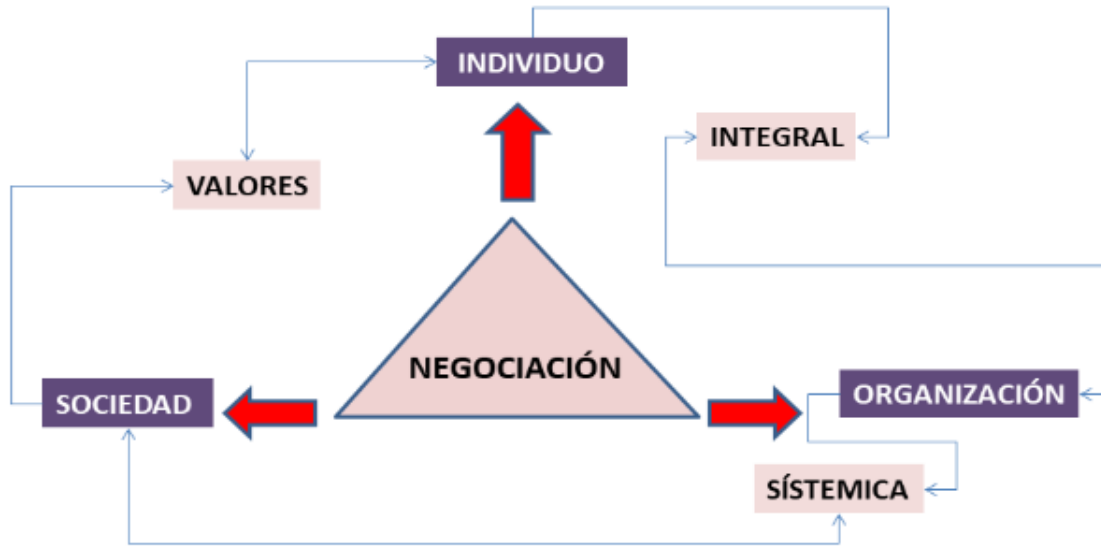
Según Cortina y Conill (1998) la importancia de la conducta empresarial radica en un comportamiento del mundo en el que se entrelaza la política y la ética; así como los negocios y las organizaciones se conectan con un interés común para el desarrollo de la responsabilidad social, como nunca se había manejado en épocas anteriores. Allí, es el Estado, que hoy en un porcentaje alto de países es de corte capitalista, ejerce un papel fundamental en la problemática social a partir de los resultados económicos de la ganancia del producto del capital; y se transforma de un contexto político a un capital social y a una sociedad civil que aprende del mundo de los negocios en donde se hace presente la realidad y los cambios del mismo.

Éstas construyen un proyecto que trasciende las fronteras y por consiguiente obtienen una ética capaz de generar una sociedad a partir de la negociación de cada miembro que la compone.

Nuevamente se tiene en cuenta que los recursos económicos no se alejan de la realidad política y económica de nuestro contexto y por lo tanto de la racionalidad que engloba varias extensiones:

- La individual en el contexto de la negociación.
- Las organizaciones como emblemas de cooperación y proyección del individuo.
- La aplicabilidad ética del individuo y de las organizaciones que son innovadoras, creativas y conducentes a la libertad e inmersas en la sociedad.

### Figura 3. Negociación



Fuente: desarrollado por el autor

De acuerdo con Almansa (2009) los elementos de la ética son parte de cada organización y del desarrollo político que se desenvuelve en un espacio geográfico determinado, en la que cada estructura organizativa hace reflexiones de los procederes que se delimitan en su interior y hace que se generen niveles jerárquicos (desarrollo formal), funcionales (desarrollo de procedimientos) e informales (desarrolla el día a día de la organización). En última instancia es la ética quien otorga la capacidad transformadora y el derrotero del mundo de los negocios desde una cultura humana en el avance de la posmodernidad basada en nuevas tecnologías; las relaciones de los seres humanos y de las organizaciones se han visto enmarcadas en lo que se denomina tercera globalización que pone en riesgo la existencia del hombre y de la naturaleza. Crear valor en esta triada de economía, sociedad y medio ambiente se ha definido como práctica efectiva de las partes que integran el sistema contemporáneo que busca como reto esencial la supervivencia del hombre con la creación de la competitividad en las comunidades donde se opera, que conlleva al crecimiento global y al desarrollo de los productos que genera cada organización en una nueva forma de alcanzar éxito económico.

De esta manera el capitalismo del cual se exponía anteriormente está, sin duda alguna, bajo el acoso social y en el que cada líder político ejerce un papel fundamental en el desarrollo y progreso global, ya que las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas; el capitalismo es casi una mala palabra y es necesario que 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, con la reinención del capitalismo y la generación de una nueva oleada de innovación.

Estas oleadas se ven acompañadas de decisiones estratégicas trascendentales para el futuro de las organizaciones desde el contexto ético, moral y legal; no prevalece en el valor compartido la perspectiva individualista sino en el desarrollo del “todos por igual”; la ética en los negocios es de beneficios prácticos y aplicables en cualquier cultura donde se negocia. Las empresas actuarán de acuerdo con el proceder establecido y no con la supuesta conciencia utilitarista de ganancia específica para una sola parte de los grupos relacionados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el encargo empresarial se ve reflejado en el entorno económico nacional e internacional, en el desarrollo de la empresa, en la logística y la distribución (visión de clientes, colaboradores y competidores), en la legislación y emisión de políticas públicas por parte del Estado (legitimidad ante las comunidades en la que operan) y su interacción con el medio ambiente mediante el uso de recursos no renovables.

## 2. El valor compartido y la innovación en tres niveles

Al reflexionar la forma como las empresas pueden responder a las necesidades sociales, se conciben tres métodos distintos:

El primero tiene que ver con la **reinención de productos y mercados** que implique identificar las necesidades tangibles de la sociedad. Hoy en día, en casi todas las industrias hay un gran número de necesidades no satisfechas.

Un estudio y análisis de las necesidades sociales actuales llevaría a las compañías a descubrir nuevas áreas de oportunidad para el rediseño de los productos o el reposicionamiento en los mercados tradicionales, y al reconocimiento de mercados que anteriormente no habían sido tomados en cuenta. Al cubrir nuevas necesidades, requerirá también el rediseño de productos o diferentes técnicas de distribución y logística. Estos requisitos pueden ser la base para una serie de innovaciones fundamentales que pueden aplicarse a los mercados tradicionales. Hay que tener en cuenta siempre que la principal razón de la ampliación de las empresas o la creación de nuevas empresas destinadas a cubrir otros mercados o segmentos de consumidores es para aumentar las ventajas competitivas de la organización y los asuntos sociales. El rediseño de productos y del mercado integra numerosas variables sociales que pueden generar beneficios productivos a cualquier organización. (Díaz, 2015, p. 219)

Un claro ejemplo, según Porter (2015), son los servicios financieros que suplen las necesidades de las personas con pocos recursos. La demanda de estos servicios en países en vías de desarrollo supone hoy en día el mayor mercado para esta industria. Quienes solicitan cosas sencillas como cuentas corrientes son un claro ejemplo de mercados desabastecidos, y es ahí donde el pensamiento estratégico del valor compartido genera un gran diferenciador.

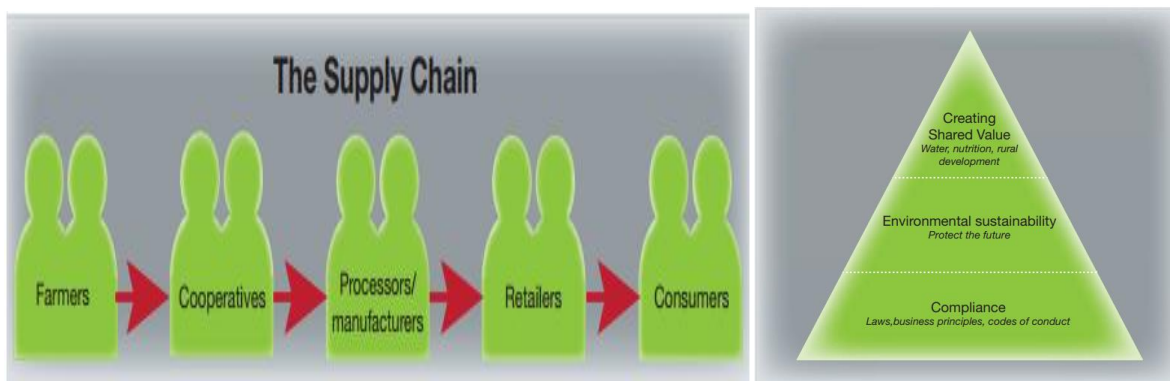
En India la empresa Thomson Reuters desarrolló un programa con una cuota trimestral de tan solo US\$5 que pagaban los agricultores para recibir entrenamiento y capacitación. Este tipo de programas han tenido una gran acogida a lo largo del país y muchas personas han logrado triplicar sus ganancias en muy poco tiempo.

El segundo es la **redefinición de la productividad en la cadena de valor**, el cual se ve plasmado no sólo en la trilogía de economía, medio ambiente y sociedad; sino también la productividad de la empresa, y se tiene como centro a los colaboradores. Porter menciona que todas las empresas hacen uso de diferentes recursos que pueden enfocarse de un modo diferente,

Al adoptar el valor compartido empezamos a ver que podemos comprar, por ejemplo, a nuestros proveedores de una forma que los beneficie a ellos y la comunidad. Otra cosa que se puede hacer es pensar en cómo se contratan y forman los colaboradores de un modo que beneficie a la comunidad en la que realicen las operaciones. (Christensen, p.79., 2016)

La estrategia de valor compartido creada por Nestlé, cuyo objetivo es crear un nuevo valor en las áreas donde la empresa tiene mayor impacto, es esencial para sus actividades comerciales y vitales para su cadena de valor, tales como el agua, porque la calidad y disponibilidad de la misma es indispensable para la vida, la producción de comida y las operaciones de Nestlé; el desarrollo rural, por el bienestar general de los agricultores, comunidades rurales, trabajadores, pequeñas empresas y proveedores que forjan el éxito a largo plazo de la empresa; por último, la nutrición, porque la buena alimentación es la base de la salud convirtiéndose en la esencia del modelo de negocio, pues Nestlé es líder en nutrición, salud y corporación de bienestar,

Figura 4. La cadena de valor de Nestlé y sus áreas de acción.



Fuente: tomado de (Nestlé, 2016)

El último nivel de innovación es **el desarrollo de clústeres** donde se inserta la empresa y se realizan sinergias en búsqueda de una sociedad justa y equitativa con la interconexión de las empresas y la creación de ventajas competitivas en el espacio en el que se desenvuelve. Según Porter & Kramer, citado por Díaz (2015)

Recomiendan a la empresa multinacional que colabore en la construcción de clústeres eficientes en cada uno de los lugares donde desarrollan operaciones empresariales. Señalan que el éxito de cada empresa está condicionado por las empresas e infraestructuras que se encuentran en su entorno. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por la existencia de clústeres. El desarrollo de capacidades locales en formación y servicios facilita la productividad de la empresa. Deficiencias en el entorno donde opera la empresa genera costes internos a las empresas. (p.223)

Es asumir un papel proactivo a la hora de mejorar el entorno empresarial de las comunidades donde las empresas tienen sus operaciones. “un nivel educativo bajo, sistemas logísticos deficientes, falta de proveedores capacitados o comunidades iliteratas afectan la eficiencia de una empresa y su capacidad de innovar” (Christensen, p.79, 2016)

Según Porter y Kramer (2011) para cualquier empresa, la forma más potente de causar impacto en los problemas sociales es a través de la propia empresa: a través de productos y servicios que estén diseñados para crear valor económico y también social. Esta es la nueva llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas a partir de la conciencia y la inclusión social. De este modo, el valor compartido resulta ser un motor para la innovación, pues, en la práctica, este concepto sugiere diseñar, validar e implementar ideas nuevas o mejoradas que otorguen valor al



contexto donde serán aplicadas. Según Christensen (2011) citado por Paris & Vitard (2017) el concepto de valor compartido está alineado con innovación disruptiva, de sostenimiento e inversa, los tres relacionados con productos, tecnologías, procesos o metodologías que irrumpen en mercados existentes y pueden ser comercializadas a una escala global. La innovación de sostenimiento es mejorar el rendimiento de productos establecidos en el mercado y las disruptivas crean nuevos mercados desplazando a tecnologías ya utilizadas.

Este tipo de innovaciones generan productos más simples, más económicos y más accesibles. Así mismo, atienden de manera inicial, a un mercado pequeño y distinto del que es abordado por las empresas establecidas, ofreciendo un exiguo margen de ganancia por producto. También, proponen otro universo de valor al de los productos que se comercializan, por lo que se requieren nóveles procedimientos, procesos e indicadores que los soporten. (p.34, 2017)

## Figura 6. La innovación en tres niveles



Fuente: desarrollado por el autor

### 3. Crear valor compartido con una estructura óptima de innovación para mejorar la competitividad

Ferraz, Koopfer y Looty (2004) citado por Berdugo (2014) hablaron en un principio de competitividad empresarial si la empresa era capaz de formular y aplicar estrategias encaminadas a posicionarla en el mercado de una manera sostenida o ampliamente en un segmento específico. Es decir que "son empresas que prestan gran atención a la estrategia, capacidad y desempeño de los factores que configuran los patrones de competencia en el sector específico en el que funcionan" (p. 163)

Bajo la lupa de Michael Porter, la competitividad se configura a partir de la productividad considerándola como la capacidad organizacional de producir bienes y servicios de calidad que logren éxito en un mercado global. La competitividad se mide a partir de la eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad para generar impacto en el entorno.

Estos planteamientos cobran relevancia si la competitividad se instaura en una estructura óptima de innovación que articule y apoye procesos que generen valor compartido en una escala de sostenibilidad y desarrollo. Todo negocio debe enlazar su éxito con el progreso social y ambiental

a partir de estrategias y hechos que fortalezcan la competitividad de la empresa en el largo plazo. “la creación de valor compartido es la mejor estrategia de desarrollo empresarial porque plantea un plan de acción encaminado a resaltar las ventajas competitivas de las empresas, crecer y expandir su mercado y reducir la competencia” (Díaz, 2015, p. 230)

## Figura 7. La estructura óptima de innovación



Fuente: realizado por el autor con base en (Pfitzer, Bockstette, & Stamp, 2013)

**Adoptar un propósito social** es volver a enfatizar la misión social de la empresa. Implica que la razón de ser de las empresas cambie, de modo que configuran su modelo de negocio para resolver problemas sociales importantes de forma rentable. Crear valor compartido es integrar en la planificación estratégica una misión social que renueve la cultura organizacional y destine los recursos para el desarrollo de innovaciones que den solución a los problemas de las comunidades. Los líderes tienen la capacidad de describir y cuantificar rigurosamente las oportunidades y amenazas comerciales inherentes a los desafíos globales, tales como los objetivos de desarrollo sostenible.

Después de adoptar un propósito, **definir la necesidad social** es profundizar para comprender las condiciones sociales subyacentes con las cuales se quieren trabajar y la mejor manera de cambiarlas. Es llevar a cabo una amplia investigación para desarrollar una visión integral del problema, las personas afectadas y sus números, las barreras para el progreso, las opciones para impulsar el cambio y las partes que pueden ayudar. Tal conocimiento proporciona la base para anticipar los recursos necesarios, desarrollar un plan corporativo e identificar las capacidades de ejecución necesarios dentro y fuera de la empresa. Si una empresa no dedica tiempo y recursos a desarrollar una comprensión profunda de un problema social, corre el riesgo de buscar soluciones ineficaces.

Posteriormente, se debe tener en cuenta que, si se ofrecen soluciones sociales mediante productos comerciales escalables, la empresa debe poder controlar su progreso y **medir la creación de valor**. Aunque no existe un sistema universal para medir el impacto del valor compartido, existen organizaciones como El *Sustainability Accounting Standards Board* o Consejo de Estándares de Contabilidad de Sostenibilidad que están creando estándares basados en la industria que permitan a los empresarios y otras partes interesadas comparar los impactos ambientales y sociales de las empresas, pero queda por ver si esos estándares también pueden vincularse a la creación de valor compartido.

El siguiente paso, **estimar el valor social y del negocio**, implica anticipar la manera como un cambio en una condición social generará ganancias, ya sea mediante ventas incrementales o costos reducidos, y vinculando esos beneficios a los recursos necesarios para alcanzarlos. Es un proceso iterativo que considera la proporción del cambio social para desbloquear el valor comercial, las estrategias para lograr ese cambio y la posibilidad de conseguir que otros inviertan en la iniciativa. Después, **establecer una medida intermedia y seguir el progreso** es un paso que se utiliza como una hoja de ruta para monitorear el progreso de la iniciativa en el logro de los beneficios sociales y comerciales específicos. El objetivo es validar (o invalidar) el vínculo anticipado entre los resultados sociales y comerciales, ver qué enfoques funcionan y cuáles no, y refinar la iniciativa en consecuencia. Pero debido a que los beneficios pueden tardar en materializarse, una empresa puede tener que instalar métricas para monitorear el progreso intermedio.

**Evaluar el valor compartido** es medir los beneficios sociales y económicos generados que sirvan de fundamento para que las empresas consideren expandirse a nuevas áreas y justificar nuevas inversiones. Lo anterior sirve como base para **integrar el valor compartido como legado**, que supone una conversión completa del *core business* o negocio central hacia la conformación de una empresa social. Si esta ya es capaz de desarrollar iniciativas que tienen un propósito social claro, comprenden profundamente los problemas sociales específicos, poseen las competencias para resolverlos y puede construir un caso comercial sólido, entonces es una organización idónea para dejar un legado. No obstante, si la iniciativa social no satisface los criterios financieros esperados en el corto plazo, pero cumple con la creación de valor compartido (aborda las necesidades sociales) y la proyección de su impacto en el futuro es realmente importante, resulta fundamental **crear una unidad semiautónoma**.

Si la última opción es considerada, **obtener apoyo del gobierno** puede equilibrar la balanza financiera. Tal apoyo permite a los emprendedores sociales internos tomar riesgos sin poner en peligro sus carreras u otras perspectivas comerciales. Inicialmente, la empresa social debería estar protegida del resto de la organización. Pero una vez que encuentra un modelo comercial viable y demuestra que puede tener éxito, puede integrarse gradualmente en un negocio establecido o central.

Ahora bien, si la empresa carece de la experiencia para comprender profundamente un problema de interés y dar una solución rentable al mismo, puede **financiar a empresarios independientes** para enfrentar el desafío. De esta manera, la empresa puede aprender de sus esfuerzos y adquirir las soluciones para implementar la estructura óptima de innovación de manera más efectiva. Luego, **co-crear con stakeholders externos** implica involucrar a las partes interesadas en la identificación de todas las dimensiones de un problema y diseñar e implementar soluciones en un proceso de co-creación. Estas partes interesadas pueden incluir gobiernos, fundaciones, universidades, ONG y otras empresas. Se pueden utilizar herramientas como el pensamiento de diseño cuyo enfoque se ha ido extendiendo a lo largo del mundo de los negocios.

Para finalizar, **aprovechar otras capacidades** es simplemente reconocer que no todos los negocios son iguales. A medida que una empresa comprenda cuáles sus capacidades en relación con

los problemas sociales más a fondo, aumentará el compromiso de los empleados con su objetivo social. Un propósito social profundamente arraigado también es importante para la co-creación, formando la base para relaciones de confianza. Comprender las necesidades particulares de una región ayuda a definir qué se puede mejorar y cuánto, y el valor de ese cambio para la empresa. El

grado en que el potencial de valor compartido puede anticiparse y alinearse con los criterios financieros de la empresa determina la estructura de innovación óptima para la empresa social. Y los requisitos para entregar valor comercial y social, a su vez, establecen qué capacidades se necesitan de los nuevos empleados o socios externos.

## Conclusiones

Muchas compañías líderes están logrando crear valor compartido mediante la aplicación consciente de esta estrategia. Los caminos específicos que están tomando pueden diferir, pero todos pueden conducir al progreso social y a una compañía más rentable y próspera. Todo negocio debe enlazar el éxito empresarial con el progreso social, de tal manera que se construyan nuevos pensamientos e impulsen nuevas transformaciones que conduzcan a aumentar sustancialmente los niveles de innovación, y a un incremento progresivo de la productividad en la economía global.

La creación de valor compartido supone la mejor forma para que las empresas adopten estratégicamente el desarrollo sostenible comprendiendo una triple línea de resultados: comunidad, medio ambiente y empresa. También representa un modo que vincula la innovación como eje de crecimiento, ya que potencia más beneficios mediante el desarrollo de nuevos productos, la creación de nuevos clústeres comerciales y la participación de todos los actores involucrados en la cadena de valor; además, plantea nuevos retos a las organizaciones en mundo netamente capitalista, donde la ética y la búsqueda anticipada de soluciones a los múltiples problemas de la sociedad, traigan consigo un crecimiento sustentable y la generación de abundancia.

## Referencias Bibliográficas

- Almansa, Fernando (2009). Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo. Cuadernos de cooperación No 1. Editorial Tot Grafiques, página 13. España
- Arenas, Daniel Jérémie Fosse y Emily Huc. (2006) El giro hacia la empresa verde: Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad. ESADE, Instituto de Innovación Social. España.
- Berdugo Cotera, E. (2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. *Gestión Y Sociedad*, 7(2), 157-182.
- Cáceres, N. D. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura latinoamericana*, 207-230.
- Cadman, R., & Bildfell, D. 2012. Putting Shared Value into Practice. *Stanford Social Innovation Review*, December 4, 2012. Accessed November 1, 2016: [https://ssir.org/articles/entry/putting\\_shared\\_value\\_into\\_practice](https://ssir.org/articles/entry/putting_shared_value_into_practice)
- Carrillo, Jairo. Ética y empresa en el contexto de la economía de mercados. 2006. Siglo del Hombre Editores página 68. Universidad Nacional. Bogotá. Colombia
- Christensen, C.M. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press
- Christensen, K. (2016). La creación de valor compartido . *Harvard Deusto Business Review*, 76-78.
- Cohén Wahnón, David y otros. (2009). Ética y responsabilidad social en el marco de las organizaciones. Universidad EAN. Leograf Impresores. Bogotá. Colombia.
- Cortina, Adela y Conill Jesús (1998). Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. Siglo del Hombre Editores página 17. Bogotá. Colombia.
- Creating Shared Value in the supply chain. (2014). *Times 100 Case Studies*, 1-4.
- Delgado Díaz, Carlos Jesús. (2008). Hacia un nuevo saber. La bioética en la revolución contemporánea del saber. Universidad El Bosque. Colección Bios y Oikos. Editorial Kimpres Ltda.
- Ghasemi, S., Nazemi, M., & Hajirahimian, T. (2014). From Corporate Social Responsibility (CSR) to Creating Shared Value (CSV): Case Study of Mobarakeh Steel Company. *Global Business & Management Research*, 6(1), 15-23.

- Hernández Umaña; Iván Dario. Empresa, innovación y desarrollo. (2008). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia.
- Ibañez T, Andrés. Ética empresarial. (2008). Cursos de decisiones difíciles que deben enfrentar jóvenes profesionales. Ediciones Universidad Católica de Chile. ALFAOMEGA. México
- Largacha Martínez, Carlos (Compilador). (2010). Aproximaciones a la gerencia humanista. Universidad EAN. Leograf Impresores. Bogotá. Colombia.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). GCG: Revista De
- Nestle. (2016). *Creating Shared Value in the Supply Chain*. Vevey: Nestle.
- Paris, J. M., & Viltard, L. A. (2017). INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CVC): Romper con la lógica de ciertos mercados y pensar en el largo plazo. *Palermo Business Review*, (15), 25-43.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (13 de Septiembre de 2013). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- Pirson, M. (2012). Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. *Social Enterprise Journal*, 8(1), 31-48. doi:http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2169/10.1108/1750861121122657
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. En: *Revista Harvard Business Review en español*. Enero – Febrero 2011. Páginas 32 y 34.
- Sánchez González, Maria Ernestina. Pinzón Alvira Miguel Angel (2009) Ética y responsabilidad social en el marco de las organizaciones: Responsabilidad Compartida. Página 59. Universidad EAN. Editorial Leograf. Bogotá D.C.
- Volpentesta, Jorge Roberto. Gestión de la responsabilidad social empresarial. (2009). Editorial Su Impres S.A. Buenos Aires. Argentina.

### Presentación del texto

-Autor: Nelson Díaz Cáceres

-Afiliación (tamaño de letra 10)

- Domicilio. Bogotá, Colombia. Marzo de 2012. [ndiaz@ean.edu.co](mailto:ndiaz@ean.edu.co)