

COMO REDEFINIR EL PROPOSITO EMPRESARIAL EN TORNO A LA CREACIÓN
DEL VALOR COMPARTIDO

YENIFER LOPERA ZAPATA

INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
TESIS DE GRADO
ENVIGADO
2015

COMO REDEFINIR EL PROPOSITO EMPRESARIAL EN TORNO A LA CREACIÓN
DEL VALOR COMPARTIDO

YENIFER LOPERA ZAPATA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Negocios Internacionales

Asesor

SERGIO ANDRES GIRALDO BLANDÓN

INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS DE GRADO

ENVIGADO

2015

HOJA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Envigado, Octubre de 2015

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que creyeron siempre en mis habilidades y en mi fuerza para seguir adelante y poder alcanzar un logro tan importante como lo es culminar mi carrera profesional.

A Dios, quien me dio la fortaleza, paz y la perseverancia para continuar en cada etapa del camino y poder llevar a feliz término este trabajo.

A mi familia por el apoyo que me han brindado durante toda mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por apoyarme y realizar esfuerzos inmensos para brindarme lo mejor y poder salir adelante en todo mi camino académico. Porque con su dedicación y con su trabajo arduo me ha ayudado a crecer personalmente aprendiendo a dar lo mejor de mí en cada proyecto que realizo.

A mis compañeros con los que recorrí el camino hacia el título empresarial y quienes se convirtieron en mis amigos, a los profesores que contribuyeron a mi formación profesional brindándome un excelente conocimiento y experiencias edificantes para mi profesión.

A la empresa Postobón S.A. por brindarme la oportunidad de conocer sus procesos y acceder a la información de la organización, con el fin de llevar a la práctica todos los conocimientos expuestos en esta investigación.

Finalmente quiero agradecerle a la Institución Universitaria de Envigado y al asesor, el señor Sergio Andrés Giraldo Blandón, por su dedicación y profesionalismo con el que me proporciono todas las herramientas para realizar un excelente trabajo de investigación y contribuir a mi formación, con el fin de cumplir con las exigencias necesarias para obtener el título de administrador de negocios internacionales.

CONTENIDO

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTOS | v |
| CONTENIDO | vi |
| LISTA DE ANEXOS..... | x |
| LISTA DE ABREVIATURAS | xi |
| RESUMEN | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |
| 1. COMO REDEFINIR EL PROPOSITO EMPRESARIAL EN TORNO A LA CREACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO | 1 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 2.1. Definición del problema | 2 |
| 2.2. Formulación del problema | 3 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 4 |
| 4. OBJETIVOS | 6 |
| 4.1. Objetivo General:..... | 6 |
| 4.2. Objetivos específicos: | 6 |
| 5. MARCO REFERENCIAL..... | 7 |
| 5.1 Antecedentes | 7 |
| 5.2. Marco Teórico..... | 8 |
| 6. Diseño Metodológico..... | 18 |
| 7. Cronograma de actividades..... | 18 |
| 8. ¿QUÉ ES “VALOR COMPARTIDO”? | 19 |

| | |
|---|----|
| 8.1 Buscando la definición acertada del Valor Compartido | 19 |
| 8.2 El Estado cuya misión es triple..... | 20 |
| 8.3 Nuevos modelos y formas de ganar dinero que tengan como alma los temas que son de interés real para la sociedad | 25 |
| 8.4. ¿Cómo se crea Valor Compartido? | 26 |
| 8.5. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. | 27 |
| 8.6. Cómo crear Valor Compartido en la práctica | 34 |
| 8.7. El futuro de la RSE: el valor compartido..... | 35 |
| 8.8. Diferencia entre el Valor Compartido y la Responsabilidad Social Empresarial..... | 36 |
| 8.9. La próxima evolución del capitalismo..... | 37 |
| 8.10. Como medir el Valor Compartido. | 38 |
| 8.11. Los inversionistas y el Valor Compartido. | 40 |
| 8.12. El futuro de la medición del Valor Compartido. | 41 |
| 8.13. Las 10 frases de Michael Porter sobre Valor Compartido, en Expo Management 2011. | 42 |
| 8.14. VISIÓN 2050..... | 46 |
| 8.15. Alcanzar la visión. | 47 |
| 8.16. Hoja de ruta..... | 48 |
| 8.17. Aspectos críticos de la hoja de ruta. | 49 |
| 8.18. La Visión..... | 50 |
| 8.19. Diversidad e interdependencia..... | 50 |
| 8.20. Una nueva realidad económica. | 51 |
| 8.21. Gobierno en red. | 51 |
| 8.22. En los mercados: innovar y desplegar soluciones | 52 |
| 8.23. Afrontar el cambio climático | 52 |
| 8.24. Un buen lugar de trabajo y unos trabajadores evolucionados | 53 |

| | |
|---|----|
| 9. DESCRIBIR LA RSE..... | 57 |
| 9.1. En un contexto general..... | 57 |
| 9.2. ¿Qué debe entenderse por responsabilidad social empresarial? | 57 |
| 9.3. Debates de la RSE: Desde la investigación y la academia. | 59 |
| 9.4. Para la CCRE | 59 |
| 9.5. Los cuatro principios fundamentales de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)..... | 60 |
| 10. COMPARAR EL VALOR COMPARTIDO CON LA RSE..... | 64 |
| 11. DETERMINAR LOS ELEMENTOS GENERADORES DE COMPETENCIA EMPRESARIALES BASADOS EN EL VALOR COMPARTIDO..... | 67 |
| 12. CASO DE ÉXITO DE VALOR COMPARTIDO | 69 |
| 12.1. NESTLÉ: | 69 |
| 12.2. POSTOBON S.A. | 72 |
| 12.3. GRUPO ÉXITO:..... | 74 |
| CONCLUSIONES | 77 |
| RECOMENDACIONES..... | 78 |
| REFERENCIAS | 79 |
| ANEXOS | 82 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Comparativo RSE/CVC | 33 |
| Ilustración 2: Resultados sociales y de negocio por valor de valor compartido..... | 33 |
| Ilustración 3: Haciendo un mundo sostenible en 2050..... | 55 |
| Ilustración 4: Pirámide RSE | 63 |
| Ilustración 5: Creación De Valor Compartido Nestlé | 70 |
| Ilustración 6: Ejes de Acción Nestlé | 71 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo A. Entrevista realizada a la compañía POSTOBON S.A..... | 74 |
|---|----|

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO'S: Director Ejecutivo

CCRE: Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial

CVC: Creación Valor Compartido

ESG: Environmental, Social and Government

FEIRS: Foundation and ethical investment research services

IIRC: International Reporting Committee

MSCI: Morgan Stanley Capital International

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONG: Organización de Naciones Unidas

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SROI: Retorno Social por la Inversión Realizada

RESUMEN

Esta investigación se enfoca en profundizar el concepto del Valor Compartido, como un modelo gerencial vanguardista, el cual lleva a replantear desde comparaciones las herramientas administrativas utilizadas actualmente como la Responsabilidad Social Empresarial, además éste tema se presenta como propuesta para que las empresas se reinventen y puedan alinear sus actividades diarias con su objeto de negocio.

De igual forma este trabajo permitirá identificar aspectos relevantes que las empresas deben de tener en cuenta para adoptar y transformar sus procesos y proyectar a la sociedad un verdadero sentido de responsabilidad y gestión basada en el bien común, en el que muestren cómo dichos procesos contribuyen a un desarrollo interno y al desarrollo de la sociedad, de tal manera que estén en capacidad de generar un beneficio y un impacto positivo “organización-sociedad” el cual se traduzca en generación de Valor Compartido.

ABSTRACT

This research focuses on deepening the concept of Shared Value, such as a managerial model avant-garde, which has led to a rethinking from comparisons the administrative tools currently used as the Corporate Social Responsibility, and this topic is presented as a proposal for businesses reinvent themselves and can align their daily activities with its business object.

Similarly this work will allow you to identify relevant aspects that companies should take into account when and transform their processes and projecting to the society a true sense of responsibility and management based on the common good, in that show how these processes contribute to internal development and the development of society, so that they are able to generate a profit and a positive impact "organization-society" which will be translated into generation of Shared Value.

1. COMO REDEFINIR EL PROPOSITO EMPRESARIAL EN TORNO A LA CREACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO

En el trabajo plasmado a continuación se darán a conocer algunas de las características que definen conceptos y herramientas de administración implementadas en la actualidad por diferentes organizaciones, con el fin de ser competitivas en el mercado y generar un crecimiento continuo. Esto debido a que las compañías están llamadas a innovar dentro de sus procesos y a identificar acciones que conlleven a generar un impacto real en la sociedad con el que mejoren de manera permanente su calidad de vida.

La investigación se realizó mediante la consulta en bases de datos, libros y conceptos emitidos por compañías que ya se encuentran aplicando el Valor Compartido como modelo gerencial, lo que contribuyó a conceptualizar de manera práctica la información plasmada en este documento.

El trabajo se compone básicamente de cuatro secciones claves, la primera es la definición del concepto de Valor Compartido, la segunda es la definición del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ya que es indispensable conocer cuáles son los antecedentes que preceden esta nueva herramienta, la tercera es la comparación de estos dos conceptos, con el fin de identificar y determinar las razones por las cuales es importante trascender y comenzar a hablar de Valor Compartido y la cuarta la muestra de los resultados que se obtienen cuando se materializa este concepto y se adapta a las organizaciones como estrategia, buscando entonces definir los lineamientos clave que debe tener una empresa para fundamentar su propuesta de valor desde el Valor Compartido.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Definición del problema

Las actividades diarias que realiza una organización, están diseñadas con el propósito de generar principalmente un beneficio económico interno que les permita crecer y competir en el mercado.

Con el fin de generar un posicionamiento importante, las compañías deben abarcar diferentes temas que apunten a generar impactos en la sociedad, con los que logren un nivel de recordación de la compañía y del servicio o producto que esta ofrece.

Es por esto que las organizaciones deben innovar, aplicando las mejores técnicas para llevar a cabo sus actividades, de tal manera que estas pueden generar transformaciones no solo al interior de la compañía y en sus procesos, si no también que logren generar cambios de alto impacto a nivel social en aras de brindar soluciones a las problemáticas que hoy en día la aquejan.

A continuación y teniendo en cuenta el papel innovador que debe tener la empresa dentro de la sociedad donde opera, se presenta el planteamiento del problema, con el cual se pretende que las compañías identifiquen una nueva estrategia que les permita reinventarse en cuanto a su deber social y que puedan generar un cambio que permita el crecimiento de la sociedad y de la organización:

El desempeño de las empresas y las acciones que estas toman en pro de conseguir sus intereses económicos, siempre han sido tema de discusión y han estado en tela de juicio

por los efectos que causan en la sociedad y en sus recursos, dejando en entredicho la sostenibilidad.

La definición del problema se centra en resaltar la importancia que tiene para las compañías no sólo enfocarse en las metas de mercado, financieras y económicas, sino que también en demostrar interés por reinventarse e identificar estrategias clave con las que puedan apoyar y generar soluciones a las problemáticas anteriormente mencionadas, en aras de romper con el círculo vicioso en el que se encuentran, en donde sólo se habla de competitividad y crecimiento y puedan definir nuevos planes de acción que les permitan convertir sus procesos en beneficios comunes, impactando positivamente los diferentes ámbitos en los que se desempeñan e influyen día tras día.

Finalmente, todo se verá reflejado en los resultados logrados por las empresas y en el impacto social que éstas generen.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo se podrían reinventar las empresas para generar más sentido social y beneficios económicos simultáneamente?

3. JUSTIFICACIÓN

Las actividades que realizan las diferentes empresas existentes en la sociedad, siempre han sido causa de estudio por la influencia que puedan generar en diferentes ámbitos. Esto se debe a que sus acciones no sólo han venido generando pérdida de la confianza y credibilidad por parte de los consumidores, también se debe a que por su accionar no están generando un bien común, por el contrario en muchas ocasiones sólo han conseguido generar impactos negativos.

Este tema es de vital importancia buscando que las organizaciones puedan identificar cómo responder con eficiencia a las necesidades de orden social y ambiental que se presentan actualmente y como a través de la reinención de sus estrategias pueden lograr una sinergia entre el desarrollo empresarial y la sostenibilidad como estrategia de negocios, generando un impacto positivo que contribuya con el crecimiento tanto de la organización como de la sociedad donde desempeña sus procesos de negocios.

El resultado esperado es generar mayores beneficios e impactos positivos en todos los procesos de la organización, logrando de esta manera añadir valor a sus funciones y convirtiendo éstas realmente en una herramienta útil para dar solución a conflictos y temas de interés común en la sociedad y en el ambiente.

Adicionalmente esta investigación es llevada a cabo, con el fin de analizar más de cerca el impacto en las compañías de la aplicación del Valor Compartido en su operación, como parte esencial para brindar estabilidad, productividad y aumentar la confianza del mercado.

A través del Valor Compartido, las compañías podrán entonces optimizar diferentes áreas como por ejemplo reinventar sus productos o servicios, o la cadena de valor, logrando así una integración entre lo económico, lo social y lo ambiental con el fin de generar una sostenibilidad en el tiempo con la que logren ofrecer un beneficio que va más allá de entregar un producto o servicio, un beneficio que de verdad genere un impacto significativo en las diferentes comunidades.

Finalmente, esta investigación beneficia a las organizaciones que en la actualidad buscan trascender de la mera generación de beneficios económicos, y que se han visto limitadas a la Responsabilidad Social Empresarial y que dentro de sus preocupaciones está dejar precedentes sociales y que sean reconocidas por ayudar con convicción a desarrollo de la sociedad y generación de oportunidades y a su vez puedan asegurar un éxito en sus operaciones a largo plazo.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

Definir los lineamientos clave que debe implementar una empresa para fundamentar su propuesta de valor desde el Valor Compartido.

4.2. Objetivos específicos:

Describir la teoría del Valor Compartido como modelo gerencial

Describir la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta administrativa.

Comparar el Valor Compartido con la Responsabilidad Social Empresarial

Determinar los elementos generadores de competencias empresariales basados en el Valor Compartido.

Describir Casos de éxito empresarial de la aplicación del Valor Compartido.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Antecedentes

El desarrollo de la sociedad y las problemáticas que se generan con los cambios que están presentes en el diario vivir, han obligado a que las compañías que se encuentran operando en nuestro ámbito social, creen estrategias que respondan de una manera eficaz y efectiva a las necesidades que van surgiendo debido a la situación anteriormente mencionada.

Por esta razón las organizaciones actuales no solo están comprometidas con generar resultados económicos importantes y significativos para sus empleados y para los altos directivos, sino que también están en el deber de contribuir al mejoramiento de la sociedad, mediante la innovación en sus procesos que no solo les permita generar mayor productividad y competitividad, sino que también les permita ayudar a tener un alto impacto y transformación en las problemáticas sociales que hoy nos aquejan.

Es por esto que se presenta el concepto de “Valor Compartido” como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde ópera”, como estrategia empresarial que puede brindar a las compañías una nueva opción para generar un impacto importante en la sociedad ayudando al desarrollo de esta y contribuyendo a que se genere un acercamiento y una integración entre la sociedad y los negocios actuales, en el que indudablemente cada parte involucrada obtendrá un beneficio. PORTER & KRAMER, (2011, P.6), La Creación de Valor Compartido, recuperado el 1 de septiembre de 2015, recuperado de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

5.2. Marco Teórico

CADENA DE VALOR: Se entiende por valor la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La Cadena de Valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una Cadena de Valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la **cadena de valor** en su libro **Competitive Advantage** (*Ventaja Competitiva*). Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década del los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de

funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

El punto de partida del concepto del análisis de la **cadena de valor** de Porter lo encontramos en su primer libro **Competitive Strategy** (*Estrategia Competitiva*) publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- Las Actividades Directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa

y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

- Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continúa a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la *cadena de valor*, extendiéndolo al *sistema de valor*, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
 - Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
 - El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
- Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
 - Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
 - Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

- Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Ayala Luis, Arias Ramiro (s.f.), Gerencia de Mercadeo – El análisis de la cadena de valor, recuperado el 20 de octubre de 2015, de

<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

COMPETITIVIDAD: Cuando se hace referencia al concepto Competitividad, éste puede tomar diferentes apreciaciones, una de ellas puede ser que es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Gómez Mena, (2005), La competitividad después de la devaluación, recuperado el 20 de octubre de 2015 de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Además se puede entender la Competitividad como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El concepto de competitividad se ha ido desarrollando en los últimos 15 años y su utilización se ha referido a tres ámbitos diferentes: regional. Sectorial y de firma.

El ámbito regional es el que se ha concentrado el mayor interés de estudio, a lo largo de su vida el concepto de competitividad ha ido acumulando diversas definiciones en 1984 el autor establece que la competitividad internacional de una nación está basada en un mejor desempeño de la productividad y en la habilidad de la economía para modificar su producto hacia actividades de mayor productividad la cual genera mayores salario.

La competitividad implica tres aspectos claves, 1.-Racionalidad económica para alcanzar altos niveles de productividad que no se produzca despilfarro de recursos puedan ser aplicados con éxito en la estrategia competitiva de la empresa. 2.-capacidad de coordinación y adecuación con el entorno, ya que si la empresa no responde de manera rápida y flexible a sus mercados, corre el riesgo de ser desplazada del mercado por competidores más agresivos o los costes son muy altos lo que coloca a la empresa en desventaja competitiva.3.-capacidad de dirección y organización que e leve los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de los recursos, ser competitivo implica crear permanentemente las barreras frente a los competidores.

La diferencia entre desarrollo y crecimiento aparece al condicionar la competitividad a que produzca incrementos en los estándares de vida. Existe un importante número de trabajos que analiza la competitividad, cuyo principal objetivo es la medición del concepto a esta línea de estudio se le puede llamar enfoque cuantitativo de la competitividad.

La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Una empresa es **competitiva en precios** cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercado, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es **competitiva en otros factores**. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de bienes y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

García Govea, Salinas Salinas, Hernández, Cruz, Sánchez y Santos, Globalización y competitividad, en Contribuciones a la Economía, julio 2012, recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2012/gshcss.html>

ESTRATEGIA: Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

“Estrategia”, Belalcázar Cerón, (s.f.), recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://vri.unicauca.edu.co:8081/modernizacion/index.php/es/actualidad/66-estrategia>

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Existen múltiples definiciones de estrategia. Algunas de estas pueden ser: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de

valor”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar.

Estrategia Empresarial, (s.f), Gerencia.com, recuperado el 20 de octubre de 2015, de http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

INNOVACIÓN: Es un cambio que supone una novedad. Esta palabra procede del latín *innovatĭo, -ōnis* que a su vez se deriva del término *innovo, -are* ('hacer nuevo', 'renovar'), que se forma con *in-* ('hacia dentro') y *novus* ('nuevo').

En el mundo empresarial, la innovación es uno de los elementos que se tienen en cuenta a la hora de tener éxito comercial. El concepto de innovación empresarial puede hacer referencia a la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado y también a la organización y gestión de una empresa. En ocasiones los productos o servicios comercializados no suponen un cambio en sí, ya que la novedad puede consistir en un nuevo enfoque a productos ya existentes. La innovación empresarial puede suponer una renovación de productos o de la propia empresa, generalmente actualizándose a las demandas del mercado. En muchos casos, el éxito de una empresa depende del grado de

innovación, debido a que esta característica puede ser el rasgo distintivo que le haga tener éxito.

Innovación,(s.f.). Significados.com, recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://www.significados.com/innovacion/>

Tipos de innovación

Los diferentes tipos existentes de innovación se pueden analizar desde tres enfoques distintos:

- Según el Grado de la Innovación:
 - Innovación Incremental: pequeños cambios dirigidos a aumentar la funcionalidad y prestación del producto o servicios, sin modificar sustancialmente la utilidad del mismo.
 - Innovación Radical: supone una ruptura con lo anteriormente establecido, siendo innovaciones que dan lugar a nuevos productos, diseños, tecnologías, usos o formas organizativas, que no son resultado de una evolución natural de los ya existentes.
- Según la Naturaleza de la Innovación:
 - Innovación Tecnológica: cuando la propia tecnología sirve como medio para introducir un cambio en la empresa, mediante la aplicación industrial del conocimiento científico o tecnológico.
 - Innovación Comercial: variación de cualquiera de las variables del marketing que influyen en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.
 - Innovación Organizativa: cambios orientados hacia la organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa, posibilitando un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.

- Según la Aplicación de la Innovación:
 - Innovación de Producto o Servicio: nuevo bien o servicio o uno sensiblemente mejorado respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas y otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones.
 - Innovación en Proceso: redefinición de los procesos productivos o en la aplicación de una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, con el fin de aumentar el valor del producto final. El resultado debe ser significativo y podría afectar a la cadena de valor.

“Tipos de innovación”, (s.f.), Centro Europeo de Empresas e Innovación, recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://www.ceeicr.es/innovacion/innovacion-empresarial/>

SOSTENIBILIDAD: es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

En las Estrategias sobre sostenibilidad en la empresa, la sostenibilidad figura como como sinónimo de “gestión (del riesgo) ambiental” , lo que regula la identificación de los aspectos medioambientales como los principales representantes de la gestión sostenible en la empresa, de lo que se deriva la Responsabilidad social de las empresas, siendo esta una integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere, aparte de cumplir con todas las

leyes, aumentar la competitividad de las empresas. Por encima de una consideración de la sostenibilidad, las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones discurren que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas. Contribuyen, por tanto, a crear un marco donde las empresas puedan gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y la competitividad, al tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se ponga en valor el impacto social de la actividad empresarial.

El Desarrollo Sostenible en la empresa es, esencialmente, la sostenibilidad económica del negocio, a largo y medio plazo, y para mantener la rentabilidad económica de sus actividades productivas, es necesario contemplar nuevos conceptos de riesgo y de oportunidad, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social de la producción o a la calidad de las relaciones laborales.

Para defender la gestión sostenible de la empresa es indispensable razonar el fenotipo de la empresa sostenible y mostrarlo, aclarando cualquier duda que se tenga al respecto.

Una empresa que quiera moverse hacia la sostenibilidad debe comenzar con un compromiso de la alta Dirección que deberá asumir determinados valores. Todas las actividades de la empresa respetarán las pautas marcadas por dichos valores. Para dar el paso hacia la sostenibilidad tiene que tener una base sólida, ya que hacia lo que nos encaminamos es un proceso de diferenciación y distinción. Una empresa antes de embarcarse en este proceso tiene que tener cubiertos otros requerimientos básicos, como es el cumplimiento de la legislación

La sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumento de ingresos. Además, muchas compañías consideran la sostenibilidad como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

Rodríguez Rojas, (2012), Sostenibilidad en las empresas en EOI, recuperado el 20 de octubre de 2015, de

<http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

6. Diseño Metodológico

El tipo de investigación empleada será cualitativa, ya que mediante el análisis exhaustivo de las fuentes de información que se obtengan de artículos, estudios previos, libros y publicaciones acerca del Valor Compartido y su impacto al interior de las organizaciones y en el comportamiento de la sociedad; se aplicará la investigación descriptiva para comprender a fondo los beneficios que se generan cuando se logra implementar esta estrategia en las compañías, logrando un acercamiento entre los negocios y la sociedad.

7. Cronograma de actividades

| CRONOGRAMA* | | | |
|---|---------------|--------------------|------------------|
| TIEMPO ACTIVIDADES | M Agosto I | M Septiembre II | M Octubre III |
| Diligenciamiento de formatos F –PI 22 y FPI -25 | X | | |
| Inscripción de anteproyecto | X | | |
| Realización de la investigación | X | x | x |
| Trabajo independiente | X | x | x |
| Salidas de campo | | x | |
| Asesoría anteproyecto | X | x | x |
| Entrega final del proyecto de grado | | | x |

8. ¿QUÉ ES “VALOR COMPARTIDO”?

En aras de contestar a esta pregunta, a continuación se expone de una manera más explícita cada uno de los conceptos que hacen parte de esta nueva herramienta administrativa, con el fin de poder plasmar su verdadero significado.

8.1 Buscando la definición acertada del Valor Compartido

El capitalismo, aunque es un vehículo inigualable para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la eficiencia, crear trabajo y generar riqueza, está bajo sospecha. La pérdida de confianza de la sociedad en las empresas está haciendo que los líderes políticos tomen medidas que no favorecen el crecimiento económico. Las empresas están atrapadas en un círculo vicioso.

Buena parte del problema se halla en cómo hemos desarrollado el sistema capitalista en los denominados “sistemas del bienestar”. Su esquema está basado en tres pilares:

Las empresas. De acuerdo a la concepción en el modelo de Milton Friedman y demás pensadores de la Escuela de Chicago, próximos a liberales clásicos como Adam Smith y Friedrich Von Hayek, piensan 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 su aporte al bienestar de la comunidad es a través del pago de impuestos, de la generación de empleo y de la oferta de productos y servicios de calidad.

8.2 El Estado cuya misión es triple

La misión del estado es propiciar las políticas mecanismos para el adecuado funcionamiento de los mercados. Deben 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.

La cuestión siempre pendiente es si verdaderamente el estado es más eficiente que las empresas privadas en esta redistribución. Por tanto actúa como un intermediario entre empresa y sociedad civil. Se ha de reconocer que inicialmente esto no fue así. Las empresas alguna vez asumieron una amplia gama de roles para satisfacer las necesidades de sus trabajadores, las comunidades y las empresas de apoyo. A lo largo del siglo XIX tenemos múltiples experiencias en Europa y en España, como por ejemplo el surgimiento del movimiento cooperativo en el sector agropecuario, las cooperativas de consumo, las colonias industriales textiles en los cauces fluviales, como las desarrolladas a lo largo del cauce del río Llobregat en Barcelona (Can Vidal...) o la Colonia Güell de Santa Coloma de Cervelló (Barcelona), importante patrimonio arquitectónico que deja constancia de las condiciones de vida de las familias de los trabajadores, con escuelas, centros sanitarios y lugares de esparcimiento u ocio, reflejando la visión paternalista de empresarios de aquellas épocas. Sin embargo, a medida que se fortalece el estado moderno y este asume, con otras instituciones sociales el papel de ente redistributivo estos roles fueron abandonados o delegados.

La sociedad civil que es la receptora principalmente de la redistribución de la riqueza de los estados. La resolución de los problemas sociales ha sido cedida a los gobiernos y las ONG. En demasiadas ocasiones, las comunidades en donde operan las empresas piensan que los beneficios de las empresas se producen a costa suya, una impresión que se ha fortalecido durante la actual situación económica donde poco se ha hecho para paliar el alto desempleo (despidos, deslocalizaciones...), las penurias de las pequeñas y medianas

empresas locales (falta de financiación del capital circulante) y las severas presiones sobre los servicios comunitarios (educación, sanidad...). Más bien, perciben que los beneficios de las empresas se producen a costa suya. Incluso suelen suponer erróneamente que los conflictos entre los beneficios económicos y sociales son inevitables.

Igual que una empresa exitosa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda de sus productos, sino también para recibir activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio, toda comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.

Es verdad que en ocasiones, con razón o sin ella, las corporaciones tienen una mala imagen, en las comunidades de su entorno. Las ven como las causantes de la mayoría de sus problemas sociales, ambientales y económicos. Esta pérdida de confianza solo hace que los líderes políticos, impulsados por los líderes sociales tomen decisiones que perjudican a la empresa minando su crecimiento económico y empobreciendo a la sociedad, viéndose atrapadas en un círculo vicioso.

Y esta situación se está exacerbando en momentos como el actual donde la riqueza se reparte a nivel mundial, las empresas se deslocalizan llevando riqueza a sitios más pobres y los estados del primer mundo, principalmente europeos, no recaudan dinero suficiente para mantener su “estado del bienestar”: sanidad, educación, seguro de desempleo, comunicaciones y evitar la pérdida de recursos naturales.

Hay que desterrar el pensamiento de que las empresas crecen a costa de la comunidad. La empresa tiene que asumir el liderazgo para establecer puentes con las comunidades. Y lo deben de hacer porque las deficiencias sociales crean costes internos para las empresas. Por

ejemplo una empresa sin un entorno educativo o de salud o de seguridad o no dispone de un suministro fiable y económico de energía o de materias primas no tiene futuro.

Para tratar de mejorar esta imagen, las empresas reaccionan con programas como los de Responsabilidad Social Corporativa. Se debe ir más allá, se debe saber aplicar una estrategia de largo alcance que combine el lucro de la empresa con la creación, al mismo tiempo, de bienestar social y ambiental. Y la solución está en el principio del Valor Compartido, en reconectar su éxito de negocios con el progreso social. En efecto:

- la Responsabilidad Social Empresarial ubica los problemas ambientales y de la comunidad en la periferia y no en el centro mismo de la gestión de las empresas.

- la Responsabilidad Social Empresarial sugiere gastar recursos para hacer las cosas bien,

- el Valor Compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente la sociedad.

Comparemos, como ejemplo, el principio del valor compartido con el movimiento del comercio justo.

El comercio justo busca elevar la proporción de los ingresos que van al sector primario (agricultores y ganaderos pobres) pagándoles precios más altos por los mismos productos. Si bien esto puede inspirarse en un sentimiento noble, estamos ante una forma de redistribución más que de expansión del valor total creado.

La perspectiva del Valor Compartido 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 que 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.

Fernandez García, (2014). El Valor Compartido una evolución de la RSE. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://diarioresponsable.com/portada/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse.html>

Tomando como referencia lo anterior pasemos entonces a descubrir el nuevo 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.

El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos. Esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales. En el sector social es incluso menos común que se piense en términos del valor. Las organizaciones sociales y las entidades gubernamentales a menudo sólo ven el éxito en términos de los beneficios logrados o del dinero gastado. A medida que los gobiernos y las ONG empiecen a pensar más en términos del valor, forzosamente crecerá su interés en colaborar con las empresas.

La teoría estratégica dice que para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios. Durante décadas la gente de negocios ha estudiado el posicionamiento y las mejores maneras para diseñar actividades e integrarlas.

Sin embargo, las empresas han pasado por alto oportunidades para satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no han sabido comprender cómo los males y las debilidades de la sociedad afectan a las cadenas de valor. Nuestro campo de visión ha sido demasiado estrecho.

Al tratar de comprender el entorno de negocios, los ejecutivos le han prestado más atención al sector o al negocio en particular donde compite la firma. Es así porque la estructura del sector tiene un impacto decisivo en la rentabilidad de una firma. Sin embargo, se pasó por alto el profundo efecto que tiene la localización en la productividad y la innovación. Las empresas no han sabido captar la importancia del entorno mayor que rodea a sus principales operaciones.

Porter & Kramer, (2011), La creación de Valor Compartido, recuperado el 21 de agosto de 2015 de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>.

8.3 Nuevos modelos y formas de ganar dinero que tengan como alma los temas que son de interés real para la sociedad

¿Cómo pueden las empresas pasar por alto el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para su negocio, la viabilidad empresarial de sus proveedores clave o la penuria económica de las comunidades donde producen y viven? ¿Cómo pueden las empresas pensar que la deslocalización de sus actividades a lugares con salarios cada día más bajos es la “solución” sostenible al reto de la competencia? Los autores recomiendan que los gestores de empresas tomen decisiones guiados por el principio del Valor Compartido, que significa la creación de valor económico de tal manera que, a la vez, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad. Insisten de forma sistemática que la empresa debe volver a conectar su éxito empresarial con el progreso social. Valor Compartido no es filantropía, es la nueva forma duradera de alcanzar el éxito económico. No forma parte de la periferia; se encuentra ubicado en el centro mismo de la forma de hacer negocios. Para poder descubrir nuevas formas de hacer negocio en base al principio de Valor Compartido, es requisito previo que los líderes y directivos de empresa desarrollen nuevas capacidades y conocimientos tales como una más profunda apreciación de las necesidades de la sociedad, un mayor entendimiento de las bases verdaderas de la productividad de la empresa y la habilidad para desarrollar negocios con una temporalidad basada con más frecuencia en el medio y largo plazo.

Porter & Kramer, (2011), La creación de Valor Compartido, recuperado el 21 de agosto de 2015 de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>.

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.

8.4. ¿Cómo se crea Valor Compartido?

Hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente valor para la empresa y valor para la sociedad que se complementan, construyendo un círculo positivo.

Estas tres formas complementarias son:

1.- nuevos mercados y productos, 2.- redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3.- creando grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra clúster. Cada una de estas tres vías forma parte del círculo virtuoso de valor compartido; al aportar cada una de ellas valor en un área determinada, facilita el surgimiento de nuevas oportunidades en las otras áreas. La habilidad del directivo de empresa para crear valor compartido es aplicable tanto a las economías avanzadas como a los países en desarrollo aunque las oportunidades específicas y los modelos de negocio diferirán. Las oportunidades van a ser distintas para cada industria y para cada empresa pero cada empresa tiene posibilidades.”

Porter & Kramer, (2011), La creación de Valor Compartido, recuperado el 21 de agosto de 2015 de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>.

8.5. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social.

El concepto de Valor Compartido redefine los límites del capitalismo. Al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados.

La capacidad de crear Valor Compartido es igualmente posible en las economías avanzadas y en los países en desarrollo, aun cuando las oportunidades específicas pueden variar. Las oportunidades también diferirán notoriamente entre los diversos sectores y empresas, pero toda empresa las tendrá.

La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta –y es afectada por– diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos. Existen muchas formas en las cuales una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad. Por ejemplo, piense en lo que ocurre cuando una empresa invierte en un programa de bienestar. La sociedad se beneficia porque los empleados y sus familias se vuelven más saludables y la firma reduce las ausencias de los empleados y las pérdidas de productividad.

En la cadena de valor de una firma, muchas de las llamadas externalidades sí le generan costos internos a la firma, incluso cuando no hay regulación o impuestos por uso de un recurso. El empaque excesivo de un producto y los gases invernadero no sólo son costosos para el medioambiente, sino también para la empresa.

Wal-Mart, por ejemplo, fue capaz de abordar ambos temas al reducir sus empaques y cambiar las rutas de sus camiones para reducir sus rutas de entrega en 160 millones de kilómetros durante 2009, ahorrando US\$ 200 millones pese a que entregó más productos.

La innovación para deshacerse del plástico usado en las tiendas ha ahorrado millones por la reducción del costo de enviar desechos a los vertederos.

Esta nueva mentalidad revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente.

La sinergia crece cuando las firmas abordan los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido e inventan nuevas formas de operar para enfrentarlos. Sin embargo, hasta ahora son pocas las empresas que han cosechado todos los beneficios para la productividad en áreas como salud, seguridad, desempeño ambiental y retención y capacitación de empleados.

Pero hay señales inequívocas de un cambio. Antes se pensaba que los esfuerzos para minimizar la polución inevitablemente elevaban los costos para las empresas y que sólo se debían a las regulaciones e impuestos. Hoy, existe un creciente consenso de que las mejoras más grandes en el desempeño ambiental a menudo pueden ser logradas con mejor tecnología a un costo nominal incremental que incluso puede implicar ahorros en costos mediante una mejor utilización de recursos, procesos más eficientes y mayor calidad.

Porter & Kramer, (2011), La creación de Valor Compartido, recuperado el 21 de agosto de 2015 de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>.

Además de los conceptos que han emitido los que serían los principales exponentes de esta nueva tendencia, a través del tiempo se han venido desarrollando diferentes conceptos, criterios y experiencias, vivenciadas y emitidas por organizaciones y personas que no solo han explorado este nuevo modelo, sino que también lo han puesto en práctica, además entonces del concepto anteriormente mencionado, se presentan diferentes opiniones y conceptos como los que a continuación se describe:

¿Cómo podría su empresa aumentar significativamente su rentabilidad e impacto, diferenciándose por su capacidad de generar valor y riqueza económica, ambiental y social, con sus grupos de interés?

¿Dadas las realidades actuales del entorno, está su empresa redefiniendo los modelos de negocio para competir estratégicamente?

¿Por qué, a pesar de contar con un conjunto de corporaciones exitosas en generar riqueza, en Colombia todavía un tercio de la población vive en la pobreza?

Compañías líderes en Colombia se están haciendo estas preguntas y están encontrando nuevas formas de acelerar su crecimiento y de incrementar sus ventajas competitivas, a través de modelos de negocio innovadores que suplen necesidades a nivel social. Estas compañías están ‘generando valor compartido’, utilizando el conocimiento para identificar nuevas oportunidades e incrementar su competitividad, a la vez que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno y de sus grupos de interés.

En Colombia no puede haber una mejor estrategia de negocios que aquella que combine el desarrollo empresarial con la prosperidad social. Creemos que las compañías

colombianas pueden utilizar los activos principales, como sus tecnologías, su conocimiento, su talento humano, sus redes de distribución y comercialización, para producir utilidades y también para contribuir a la generación de mejores, condiciones sociales, económicas y ambientales para el país. Creemos, así mismo, que los empleados de las empresas se comprometen más cuando su organización se centra en un propósito de orden superior, un reto que vaya más allá de las meras utilidades y los indicadores de gestión y desempeño tradicionales.

Uno de los paradigmas preferidos por las escuelas de negocios de hace escasas décadas, que contribuyó en buena medida a trazar los límites de la Responsabilidad Social Empresarial, era el del egoísmo. Es un término peyorativo, pero con un raciocinio que predominó durante mucho tiempo y fue defendido a ultranza por varios gobiernos en el mundo. Muchos acudían a Milton Friedman y demás pensadores de la Escuela de Chicago, quienes a su vez, retomaban a liberales clásicos como Adam Smith y Friedrich Von Hayek, para afirmar el teorema del egoísmo: solo mediante la búsqueda infatigable del interés particular, los empresarios pueden contribuir a fomentar el interés general. “Las empresas únicamente responden ante sus accionistas por el cumplimiento de su razón de ser, que es el ánimo de lucro”.

De este modo, las clases en las facultades de administración se centraban en los medios para crear valor y mejorar la utilidad para los accionistas, dejando de lado temas sociales, con lo cual generaciones enteras terminaron asumiendo una versión excesivamente estrecha de lo que es el capitalismo. Sin embargo, a través del pago de impuestos, de la generación de empleo y de la oferta de productos y servicios de calidad, la empresa hacía su aporte al bienestar de la comunidad.

“La responsabilidad de todos es unir lo económico, ambiental y social sobre todo en países como Colombia, donde los niveles de inequidad siguen estando entre los más altos de la región”.

Este concepto supone ir más allá de la Responsabilidad Social Empresarial y de las utilidades inmediatas a corto plazo, para aplicar una estrategia de largo alcance que combine el lucro de la empresa con el bienestar social.

En primera instancia, es requisito sine qua non un sólido compromiso de la alta dirección de las empresas y una aproximación integral con el objeto de comprometer a todos los empleados y colaboradores de la organización. En segunda instancia, el desarrollo de valor compartido no es una misión de corto plazo. El retorno de la inversión y los indicadores de impacto deben ser reevaluados con un propósito más estratégico y diferenciador. Por último, las capacidades, competencias y actividades requeridas para generarlo no son las tradicionales. Sobresalen la interdependencia y las conversaciones generativas, 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.

Como se ha señalado, las compañías que se deciden por un proceso de transformación hacia el Valor Compartido deben entender que este implica un esfuerzo estratégico extendido a todos los individuos; una asignación de importantes recursos de gestión para impactar el desarrollo diario de las actividades del negocio. Por esto es fundamental que tengan claro el horizonte y la importancia estratégica.

La orientación particular hacia las iniciativas en esta línea, comienzan cuando la presidencia de la empresa se apropia del proceso y facilita la conformación de un equipo de dirección con capacidad para tomar decisiones estratégicas y asignar recursos. Una de las primeras tareas de este equipo de dirección es conformar un grupo de ejecutivos, quienes identifican las posibles iniciativas de generación de valor compartido. Conjuntamente, iniciarán el proceso de transformación estratégica en donde conservarán la realidad propia y del entorno, y abrirán la mente al cambio. Eso les permitirá identificar y cuestionar los paradigmas en los que se sustenta el negocio, las condiciones que son un obstáculo, aquellas que son una fortaleza y las que es necesario adquirir. Solo hasta entonces, la compañía estará preparada para identificar y cristalizar posibles iniciativas, así como profundizar el conocimiento en torno a los beneficios para la organización y la sociedad. El paso siguiente será diseñar un modelo de negocio que incluya retos y objetivos, y priorizar las iniciativas que se implementarán.

La Creación de Valor Compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social empresarial (RSE) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Mientras que la CVC aprovecha los recursos únicos de una empresa para crear valor económico creando valor social –y es parte integral de la rentabilidad y posicionamiento de una empresa–, la RSE se enfoca principalmente en la reputación y tiene una conexión limitada con el negocio. Esto hace que sea difícil de justificar y mantener en el largo plazo. PACIFIC RUBIALES ENERGY,(2013). Valor Compartido una estrategia empresarial de alto impacto, recuperado el 5 de septiembre de 2015 de <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-imp-articulo-428561>.

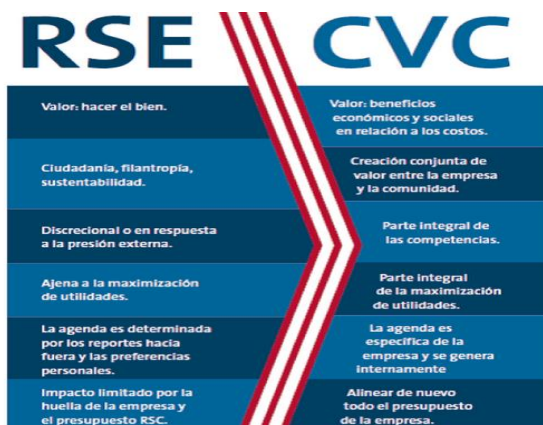


Ilustración 1: Comparativo RSE/CVC

Fuente: PACIFIC RUBIALES ENERGY, (2013). Valor Compartido una estrategia empresarial de alto impacto, recuperado el 5 de septiembre de 2015 de <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-imp-articulo-428561>

Además de esta comparación, se muestra a continuación los frentes en los que se podría dividir y estudiar el valor compartido como tal, como referencia al comparativo anterior.

| NIVELES DE VALOR COMPARTIDO | RESULTADOS DEL NEGOCIO | RESULTADOS SOCIALES |
|--|--|---|
| Reconocer productos y mercados: Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad | Aumento de los ingresos Aumento de cuota de mercado Crecimiento de mercado Mayor rentabilidad | Mejor atención de los clientes Menor huella de carbono Mejor nutrición Mejor educación |
| Redefinir la productividad en la cadena de valor. Cómo una mejor gestión de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce riesgos | Mayor productividad Menores costes logísticos y de operación Abastecimiento asegurado Mayor calidad y rentabilidad | Menor consumo de energía, de agua y de materia prima Mejor formación de los empleados para el trabajo Mayores sueldos |
| Permitir el desarrollo de clusters: Cómo el cambio en las condiciones sociales externas puede originar crecimiento y mejora en la productividad | Menores costes. Seguridad en el abastecimiento Mejores infraestructuras para la distribución Mejor acceso a la fuerza de trabajo Mayor rentabilidad | Mejor nivel de educación Mayor creación de empleo Mejor salud Mayores ingresos |

Ilustración 2: Resultados sociales y de negocio por valor de valor compartido

Fuente: Instituto de Gobernanza Latinoamericano (s.f.) Resultados sociales y de negocio por valor de valor compartido, recuperado el 5 de septiembre de 2015 de <http://institutodegobernanza.com/publicaciones>

8.6. Cómo crear Valor Compartido en la práctica

La creación de Valor Compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier ineficiencia causada por la empresa, pero es mucho más que eso. 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. Esta idea representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo.

Un enfoque de Valor Compartido habría llevado a las empresas de servicios financieros a crear productos innovadores que hubieran elevado prudentemente el acceso a la compra de una vivienda. Un ejemplo es el sistema de financiación hipotecario “renta con opción de compra”. Sin embargo las entidades financieras promovieron vehículos financieros no sostenibles que resultaron ser económica y socialmente devastadores, a la vez que decían ser socialmente responsables por tener programas de Responsabilidad Social Empresarial.

El prisma del Valor Compartido puede aplicarse a todas las decisiones importantes de una empresa. ¿Puede el diseño de nuestro producto incorporar mayores beneficios sociales? ¿Estamos atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con nuestros productos? ¿Maximizan nuestro enfoque de procesos y logística las eficiencias en el uso del agua y la energía? ¿Cómo podemos mejorar nuestra eficiencia e innovación? ¿Cómo podríamos mejorar nuestra comunidad como un lugar para hacer negocios? Si una empresa puede mejorar las condiciones sociales, lo más probable es que mejore las condiciones del negocio y detone así ciclos positivos de retroalimentación.

Porter & Kramer, (2011, P.15), La creación de Valor Compartido, recuperado el 21 de agosto de 2015 de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>.

8.7. El futuro de la RSE: el valor compartido

La evolución de la RSE nos ha mostrado que no sólo es necesario gestionar de forma responsable, sino ser responsable. Y esta responsabilidad va más allá de la estrategia o de los mandos directivos de la compañía. Para que una empresa sea responsable deben serlo también sus empleados, sus proveedores, sus clientes, y sus otros grupos de interés.

Este nuevo paso de la evolución de la RSE nos plantea una oportunidad para la empresa: la RSE genera valor compartido, no sólo beneficia a los grupos de interés, sino que también beneficia a la propia compañía. Se cierra el círculo: la RSE sale de las empresas para relacionarse con sus grupos de interés. Beneficios intangibles que a la vez se convierten en tangibles.

Veamos ejemplos:

Un 72 % de la sociedad reconoce que el ahorro para la jubilación es un tema importante. Sin embargo, un 77 % no ahorra para la jubilación. Si se fomentase una cultura de ahorro, ¿mejoraría a medio plazo la contratación de servicios financieros? Una cultura de ahorro para la jubilación haría que las personas tuviesen una actitud responsable respecto a la planificación de esta etapa de la vida. La promoción de una cultura del ahorro permitiría a la empresa promotora y referente incrementar su valor empresarial. Asimismo, beneficiaría al tomador del producto de ahorro, ya que su calidad de vida se vería recompensada, y al

resto de la sociedad, ya que se asumirían recursos que de otra manera, no podrán ser prestados por el sistema público.

Una cultura respetuosa con los recursos naturales hará que se racionalice el consumo de agua, el consumo de energía, se reutilicen recursos y se recicle. Estas conductas, asumidas por los propios empleados, permiten a la empresa ser responsable, pero también promover cambios de comportamiento.

Una fuente de gastos sociales para la empresa es el absentismo laboral. ¿Podría mejorar la productividad en el entorno laboral, influenciando sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados para que utilizasen las medidas de prevención? Conseguir disminuir el absentismo laboral beneficia a todas las partes: la empresa, que no asume un sobre coste, al empleado y a la sociedad.

En resumen, el futuro de la RSE es conseguir que los comportamientos responsables se extiendan a todos los grupos de interés.

FERNANDEZ GARCIA, (2014), El Valor Compartido una evolución de la RSE, recuperado el 5 de septiembre de 2015, recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>

8.8. Diferencia entre el Valor Compartido y la Responsabilidad Social Empresarial.

La creación de Valor Compartido debería reemplazar a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. En efecto, los programas de RSE se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. Se enfocan en la reputación, desean hacer el bien, surgen de forma discrecional

o en respuesta a la presión externa, es ajena a la maximización de los beneficios, son difíciles de justificar y mantener el largo plazo y tiene un presupuesto definido.

La creación de Valor Compartido es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Se enfoca como una parte integral de la rentabilidad empresarial ya que está en línea con la posición competitiva de una empresa al aprovechar su experiencia y sus recursos únicos. Crea valor económico mediante la creación de valor para la comunidad siendo una parte integral en la estrategia de la empresa. Su agenda es específica de la empresa y se genera internamente.

FERNANDEZ GARCIA, (2014), El Valor Compartido una evolución de la RSE, recuperado el 5 de septiembre de 2015, recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>

8.9. La próxima evolución del capitalismo.

El Valor Compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas. También reconectará el éxito de la empresa con el de la comunidad.

Muchos factores como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos y la mayor escasez de los recursos naturales impulsarán oportunidades inéditas.

Se necesita, por tanto, una forma más sofisticada de capitalismo, pero imbuida de un propósito social. Pero ese propósito debería emerger no de la caridad sino de una comprensión más profunda de la competencia y de la creación de valor económico. Esta próxima evolución en el modelo capitalista ha de reconocer formas nuevas y mejores de desarrollar productos, atender mercados y construir empresas productivas.

Se debe saber romper la tradicional división entre las preocupaciones sociales y los intereses económicos. Las personas de los sectores público y privado a menudo han seguido caminos educacionales y profesionales muy diferentes. Como resultado, son pocos los ejecutivos que entienden lo suficiente los problemas sociales y ambientales que les permitan ir más allá de los actuales enfoques de la RSE y son pocos los líderes del sector social que poseen la capacidad de gestión y la mentalidad empresarial necesarias para diseñar e implementar modelos de Valor Compartido.

FERNANDEZ GARCIA, (2014), El Valor Compartido una evolución de la RSE, recuperado el 5 de septiembre de 2015, recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>

8.10. Como medir el Valor Compartido.

La medición del Valor Compartido ofrece una conexión directa entre los resultados sociales y del negocio. Se centra en medir las actividades e inversiones de la compañía que generan un cambio social y, a través de éste, resultados para el negocio.

Un camino para obtener información integrada debería ser reconocer la diferencia entre lo que se mide para demostrar el impacto y lo que se mide para capturar la creación de valor.

La medición de Valor Compartido requiere de un proceso iterativo que esté integrado con la estrategia del negocio; por tanto, no se trata de un esfuerzo único y aislado de la medición del desempeño del negocio. Todo proceso integrado de estrategia y medición del valor compartido incluye cuatro etapas:

Paso 1: Identificar las problemáticas sociales a abordar. El punto de partida para el Valor Compartido es identificar y priorizar algunos problemas sociales específicos que

representen oportunidades para aumentar los ingresos o reducir los costes. Esto significa un análisis sistemático de las necesidades y brechas sociales no satisfechas y un análisis de cómo éstas se superponen con el negocio a través de los tres niveles del valor compartido. El resultado de este paso es una lista priorizada de las problemáticas sociales que puede abordar una estrategia de valor compartido.

Paso 2: Presentar una justificación del caso. Tras identificar el posible impacto social en uno o más de los tres niveles, el paso siguiente es elaborar una justificación sólida del caso basada en una investigación y análisis de cómo el mejoramiento en materia social afectará directamente el desempeño del negocio. Esta etapa incluye identificar los objetivos y especificar las actividades y costes involucrados en cada oportunidad de valor compartido, modelar el negocio potencial y los resultados sociales relacionados con los costes (es decir, el potencial de creación de valor) y tomar la decisión de seguir o no con el proyecto.

Paso 3: Hacer un seguimiento de los avances. Usando la justificación del caso como hoja de ruta, las empresas pueden hacer un seguimiento de los avances y compararlos con los resultados deseados, tal como sucede con cualquier proceso de mejoramiento de resultados. Este paso incluye el seguimiento de los insumos y las actividades comerciales, resultados y los resultados financieros relativos a las proyecciones.

Paso 4: Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor. El paso final se centra en validar el vínculo anticipado entre los resultados sociales y del negocio, y determinar si la inversión y esfuerzos corporativos produjeron un retorno dual satisfactorio. Las conclusiones obtenidas de este análisis mostrarán las oportunidades para generar una mayor creación de valor mediante el refinamiento de la estrategia de valor compartido y su ejecución.

FERNANDEZ GARCIA, (2014), El Valor Compartido una evolución de la RSE, recuperado el 5 de septiembre de 2015, recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>

8.11. Los inversionistas y el Valor Compartido.

Los inversionistas, en muchas ocasiones, se muestran escépticos sobre la conexión que existe entre el actuar de una compañía frente a las problemáticas sociales y la creación de valor económico.

Hasta ahora, los esfuerzos por comprobar dichos nexos no han logrado entregar una evidencia concluyente al respecto. Los resultados de estudios recientes han arrojado conclusiones contradictorias, e incluso los estudios que encuentran una correlación positiva enfrentan desafíos recurrentes para identificar una causalidad.

La medición de Valor Compartido es un enfoque que no se basa en correlaciones estadísticas o valores monetarios estimados de los resultados medioambientales y sociales. En lugar de ello, el objetivo es establecer un vínculo directo entre los resultados sociales y los resultados financieros reales que se suman al negocio por el hecho de mejorar los resultados en materia social sin realizar ninguna presunción acerca del valor económico del cambio social.

FERNANDEZ GARCIA, (2014), El Valor Compartido una evolución de la RSE, recuperado el 5 de septiembre de 2015, recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>

8.12. El futuro de la medición del Valor Compartido.

La medición del Valor Compartido genera datos y conocimiento que ofrecen oportunidades significativas en cada uno de los niveles del valor compartido. No obstante, muchas compañías en todo el mundo siguen sin tener conciencia de las oportunidades de mejora que ofrece el Valor Compartido y están mal preparadas para capitalizarlas cuando llegan a materializarse. Ignorar estas oportunidades limita la base de acción de una compañía y priva a la sociedad de las innovaciones que son tan necesarias para solucionar los problemas sociales. A pesar de sus complejidades, el camino para medir el valor compartido está claro.

Primero, las compañías deben fijar cómo valorar su estrategia de valor compartido. La existencia de un proceso iterativo e integrado ofrece un enfoque para las acciones de medición y genera datos que validan y mejoran las estrategias de valor compartido.

Segundo, la medición debe establecer un nexo directo entre satisfacer las necesidades sociales y mejorar el negocio; comprender este vínculo es clave para posibilitar una creación de valor adicional.

Tercero, la medición debe evaluar la extensión de la creación de valor, mediante un seguimiento a los resultados sociales y del negocio en relación con los costes, a fin de garantizar la eficiencia de los esfuerzos actuales y futuros.

Cuarto, las compañías deben distinguir claramente entre la medición del valor compartido y otras formas importantes de medición, incluidas materias como cumplimiento, sustentabilidad y evaluación de impacto.

Quinto, las compañías deben adoptar enfoques pragmáticos para superar los desafíos que implica la medición de valor.

Por último, la medición del valor compartido inspirará e influirá en los inversionistas, no sólo a los CEO'S y a los gerentes de las unidades de negocios. Los inversionistas continúan siendo el factor que finalmente puede ayudar a impulsar la adopción del valor compartido a gran escala.

Los conceptos de valor compartido revelarán nuevos datos importantes para los analistas y principales inversionistas. Aislar las estrategias de negocios que generan los resultados sociales, y viceversa, ayudará a crear un nuevo nivel de diálogo con los inversionistas.

FERNANDEZ GARCIA, (2014), El Valor Compartido una evolución de la RSE, recuperado el 5 de septiembre de 2015, recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>

8.13. Las 10 frases de Michael Porter sobre Valor Compartido, en Expo Management 2011.

Sin emitir juicios, he aquí las 10 frases de Michael Porter sobre Valor Compartido, en Expo Management 2011:

Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas.

La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas.

Pasamos de la filantropía a la RSE y a la sostenibilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido.

Hoy en día, Capitalismo es casi una mala palabra. Tenemos que usar el capitalismo para crear impacto social.

Siendo honestos, la RSE no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad.

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.

Valor Compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.

El Valor Compartido no es teoría, ya es una realidad. Las empresas que no lo abracen quedarán atrás.

Fernandez García, (2014). El Valor Compartido una evolución de la RSE. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://diarioresponsable.com/portada/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse.html>

En la actualidad, podemos tener acceso a nuevas opiniones y consideraciones acerca del Valor Compartido, una de estas es el artículo referente al tema, publicado en la revista Marketing Mix en donde se cita “La mayor parte de los países se encuentran regidos por el sistema capitalista, que permite al hombre actuar libremente dentro de la economía y así obtener de ella el máximo de los beneficios posibles.

Pero esta forma de economía, utilizada de una manera incorrecta, ha causado una grave injusticia y desequilibrio social; daños al medio ambiente y explotación de los recursos humanos, hasta el punto de considerarse hoy necesario reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento.

En cuanto a las grandes compañías y su referencia a lo social, se ha visto varias fisuras en su sentido de responsabilidad.

Ahora muchas empresas reconocidas asocian su marca a determinados temas caritativos, por medio de las que logran una atribución simbólica de un halo de bondad social, a pesar de su intento por mostrarse como marcas con ideales sociales. Jordi Capo Vicedo, experto en temas de responsabilidad social empresarial, comenta que durante los últimos años ha aumentado la preocupación por parte de los ciudadanos en aspectos tales como:

- Deterioro del medio ambiente, como el caso Prestige. (CASO PRESTIGE: Derramamiento de Fuel Ruso (petróleo) en las costas gallegas.).

- Prácticas laborales abusivas, como la explotación infantil en las fábricas asiáticas de reconocidas marcas de ropa.

- Falta de compensación de huella de carbono por parte de la gran mayoría de las compañías.”

Además menciona que “según Michal Porter, las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay compañías más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la “Responsabilidad Social”, donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro. La solución está en el principio del Valor Compartido, que involucra crea valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos.”

El Valor Compartido se define de la siguiente manera: “Este concepto se define como las políticas y las practicas 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.

Se requiere dejar de ver las necesidades sociales desde la óptica de la Responsabilidad Social y la filantropía en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía y enfocarse en encontrar oportunidades de negocio escondidas en problemas del entorno. Mientras que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos discrecionalmente para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de alcanzar un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad.”

Adicionalmente, se muestra en dicho artículo que se percibe actualmente del cómo pueden o deben las compañías generar valor compartido agregando que “Las empresas pueden crear valor compartido, de acuerdo con sus características y objetivos. Deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad.” Tal es el caso de la compañía Nestlé quien en la actualidad es una de las organizaciones que emplea dicha opción administrativa.

“El Valor Compartido, ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para liderar un progreso de cambio social, en la comunidad en donde se desempeñan, que incluso puede recuperar el respeto de la sociedad y, por ende, una relación más estrecha o más “humanizada” con sus consumidores.”

Rondón, (2015). Citación revista Marketing News pp.17, recuperado el 5 de septiembre de 2015, de http://issuu.com/revistamarketingnews/docs/marketing_news_56/17?e=9902328/14981224

8.14. VISIÓN 2050

Esta visión desarrollada por la WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), apunta a lo siguiente:

La visión 2050, se desarrolla entonces en el siguiente contexto: “29 empresas miembros de la WBCSD, han desarrollado una visión de un mundo centrado en la sostenibilidad de aquí a 2050, y han desarrollado una hoja de ruta que conduce a ese mundo, una hoja de ruta que exigirá introducir cambios fundamentales en las estructuras de gobierno, las reglas económicas, en los negocios y en el comportamiento de las empresas y los ciudadanos. Se ha hecho patente que esos cambios son necesarios, viables, y que ofrecen tremendas oportunidades de negocios a las empresas que integran la sostenibilidad en su estrategia.

El proyecto *Visión 2050* pretende encontrar respuesta a tres interrogantes: ¿Cómo sería un mundo sostenible?, ¿Cómo podríamos alcanzarlo? Y ¿Qué papel pueden desempeñar las empresas para que avancemos más rápidamente hacia ese objetivo?

Visión 2050 es el resultado de un esfuerzo conjunto. Cuatro empresas han copresidido el proyecto, y el contenido fue desarrollado por 29 empresas, trabajando en colaboración con cientos de representantes de otras empresas, gobiernos y sociedad civil, así como con socios regionales y con expertos. También se apoya en los informes del WBCSD y en el trabajo realizado por otras instituciones.

Visión 2050 sirve de punto de partida para interaccionar con otras compañías, con la sociedad civil y con los gobiernos, con objeto de dilucidar cómo se puede alcanzar un futuro sostenible. Esperamos animar a las empresas a pensar de nuevo en sus productos, servicios y estrategias, para prever nuevas oportunidades centradas en la sostenibilidad, a comunicar y motivar a empleados y juntas directivas, y a desarrollar posiciones de liderazgo en el resto del mundo.

Invitamos a los gobiernos a considerar las políticas y normativas necesarias para guiar y orientar a la sociedad y proporcionar incentivos a los mercados para que evolucionen hacia una mayor sostenibilidad. Invitamos también a las personas para que introduzcan cambios en su vida diaria.

Dentro de 40 años exactamente, en este planeta vivirán un 30% más de personas. La buena noticia para los negocios es que ese crecimiento traerá miles de millones de nuevos consumidores, que querrán viviendas, coches y televisores. La mala noticia es que los recursos son escasos y los potenciales cambios del clima limitarán la capacidad de que esos 9.000 millones de habitantes alcancen o mantengan un nivel de consumo acorde con la riqueza existente en los mercados desarrollados de hoy.

En Visión 2050, 29 empresas globales, representantes de 14 sectores, han tratado de resolver este dilema. Basándose en diálogos mantenidos en 20 países con varios cientos de empresas y expertos, han desarrollado una hoja de ruta global para alcanzar la sostenibilidad en 2050.

Será un mundo en el que la población mundial no sólo vivirá en el planeta, sino que vivirá bien y dentro de los límites del mismo. Por “vivir bien” nos referimos a un nivel de vida en el que la gente tenga acceso y medios para costearse la educación, la atención sanitaria, la movilidad, las necesidades básicas de alimento, agua, energía y vivienda y los bienes de consumo. Por “vivir dentro de los límites del planeta” queremos decir vivir de tal modo que ese nivel de vida se pueda mantener con los recursos naturales disponibles y sin causar más daño a la biodiversidad, el clima y los ecosistemas.

8.15. Alcanzar la visión.

La hoja de ruta para conectar ese futuro sostenible con el presente: Se ha desarrollado una hoja de ruta, y se han detallado nueve áreas de actuación. El objetivo que se buscó fue

intentar conocer lo que significaría alcanzar un desarrollo sostenible real y global para las empresas y mercados, mediante cambios radicales, tanto políticos como en los modos de vida. Los componentes de la hoja de ruta demuestran que el cambio de comportamientos y la innovación social son tan cruciales como las mejores soluciones y la innovación tecnológica. Durante los próximos 40 años habrá que hacer gala de todo el ingenio posible. Aunque son diferentes, los elementos que componen la hoja de ruta, como son el agua, los alimentos y la energía, están interrelacionados. Estas relaciones que hay que comprender y abordar, deben ser consideradas desde un enfoque integral, holístico y equilibrado.

8.16. Hoja de ruta

Una hoja de ruta consiste en una serie de descripciones que ilustran la transición a un determinado escenario, en este caso el de Visión 2050. La hoja de ruta ofrece una perspectiva global de la evolución hacia un mundo más sostenible. Los nueve elementos o áreas claves en los que hay que actuar durante las próximas cuatro décadas, nos dan una idea más detallada. Las nueve áreas son: los valores y comportamientos, el desarrollo humano, la economía, la agricultura, los bosques, la energía y la electricidad, los edificios, la movilidad y los materiales. La hoja de ruta y sus componentes no prescriben ni predicen, son guiones plausibles, elaborados por las empresas mirando hacia atrás, es decir, partiendo de la Visión 2050 e identificando los cambios necesarios para alcanzarlos.

Se distinguen dos ámbitos temporales: la Década Turbulenta, de 2010 a 2020, y la Hora de la Transformación, de 2020 a 2050. La Década Turbulenta es un periodo de energía y dinamismo para la visión global de la sostenibilidad. Es como la adolescencia, durante la cual se da forma a las ideas y relaciones que se impondrán durante los 30 años siguientes.

De 2020 a 2050, todos los elementos de la primera década maduran para convertirse en conocimientos, comportamientos y soluciones más coherentes. Es un periodo de consenso

creciente, así como de cambio radical en muchos sectores de la sociedad – clima, poder económico y población – y un momento de cambio fundamental en los mercados que redefinirá los valores, los beneficios y el éxito.

8.17. Aspectos críticos de la hoja de ruta.

Abordar el desarrollo de miles de millones de personas, proporcionándoles acceso a la educación y a un mayor nivel económico, en especial a las mujeres, y desarrollar soluciones, estilos de vida y comportamientos radicalmente más ecoeficientes.

Incorporar el coste de las externalidades, comenzando por el carbono, los servicios de los ecosistemas y el agua.

Duplicar la producción agrícola sin incrementar la cantidad de suelo o de agua utilizada para ello.

Detener la deforestación y mejorar el rendimiento de los bosques gestionados por el hombre.

Reducir a la mitad las emisiones mundiales de carbono (tomando como base los niveles de 2005) de aquí a 2050, con un máximo de emisiones de efecto invernadero en torno a 2020, mediante el cambio a sistemas de generación de energía con bajas emisiones de carbono, y la mejora de la eficiencia energética desde el lado de la demanda.

Proporcionar acceso universal a una movilidad baja en carbono.

Multiplicar por cuatro la eficiencia en el uso de los recursos y por diez la de los materiales.

Llevando a cabo estos cambios y quizás otros, llegaremos a consumir en 2050 el equivalente a los recursos ecológicos de un solo planeta, en lugar de los recursos de 2,3 planetas que necesitaríamos si continuásemos con un modelo ‘business as usual’.

8.18. La Visión.

En 2050, unos 9.000 millones de personas vivirán bien y dentro de los límites del planeta. La población mundial se habrá empezado a estabilizar, debido fundamentalmente a la educación y a la atribución de poder económico para las mujeres, y a una mayor urbanización. Más de 6.000 millones de personas, es decir, dos tercios de la población, vivirá en las ciudades. Las personas tendrán los medios para satisfacer sus necesidades básicas, como llevar una vida digna y desempeñar papeles significativos en sus comunidades.

8.19. Diversidad e interdependencia.

Los países y culturas seguirán siendo diversos y heterogéneos, pero la educación secundaria generalizada y la conectividad universal harán que la gente tenga mayor conciencia de la realidad del planeta y de todos los que viven en él. El ideal, “Un Mundo – Personas y Planeta”, se habrá integrado y se extenderá a escala mundial, haciendo hincapié en la interdependencia entre las personas y la Tierra. Seguirán sucediéndose con ictos, desastres, enfrentamientos, delitos y terrorismo, pero las sociedades tendrán capacidad de reponerse, de soportar estas adversidades y de recuperarse rápidamente.

Las personas, empresas y gobiernos son previsores, resuelven los problemas, son prácticos y cuentan con capacidad de recuperación, comprenden que la seguridad se consigue trabajando juntos y adaptándose rápidamente a un mundo en constante cambio.

8.20. Una nueva realidad económica.

El crecimiento económico se ha desacoplado de la destrucción de los ecosistemas y del consumo de materiales, y avanzan conjuntamente hacia el desarrollo económico sostenible y el bienestar de la sociedad. La sociedad ha redefinido el concepto de bienestar y de estilos de vida de éxito, así como la base de lo que son pérdidas y ganancias, el progreso y la creación de valor, de forma que éstas incluyan consideraciones a largo plazo, como los impactos ambientales y el bienestar personal y social.

El panorama económico global también es distinto del de principios del siglo XXI. Rara vez se utiliza el término de “país en desarrollo”, pues la mayor parte de las economías ya están desarrolladas o están emergiendo.

Los países y las empresas de Asia y América desempeñan un papel más importante e influyente en las normas del comercio internacional, las finanzas, la innovación y el modelo de gobierno, junto a un conjunto de naciones que alcanzaron el éxito durante los 100 años anteriores. Se integran múltiples perspectivas. El capital, las ideas, las buenas prácticas y las soluciones se extienden en todas direcciones.

8.21. Gobierno en red.

El papel de las naciones y los gobiernos siguen evolucionando. Tendremos gobiernos mejor preparados, que tomen decisiones más adecuadas a su nivel de gestión. Las naciones “comparten su soberanía” cuando es necesario gestionar sistemas y desafíos internacionales como enfermedades, el clima, el agua, los caladeros de pesca, los con ictos y los bienes comunes. Estos sistemas de gobierno compartido fomentan el gobierno local y mancomunal formando un mosaico de socios, que abarca desde grupos locales hasta organizaciones internacionales, para ayudarles a gestionar aspectos como la adaptación al cambio climático y el acceso al agua y al saneamiento.

Buena parte del gobierno se desarrolla a nivel comunitario, regional y municipal. Es un mundo complejo pero conectado muy eficientemente.

8.22. En los mercados: innovar y desplegar soluciones

Un buen modelo de gobierno capacita y guía a los mercados, estableciendo límites y marcos que fomentan la transparencia, la inclusión, la internalización de los factores externos y otros aspectos de la sostenibilidad. Estos sistemas definen objetivos, establecen las reglas del juego y eliminan barreras, permitiendo que las empresas innoven, desarrollen y desplieguen soluciones. Para la empresa, estas reglas del juego significan que el valor real, que incluye externalidades como el impacto ambiental y el beneficio de los servicios de los ecosistemas, está incorporado en el mercado para todos los competidores. Los sistemas de reconocimiento premian el comportamiento sostenible, gracias a los cuales las empresas pueden ofrecer soluciones sostenibles y competitivas al mismo tiempo. Los consumidores pueden elegir productos sostenibles no sólo porque lo son, sino porque además proporcionan un mayor valor.

8.23. Afrontar el cambio climático

La sociedad se prepara para el cambio climático y se adapta a él. Esta adaptación se logra en buena medida mediante el esfuerzo conjunto entre países y regiones. Se utilizan planteamientos integrales y sistémicos para gestionar la agricultura, la silvicultura, el agua, el transporte urbano, la energía y las comunicaciones. Prosiguen los esfuerzos para mitigar las consecuencias del cambio climático. Se han reducido significativamente las emisiones nocivas, y se ha conseguido una sociedad baja en carbono, gracias al uso eficiente de los recursos y las energías limpias.

Los diseños circulares, de ciclo cerrado y en red, que ayudan a la gente a vivir bien en un solo planeta, son el motor de los sectores de éxito y reducen la necesidad de extracción de recursos naturales. Los sistemas de ciclo cerrado dejan obsoleto el concepto de residuo. Utilizan los residuos como materia prima, eliminando el almacenamiento de residuos en el suelo, el aire o el agua. Los productos y materiales usados se pueden volver a procesar, de manera que vuelvan a servir para múltiples propósitos, o se recuperan las materias primas para la fabricación de otros productos.

El uso eficiente de los materiales, que incluye la gestión de los residuos y la contaminación, es mucho mejor que a principios de siglo, gracias a la colaboración y a la puesta en común de los conocimientos. Las mejoras en ámbitos como la eficiencia del consumo y la reutilización del agua, la energía, el tratamiento de aguas residuales, la gestión de los bosques y la agricultura, permiten que la humanidad avance hacia una vida acorde con la capacidad del planeta. Se ha invertido la degradación de los ecosistemas, y los servicios de los ecosistemas se valoran, mantienen y mejoran; la biodiversidad, mejor gestionada, crece y sigue permitiendo que las sociedades prosperen.

8.24. Un buen lugar de trabajo y unos trabajadores evolucionados

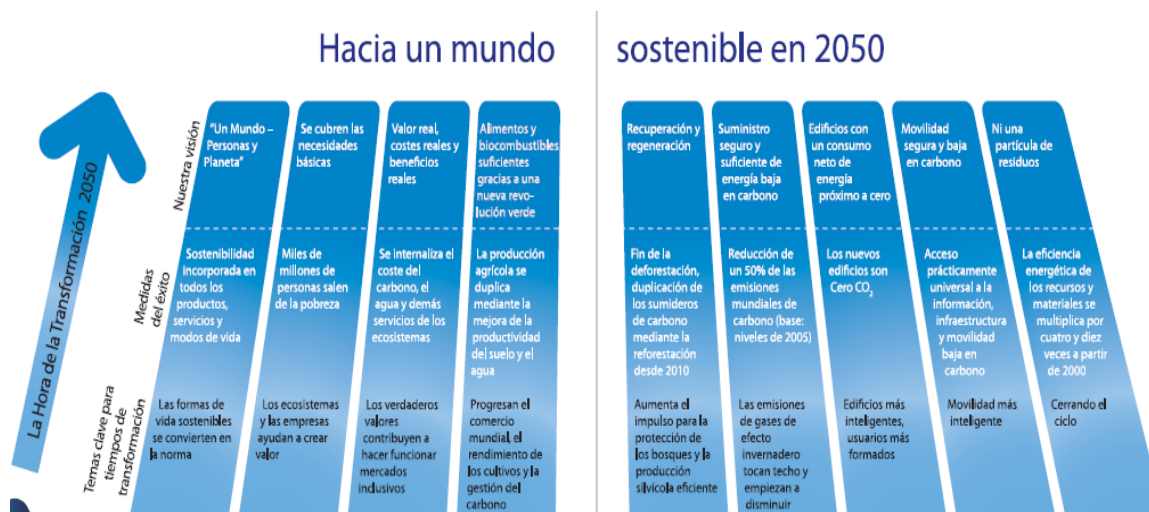
Las empresas líderes son aquellas que, a través de su negocio, ayudan a la sociedad a gestionar los grandes retos globales. Han culminado la transformación de sus valores corporativos internos, y han superado la reestructuración del mercado externo de las cuatro décadas anteriores a 2050, una transformación a la que otras muchas no sobrevivieron, pero durante este tiempo, también han surgido multitud de nuevas empresas.

Las empresas que han sobrevivido son más; flexibles, más proclives a crear alianzas con distintos socios y clientes, y más aptas para responder a los rápidos cambios, en todos los

frentes. En sus operaciones, han desarrollado una cultura de ahorro energético y de materiales.

Han descubierto que este enfoque de ciclo cerrado no sólo reduce la contaminación, sino que también convierte a las empresas en más competitivas y colaboradoras. Como generadoras de empleo, han ayudado a desarrollar una sociedad más creativa, más capacitada para gestionar el reto de crear empleo estable y con alta capacidad de productividad. La formación ha permitido aumentar el talento disponible a un nivel suficiente para implantar los cambios necesarios. Las personas, como empleados, también han aprendido a ser más; exibles y a desplazarse fácilmente allí donde hay empleo.

A continuación entonces se describe el proceso que se llevaría acabo para estar dirigidos hacia un mundo sostenible en 2050.



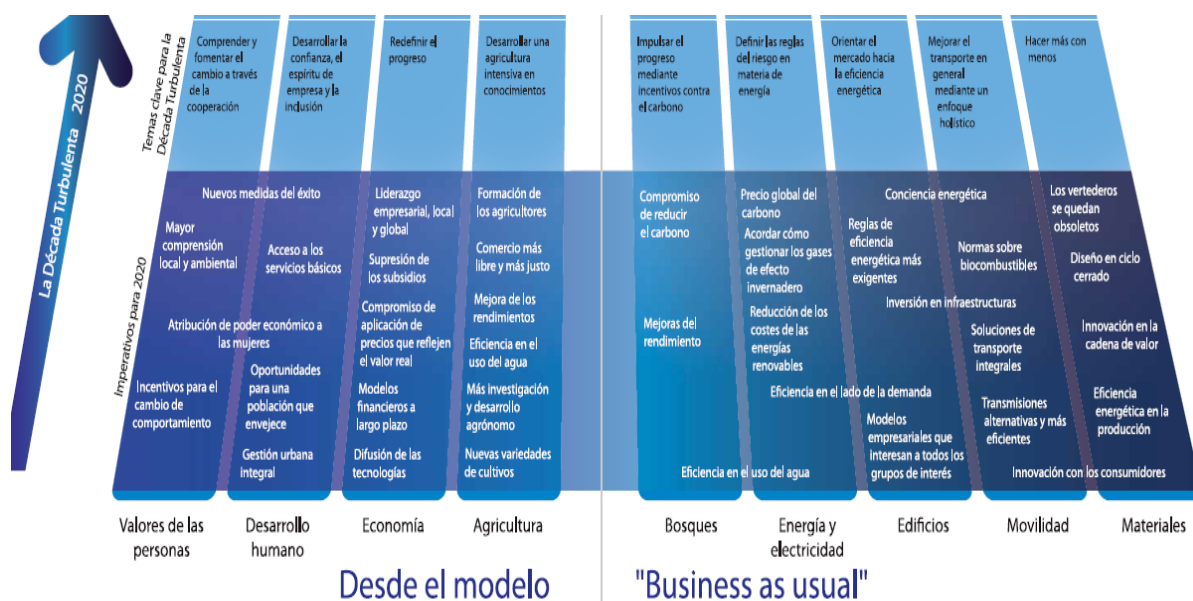


Ilustración 3: Haciendo un mundo sostenible en 2050

Fuente: wbcscd.org, (s.f.), Visión 2050, recuperado el 8 de septiembre de 2015, de file:///C:/Users/Personal/Downloads/ES-Vision2050-FullReport%20(2).pdf

Crisis y oportunidad, un cliché del mundo empresarial que encierra una gran verdad. Nos enfrentamos a grandes cambios, ambientales, demográficos, económicos y de escasez de recursos, que llevan aparejadas muchas oportunidades.

La hoja de ruta hacia ese mundo sostenible encierra riesgos y oportunidades, y cambiará radicalmente la forma de trabajar de las empresas. Muchas compañías se transformarán y se adaptarán. Para otras, el reto de esta transición será más difícil.

Avanzar hacia la Visión 2050 exigirá que las empresas se impliquen más que nunca en la colaboración con los gobiernos y la sociedad civil. Habrá que debatir y organizar las cuestiones fundamentales: ¿Quién define los incentivos y mecanismos?, ¿Quién financia los procesos de transición, en especial la investigación y el desarrollo y el despliegue de tecnología mejorada? ¿Quién dará o debería dar el primer paso en diversas actividades?, ¿Cómo se definirá el éxito?

Es un llamamiento para continuar con el diálogo y también un llamamiento a la acción. Hará falta colaboración, convicción y valor para visualizar e implantar los cambios radicales necesarios para alcanzar la prosperidad a largo plazo, al tiempo que seguimos avanzando en las condiciones actuales. Los directivos de las empresas querrán y necesitarán ponerse a la cabeza del avance hacia la sostenibilidad, e invitamos a los dirigentes políticos y de la sociedad civil a sumarse a ellos en este viaje emocionante y lleno de desafíos.

wbcsd.org,(s.f.), Visión 2050, recuperado el 8 de septiembre de 2015, de [file:///C:/Users/Personal/Downloads/ES-Vision2050-FullReport%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Personal/Downloads/ES-Vision2050-FullReport%20(2).pdf)

9. DESCRIBIR LA RSE

9.1. En un contexto general

Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial, es necesario abarcar esta definición, no solo en un ámbito regional o nacional, sino también en un ámbito internacional, pues son muchas las iniciativas que se han desarrollado para promover una conducta empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia de negocio, con el fin de promover determinados comportamientos por parte de empresas multinacionales, que aunque puedan tener operaciones en países en desarrollo, sus políticas corporativas se diseñan en sus casas matrices en función de las necesidades y exigencias de los públicos de interés de estos mercados.

LATTUADA, BUSTAMANTE, & ABREU,(2012. p. 19)

9.2. ¿Qué debe entenderse por responsabilidad social empresarial?

Debido a los múltiples estilos de administración y a que estos están siendo sujetos de cambio por el transcurrir del tiempo y la transformación de los procesos y procedimientos que se lleva a cabo, no existe una definición única del concepto. Por lo contrario, muchas de estas definiciones abordan aspectos diversos y tienen distintos alcances.

En esta investigación se muestra entonces algunas de las definiciones que a través de los tiempos se han dado:

Una de las definiciones que se plasma es “el origen de Zaratustra y Los Gathas: Zaratustra, primer filósofo de la humanidad, quien vivió en la Antigua Persia, en su lengua natal el Avesta, propuso el término “Vohu Khshathra Vairya” para dar origen a lo que en la actualidad conocemos como responsabilidad social. En su época, Zaratustra era un exitoso empresario dedicado a la ganadería y a la cría de caballos. En adición, Zaratustra dedicó su

tiempo a desarrollar una filosofía basada en la responsabilidad social y en tres pilares fundamentales que él distinguió como “*buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones*”.

Zaratustra propuso sus estrategias de responsabilidad social en el primer tratado de ética que conoció la humanidad: LOS GATHAS. En aquel tratado, que contempla el tema de la responsabilidad social, el mencionado filósofo declara que cada persona debe escoger servir a la sociedad y al mundo viviente. El mensaje propone el progreso humano a través de la armonía con la naturaleza y la igualdad del hombre y la mujer. La sociedad debe basarse en la familia, el distrito, el estado, el país y el mundo, sin que exista superioridad racial.

En adición a su origen persa, las discusiones sobre Responsabilidad Social Empresarial se remontan a cuando las acciones de las compañías empezaron a tener un impacto más allá de la comunidad local en la cual proveían de empleo, bienes y servicios.

LATTUADA et al,(2012, p.20)

A continuación entonces necesario realizar una evolución para determinar si el concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha evolucionado a través de los tiempos como se ha mencionado en esta investigación, es por esto que es importante hacer referencia a que, la evolución del concepto moderno de responsabilidad social empresarial fue descrita por Archie Carroll.

En los años cincuenta del siglo XIX, de acuerdo con Carroll, una literatura formal en el tema comenzó a desarrollarse. Durante los años sesenta y setenta, las definiciones de la RSE se expandieron y proliferaron. El enfoque en investigación empírica y temas alternativos, tales como el desempeño en RSE y la teoría de los stakeholders, marcaron los años ochenta. Este enfoque continuó en los noventa hasta el presente, con el concepto de

RSE suministrando las bases o punto de partida para conceptos y temas relacionados.

LATTUADA et al.(2012. P.21)

9.3. Debates de la RSE: Desde la investigación y la academia.

En aras de dar una definición y un enfoque a las diferentes disciplinas que las compañías han adoptado, con el fin de mostrar a sus comunidades sus buenas prácticas y actuar de manera ética, los negocios se han enfocado desde una perspectiva de la RSE, analizando esta de manera detenida y filosófica. Los líderes empresariales han tomado conceptos de varios enfoques, en donde definen la RSE, en forma similar a como encuentran la definición en diferentes libros e investigaciones ya realizadas.

LATTUADA et al.(2012, P. 22)

9.4. Para la CCRE

Cuando comenzamos entonces a hablar de Responsabilidad Social Empresarial, se puede ver como cada organización se ha adaptado a determinadas acciones que se realizan al interior de cada empresa, y es de acuerdo a dichas acciones que se puede emitir un determinado significado por parte de las compañías sobre esta herramienta administrativa, tal es el caso de la CCRE (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial), en donde se tiene una visión de la RSE como aquella que corresponde una visión integral de la sociedad y del desarrollo. En donde consideran el crecimiento económico y la productividad como dos fuerzas asociadas con las mejoras en calidad de vida de la gente.

LATTUADA, et al. (2012, P. 35)

9.5. Los cuatro principios fundamentales de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Al hablar de Responsabilidad Social Empresarial, no solo se debe evaluar el que hacer de la empresa para con los clientes externos, sino que también esta debe ser tomada en consideración y en evaluación, con el fin de determinar cómo es aplicada a unos de los principales activos de las compañías, sus empleados.

Es por esto que la OIT (Organización Internacional del Trabajo), presenta cuatro pilares que deben ser tomadas en cuenta a la hora de hablar de responsabilidad social al interior de la organización:

El respeto por la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.

La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.

La abolición efectiva del trabajo infantil.

Y la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

El gran interrogante es cómo implementar estos cuatro principios de manera efectiva, y cuál sería el mecanismo más adecuado de control para asegurar su cumplimiento. Ya que en situaciones concretas algunos de estos principios se vulneran, tal es el caso donde la discriminación se manifiesta a través de las más variadas formas, como el color de piel, origen étnico, por no poseer los estándares físicos que la sociedad “demanda” o impone, vivir en tal o cual barrio; por citar algunos casos.

LATTUADA, et al. (2012 P.107)

Ubicando entonces la RSE en un contexto social, esta está llamada a generar verdaderos cambios y beneficios sociales, ya que es más que una productora de bienes y servicios en busca de lucro a cualquier costo. La empresa, así como el resto de los que formamos parte de la comunidad, debemos bregar por una sociedad mejor.

La RSE tiene que ver con una estrategia de largo plazo, donde las relaciones que se interponen con los grupos de interés adquieren amplia relevancia. Las empresas que trabajan con el concepto de Responsabilidad Social buscan conseguir un triple resultado: conseguir resultados económicos, aportar a la equidad social y contribuir a la sostenibilidad medioambiental.

Por tanto, dentro del concepto de RSE podrían diferenciarse tres grandes dimensiones:

RSE externa: Tiene que ver con las actividades de la empresa ligadas a la comunidad externa en la que opera.

RSE interna: Vinculada esencialmente con las acciones que la empresa lleva a cabo en beneficio de sus propios empleados como así también con aspectos relativos al buen gobierno corporativo, prácticas anticorrupción, transparencia en la información y la gestión, etc.

RSE medioambiental: comprende a las actividades encaminadas a reducir el impacto de la empresa en el ambiente. Estas actividades se vinculan al objeto propio del ente.

LATTUADA, et al.(2012. P. 119)

De acuerdo a estas consideraciones, se estima entonces que, toda organización que aspire a ser responsable socialmente debería redactar y dar a conocer un código de ética con los principios fundamentales de la conducta comunitaria. Un código que enumere, de forma incontestable, lo que la empresa permite y lo que no permite.

LATTUAD, et al. (2012. P 123)

Cuando se habla de otras organizaciones que también se han dedicado a reevaluar y a definir la Responsabilidad Social Empresarial, en aras de dar a conocer un concepto más amplio y aplicado a las experiencias y situaciones que toda organización debe enfrentar diariamente, se puede exponer como ejemplo la compañía CentraRSE, ubicada en Guatemala quien emite el siguiente concepto respecto a la RSE:

“La Responsabilidad Social Empresarial es él: “Hacer negocios basados en principios ético y pegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.

La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:

Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación;

Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas.

Para la compañía entonces, además de una herramienta administrativa, opina que la Responsabilidad Social no es una cultura de la filantropía, pues no se está buscando que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones.

La RSE es entonces el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Como herramienta administrativa, busca facilitar la identificación y constitución de conglomerado, pues a través de este modelo las compañías podrían mejorar su relación con el cliente, además de la oportunidad que se les presenta de ampliar un círculo de influencia,

buscando generar una vinculación con los planes de la comunidad, los planes municipales, departamentales y de la nación.

De acuerdo a los conceptos emitidos y a las ideas generadas por diferentes empresarios, se procedió entonces a concretar dicho conocimiento en la pirámide de RSE. La pirámide está adaptada a la realidad de Guatemala, porque en los países desarrollados los elementos internos de la pirámide se practican en un alto porcentaje (aunque no necesariamente).

CENTRARSE,(2006). ¿Qué es RSE), recuperado el 15 de septiembre de 2015, de http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf



Ilustración 4: Pirámide RSE

Fuente: CENTRARSE,(2006). ¿Qué es RSE), recuperado el 15 de septiembre de 2015, de http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

10. COMPARAR EL VALOR COMPARTIDO CON LA RSE

La línea entre Responsabilidad Social Empresarial y Valor Compartido es estrecha, ya que las acciones que realiza una compañía, pueden tomar diversas interpretaciones si estas no tienen un objetivo y un alcance definido. Responsabilidad social es una herramienta administrativa que han adoptado las compañías en aras de implementar estrategias e innovar en su quehacer diario, además de emplearla para evaluar los posibles efectos que debido a sus actividades generan en la sociedad, de tipo económico, ambiental o sociales y evaluar alternativas que les permitan reducir dicho impacto si éste es negativo o potencializarlo si este es positivo.

Desde que surgió dicha herramienta hasta ahora se podría decir que las compañías solo se han empeñado en demostrar que los procesos y procedimientos que llevan a cabo así como los resultados que se generan derivados de estos, son óptimos y beneficiosos para las organizaciones, constantemente buscan dar una respuesta efectiva a la presión que sobre estas se ejerce por sus labores diarias, y por la conciencia que la sociedad ha tomado, frente a lo que la beneficia o la destruye.

Para ello, las compañías se han esforzado en demostrar que se están empleando buenas prácticas para contribuir al desarrollo de la sociedad y a beneficiar la misma, en vez de destruirla.

La responsabilidad social si bien lleva a que las compañías se cuestionen sobre su forma de proceder a través del tiempo, el impacto que se ha generado no es profundo, ya que se entendió responsabilidad social como buenas prácticas en cuanto a los procesos o la utilización de los recursos para desarrollar una actividad determinada, sin analizar con

detenimiento, si sólo a través de las buenas prácticas se estaba generando un alto impacto al exterior de la compañía. Con el paso del tiempo, la responsabilidad social se ha convertido en una zona de confort con la que las organizaciones pueden mostrar sin mayor esfuerzo buenas prácticas dentro de sus procesos y procedimientos y pueden asegurar que están contribuyendo con el mejoramiento del entorno que los rodea, esta zona de confort los ha llevado a quedarse estáticos, realizando las mismas actividades, sin reinventarse ni formular nuevas estrategias para generar valor agregado.

El Valor Compartido, surge entonces como una nueva herramienta administrativa con la cual se puede reinventar la cadena de valor que las organizaciones han construido a través de su historia, aportando nuevos retos para que las compañías encuentren estrategias con las que se puedan reinventar en sus procesos y puedan generar un impacto real y tangible en la sociedad desde diferentes ámbitos.

Es importante poder identificar las características que diferencian hablar de Responsabilidad Social y de Valor Compartido, ya que es un inicio que las organizaciones pueden tomar para encaminar todas sus acciones a reinventarse y poder apropiarse de una herramienta que trae consigo grandes beneficios tanto al interior como al exterior de la compañía.

Realizando una comparación de estas dos herramientas administrativas, se puede identificar que mientras en la RSE se habla de una manera superficial de focos como el ambiente y la comunidad, el valor compartido busca incorporar estos temas al interior de las compañías para que se conviertan en una verdadera área de trabajo y desarrollo constante. Las compañías han demostrado a través del tiempo que ser responsable socialmente requiere invertir o “gastar” dinero en una serie de actividades que los lleven a mostrar que están haciendo el bien para la sociedad que los rodea, mientras que mediante el valor compartido se reevalúa la utilización de los recursos económicos y buscar un bienestar para la empresa el cual conlleve a optimizar

dichos recursos pero al mismo tiempo los lleva a buscar un impacto real y contundente en la sociedad.

El foco de visión de la responsabilidad social se ha ido volviendo muy estrecho, ya que las problemáticas reales que se deben abordar en las diferentes comunidades, han sido tratadas de una manera ajena al que hacer de las compañías, ya que estas problemáticas no se han mirado desde la generación de valor como tal, como tampoco se han percatado de que todas sus acciones probablemente en vez de conducir a un mejoramiento de la sociedad podrían conducir a un deterioro de la misma.

La RSE se entendió entonces como la acción de entregar beneficios a una comunidad o comunidades específicas sin considerar todos los factores que implican el simple hecho de la acción de dar; es por esto que el valor compartido se presenta como la herramienta administrativa que puede mejorar la competitividad, sus prácticas empresariales pero además puede ayudar a mejorar de manera contundente la situación económica, ambiental y social de las comunidades que rodean a las organizaciones en la actualidad y más aún es la herramienta que permite a las empresas reinventarse y ser realmente autosostenibles en el tiempo.

El valor compartido le permite a las empresas crear nuevas formas de dar una solución efectiva y eficiente a las necesidades que se presentan diariamente tanto al interior como al exterior de la compañía convirtiéndolas en compañías altamente competitivas y pudiendo con estas acciones generar un alto grado de diferenciación de otras empresas. Pues mientras que se emplea el concepto de RSE, las empresas solos e están preocupando por crear una buena imagen y las acciones realmente no tiene una incidencia significativa dentro de la composición de las organización, mientras que el valor compartido aprovecha los recursos que se tienen para crear tanto valor para la empresa como valor social lo que a largo plazo no solo generara el crecimiento de las compañías si no que también generara el crecimiento global.

11. DETERMINAR LOS ELEMENTOS GENERADORES DE COMPETENCIA EMPRESARIALES BASADOS EN EL VALOR COMPARTIDO.

Con el fin de determinar cuáles serían los elementos o las características que una empresa debe tener para ser competentes desde la implementación del valor compartido, se deben de tener en cuenta diversas consideraciones que en primer lugar lleven a reevaluar los procesos y procedimientos que una compañía está llevando a cabo, pues serán estos los que sean sujetos de cambio con el fin de alienarlos a las nuevas herramientas competitivas que acojan las empresas.

Además de las acciones anteriormente mencionadas, las compañías deben de comenzar un camino de reinversión, ya que se trata de dar una mirada microscópica a las labores diarias, para poderlas alinear a esta nueva herramienta administrativa. Uno de las primeras acciones sería entonces, identificar que el Valor Compartido se puede convertir en una estrategia diferenciadora de la compañía y generadora de sostenibilidad, con la que las organizaciones podrán acoger esta nueva herramienta no solo como un beneficio para sus clientes, sino también como una estrategia de negocio.

Es de vital importancia que las organizaciones tengan claro su razón de ser y su objeto social, ya que a través de este, deben de definir el impacto que se pretende generar en la sociedad, el cual debe estar completamente alineado a la esencia misma de las compañías.

Además de definir el impacto social que se quiere lograr, es importante que las compañías tengan pleno conocimiento de las comunidades que los rodean, pues es en estas en donde se debe desarrollar todo un plan de acción con el que se puedan abordar diferentes focos sociales

y materializar el impacto anteriormente definido y aplicado a través del valor compartido como estrategia corporativa.

A través de los focos sociales definidos, las compañías deben desarrollar una labor de acompañamiento constante, pues este es otro gran elemento diferenciador entre RSE y valor compartido, éstas están en el deber de acompañar y soportar cada paso que se de en los diferentes procesos llevados a cabo, con el fin de asegurar que los resultados que se obtengan perduraran en el tiempo y continuaran siendo parte del desarrollo de las organizaciones. Transmitir un verdadero cambio en la sociedad.

12. CASO DE ÉXITO DE VALOR COMPARTIDO

En Colombia, existen diferentes organizaciones que han puesto en contexto de una manera exitosa el significado del valor compartido a través de su labor diaria, pudiendo así demostrar que se puede traspasar la delgada línea que existe entre RSE y éste concepto, y volviéndolo parte de su desarrollo eficiente y auto sostenible.

A continuación se presentan algunas de las compañías que a través de su objeto social, han logrado alinear el valor compartido como estrategia competitiva y diferenciadora.

12.1. NESTLÉ: “El eje central de nuestra forma de hacer negocios se apalanca en los vínculos que generamos con nuestros grupos de interés a lo largo de nuestra cadena de valor. Conocemos la gran responsabilidad que conlleva ser la compañía de alimentos y bebidas líder a nivel mundial, y nos sentimos responsables de generar acciones que les den bienestar y calidad de vida a todas las personas. (Manuel Andrés Presidente Nestlé de Colombia)”.

Para esta compañía crear valor compartido, significa “Avanzar con sostenibilidad, creando valor para los accionistas y al mismo tiempo para la sociedad. Lo que está integralmente unido a nuestro negocio, su estrategia y operación”.

En Nestlé, se materializa la creación de valor compartido del siguiente modo: • Al crear valor para nuestros accionistas a través de estrategias y operaciones empresariales que resulten en ganancias para el negocio.

Al ofrecer a nuestros clientes y consumidores productos de calidad, nutritivos y deliciosos, que aporten salud y bienestar.

- Al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que forman parte de nuestra cadena de valor: agricultores, ganaderos, comunidades aledañas y nuestros socios comerciales.
- Al brindar a nuestros colaboradores un ambiente laboral óptimo y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Los ejes de acción definidos por la compañía para trabajar y abordar el valor compartido son, nutrición, agua y desarrollo rural, los cuales van totalmente alineados a su objeto de negocio. Lo cual se logro mediante un análisis minucioso de aquellas actividades que fueran de carácter vital la sociedad de la siguiente manera:

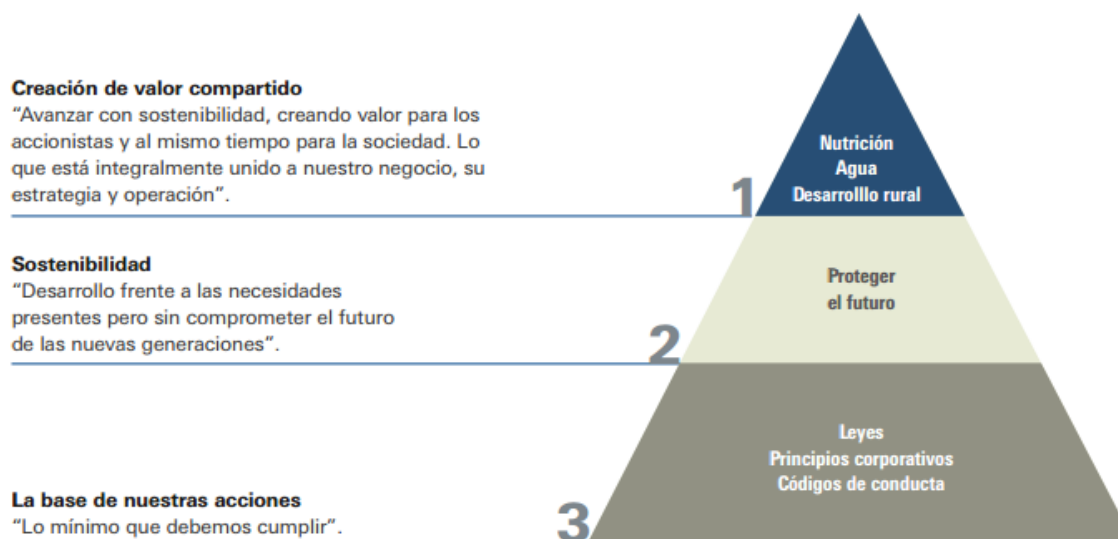


Ilustración 5: Creación De Valor Compartido Nestlé

Fuente: NESTLÉ, (2012). Nestlé Crea Valor Compartido En Colombia – Informe De Creación De Valor Compartido 2012, Recuperado El 3 De Octubre De 2015 De <Http://Corporativa.Nestle.Com.Co/Documents/Informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.Pdf>.

Estos tres ejes de acción se convierten entonces en un pilar más de la compañía, entendiendo cada uno de ellos de la siguiente manera:



Ilustración 6: Ejes de Acción Nestlé

Fuente: NESTLÉ, (2012). Nestlé crea valor compartido en Colombia – Informe de creación de valor compartido 2012, recuperado el 3 de octubre de 2015 de <http://corporativa.nestle.com.co/documents/informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.pdf>.

Finalmente la compañía considera lo siguiente: “Nuestro actuar, como compañía, está basado en una pirámide que recoge los tres factores más importantes de nuestro desempeño. En el centro de esta estructura, después del cumplimiento de las leyes y de nuestros principios y políticas, se encuentra la sostenibilidad ambiental, para luego llegar a la creación de valor compartido. Esto indica la importancia que le damos al tema ambiental, pues siendo conscientes de que nuestra actividad económica genera un impacto en el

medioambiente, nuestro propósito es desarrollarla de la forma más cuidadosa y responsable. Así, entonces, y en línea con la definición de la Comisión Brundtland, para nosotros, el desarrollo sostenible significa «desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas.»

NESTLÉ,(2012). Nestlé crea valor compartido en Colombia – Informe de creación de valor compartido 2012, recuperado el 3 de octubre de 2015 de <http://corporativa.nestle.com.co/documents/informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.pdf>.

12.2. POSTOBON S.A.

La sostenibilidad en Postobón está guiada por un modelo enfocado a generar soluciones, crear valor compartido y tener gran impacto transformador en la sociedad.

Gracias a la articulación integral de las actividades del Modelo de Sostenibilidad, Postobón busca un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental, demostrando así el compromiso que tiene la compañía con sus grupos de interés.

Nuestras acciones de valor compartido y de responsabilidad social aportan a la construcción del país y a mejorar las condiciones de vida de los colombianos. Somos conscientes del papel que tenemos en la construcción del tejido social y participamos en la formulación de nuevos escenarios que aporten al desarrollo del país.

Dentro de la creación de valor compartido la compañía se enfoca en:

Capital Humano

Cadena de Valor Sostenible e Inclusiva

Buen Vecino

Compromiso con el Planeta

Dentro de estos focos entonces la compañía ha desarrollado diversas actividades enfocadas a generar un impacto real en las comunidades que los rodean, alineando estas a su objeto social y dando como resultado una compañía más humana e incluyente.

Dentro de estos programas se encuentran: Hit Social, Agua Oasis, Mi pupitre, Mi Bici Postobón y Fundación Haciendo Equipo entre otros.

Capital Humano

Aprovechamos lo mejor del talento humano por medio de prácticas y políticas al interior de la organización que brinden calidad de vida y realización personal para nuestros empleados y sus familias. Esto nos permite generar valor a nuestro grupo de interés, vinculándolos, además, a un entorno sostenible, atractivo, con oportunidades y condiciones propicias para el alto desempeño y compromiso.

Cadena de valor sostenible e inclusiva

Miramos cada uno de los eslabones de la cadena de producción nuestra para encontrar puntos de intervención que nos ayuden a generar valor por medio de actividades y proyectos ganadores para las partes y de alto impacto para los grupos de interés.

Buen Vecino

Trabajamos con las comunidades aledañas a nuestros centros de operación. Con ellos gestionamos relaciones duraderas, que los beneficien y permitan la convivencia armónica entre todos.

Compromiso con el planeta

Enfocamos nuestras acciones de sostenibilidad que impactan al planeta en actividades y programas que buscan el cuidado del recurso hídrico, la reducción de emisiones y el manejo de residuos.

POSTOBÓN S.A.,(S.F.), Grupos de interés, recuperado el 3 de octubre de 2015, recuperado de <http://www.postobon.com/sostenibilidad/en-que-creemos>.

12.3. GRUPO ÉXITO: Su compromiso es crear valor compartido para la comunidad, los clientes, colaboradores y la empresa

El grupo Éxito como al empresa líder de retail en Colombia, está en el deber de implementar iniciativas innovadoras que den respuestas a las necesidades del país. Con esto entonces Su presidente Director General Carlos Mario Giraldo Moreno expone lo siguiente: “Buscamos unir esfuerzos con nuestros grupos de interés para construir conjuntamente un mejor país para el presente y para el futuro”.

El grupo Éxito entonces ha definido 5 pilares para el desarrollo del tema de valor compartido y la estrategia de sostenibilidad de la Compañía.

“1. Actor solidario y responsable: Con la estrategia Gen Cero estamos empeñados en lograr, a través de la Fundación Éxito, una movilización nacional para conseguir la erradicación de la desnutrición infantil en nuestro país. Nuestra meta es que en el 2030 ningún niño menor de cinco años sufra de desnutrición crónica en Colombia.

Durante el 2014, la Fundación Éxito invirtió más de \$18.570 millones en la atención a 35.529 niños y 7.627 madres gestantes. Estamos focalizados en atención de los menores en sus primeros 1.000 días (9 meses de gestación y los primeros dos años de vida) en los que se desarrolla el 70% del cerebro del ser humano, y por ende se determina su posibilidad cognitiva y competitiva.

2. Aliado de confianza: Generamos actividades diferenciadoras para el desarrollo de los proveedores y fomentamos el comercio local. 83% de nuestros productos de carne, pescado, frutas y verduras se compra directamente a proveedores locales. En 2014 realizamos ferias y eventos que, a través del trabajo asociativo con los proveedores, nos ayudaron a darle un dinamismo especial a diferentes categorías de producto, y a las cuales asistieron más de 50 mil visitantes.

Avanzamos en el modelo de Aliados Surtimax, apuesta de comercio sostenible por medio del cual nos asociamos con los mercados independientes para llegar a los consumidores de diferentes barrios o de pequeñas poblaciones. 2014 cerró con más de 700 Aliados en Antioquia, Costa Norte, Bogotá y La Sabana en Cundinamarca.

3. Comerciante responsable con nuestros clientes: Sabemos que el cliente es quien dirige nuestras acciones, que es nuestro jefe; está en el centro de toda nuestra actividad y por ello, cada día nos esforzamos y nos comprometemos a fomentar y mantener ambientes de protección y respeto para ellos, para que sientan confianza cada vez que llegan a cualquiera de nuestros puntos de venta. Para cumplirlo debemos tener educación, conocimiento, repetir conductas y contar con procesos unificados; en tal sentido, en 2014 presentamos el Manual de Protección al Consumidor e hicimos público nuestro compromiso de proteger los derechos de nuestros más de 7 millones de clientes.

Empleador responsable e incluyente: Gracias a la integración con Súper Inter, la cuarta marca del retail, en el Grupo Éxito ya somos más de 41 mil colaboradores. No solo somos el mayor empleador privado del país, sino que ofrecemos condiciones de bienestar para

nuestros empleados y sus familias, quienes de manera general opinan que la Empresa es un gran lugar para trabajar. También ofrecemos oportunidades de trabajo para población vulnerable mediante alianzas con entidades que agrupan discapacitados físicos y cognitivos, víctimas de la violencia o reinsertados del conflicto armado.

Reducir nuestro impacto en el medio ambiente: Uno de nuestros principios es ser respetuosos con el medio ambiente y mitigar el impacto que puedan generar nuestras operaciones. En 2014, con Green Yellow, filial del Grupo Casino, desarrollamos un programa con el cual logramos eficiencias en nuestros consumos de energía en algunos almacenes de la Compañía, mediante cambios en la regulación de los refrigeradores, iluminación y aire acondicionado; adicionalmente aprovechamos una red alternativa de generación de energía, con la instalación de la primera planta fotovoltaica del Grupo Éxito. Durante el año ahorramos 40 GWh, lo que equivale al consumo de energía eléctrica de 22.500 hogares durante un año, buscando así el logro de compensar y mitigar nuestra huella de carbono. Así mismo, contamos con 219 puntos de recolección de pos-consumos; más de 253.000 bolsas reutilizables fueron redimidas por nuestros clientes, en 5 años han sido casi 1 millón, y con el apoyo de ellos, en 2014 sembramos 2.072 árboles. En cada uno de estos cinco Pilares también tenemos retos, los mismos que nos marcan la ruta a seguir en el futuro cercano y en los cuales encontramos potenciales oportunidades para seguir trabajando por el progreso de Colombia y afianzar los lazos con nuestros diferentes públicos de interés.

GRUPO ÉXITO,(2014), Informe sostenibilidad 2014, recuperado el 3 de octubre de 2015 de http://www.grupoexito.com.co/files/Sostenibilidad/PDF_Sostenibilidad_2014.pdf.

CONCLUSIONES

La plena identificación de una nueva herramienta administrativa, permite poder realizar un estudio exhaustivo de la misma, encontrando fortalezas que aplicadas al objeto social de las organizaciones, se puede generar un beneficio traducido en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y un beneficio al interior de la organización.

Tener de referencia una herramienta administrativa como lo es la Responsabilidad Social Empresarial, permite conocer más a fondo la actualidad en la que hoy en día se están desarrollando la mayoría de las organizaciones y se convierte en una carta de invitación para que éstas se reinventen y dentro de los cambios a generar puedan comenzar a hablar de generación de Valor Compartido.

El poder ahondar en temas de relevancia como lo son la Responsabilidad Social Empresarial y el Valor Compartido, permitió hacer una comparación de ambas estrategias administrativas, después de esta comparación, se podría decir que el Valor Compartido precede a la Responsabilidad Social y que este nuevo concepto debería ser el abanderado por todas las organizaciones que hoy contribuyen al desarrollo de nuestro país.

El poder determinar qué elementos requiere una organización para alinear sus actividades y poderlas traducir en la creación de Valor Comportado, permito identificar si realmente se comprendió el concepto de Valor Compartido, adicionalmente se pudo comprobar que este pudo ser llevado a la práctica, permitiendo evaluar las respuestas y los acontecimientos que pueden generarse cuando una compañía decide pasar de ser tan solo responsable de una manera superficial de diferentes problemáticas, a convertirse en parte de la solución de las mismas y brindar así una calidad de vida sostenible a las comunidades que rodea la organización.

RECOMENDACIONES

Ampliar los estudios realizados y casos prácticos basados en el concepto de Creación de Valor Compartido, pues sería una buena fuente de información para las organizaciones que decidan reinventarse y alinear su objeto de negocio con esta nueva estrategia administrativa.

Encontrar mecanismos de promoción a través de los cuales se de a conocer esta herramienta, pues esto permitirá que más compañías puedan comenzar a crear un camino de crecimiento y beneficio mutuo con las sociedades o comunidades que las rodean.

Se recomienda a cualquier compañía evaluar esta herramienta de trabajo y adaptarla a su funcionamiento, , pues una de las grandes ventajas de la Creación de Valor Compartido, es que permite potencializar las organizaciones desde su quehacer diario y les permite tener realmente estrategias altamente diferenciadoras de su competencia.

REFERENCIAS

- Ayala Luis, Arias Ramiro (s.f.), Gerencia de Mercadeo – “El análisis de la cadena de valor”, recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- CENTRARSE,(2006). ¿Qué es RSE), recuperado el 15 de septiembre de 2015, de http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Fernandez García, (2014), El Valor Compartido una evolución de la RSE, recuperado el 5 de septiembre de 2015, recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>
- Fernandez García, (2014). El Valor Compartido una evolución de la RSE. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://diarioresponsable.com/portada/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse.html>
- Garcia Govea, Salinas Salinas, Hernández, Cruz, Sánchez y Santos "Globalización y competitividad, en Contribuciones a la Economía”, julio 2012, recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2012/gshcss.html>
- Gómez Mena, (2005), “La competitividad después de la devaluación”, recuperado el 20 de octubre de 2015 de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- GRUPO ÉXITO,(2014), Informe sostenibilidad 2014, recuperado el 3 de octubre de 2015 de http://www.grupoexitocom.co/files/Sostenibilidad/PDF_Sostenibilidad_2014.pdf.
- “Innovación” (s.f.). Significados.com, recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://www.significados.com/innovacion/>
- LATTUADA, BUSTAMANTE, & ABREU, (2012. p. 19)
- LATTUADA et al, (2012, p.20)
- LATTUADA et al. (2012. P.21)

LATTUADA et al. (2012, P. 22)

LATTUADA, et al. (2012, P. 35)

LATTUADA, et al. (2012 P.107)

LATTUADA, et al. (2012. P. 119)

LATTUAD, et al. (2012. P 123)

NESTLÉ, (2012). Nestlé Crea Valor Compartido En Colombia – Informe De Creación De Valor Compartido 2012, Recuperado El 3 De Octubre De 2015 De [Http://Corporativa.Nestle.Com.Co/Documents/Informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.Pdf](http://Corporativa.Nestle.Com.Co/Documents/Informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.Pdf)

PACIFIC RUBIALES ENERGY,(2013).Valor Compartido una estrategia empresarial de alto impacto, recuperado el 5 de septiembre de 2015 de <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-imp-articulo-428561>

Porter & Kramer, (2011), La creación de Valor Compartido, recuperado el 21 de agosto de 2015 de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

POSTOBÓN S.A.,(S.F.), Grupos de interés, recuperado el 3 de octubre de 2015, recuperado de <http://www.postobon.com/sostenibilidad/en-que-creemos>.

Rodriguez Rojas, (2012), “Sostenibilidad en las empresas” en EOI, recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

Rondón, (2015). Citación revista Marketing News pp.17, recuperado el 5 de septiembre de 2015, de http://issuu.com/revistamarketingnews/docs/marketing_news_56/17?e=9902328/149812
[24](#)

wbcsd.org, (s.f.), Visión 2050, recuperado el 8 de septiembre de 2015, de
[file:///C:/Users/Personal/Downloads/ES-Vision2050-FullReport%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Personal/Downloads/ES-Vision2050-FullReport%20(2).pdf)

ANEXOS

Anexo A.

Entrevista realizada a la Compañía POSTOBÓN S.A.

Dirección de Sostenibilidad

Área de Valor Compartido

Entrevistado: Isabel Cristina Ossa – (cargo).

Esta entrevista se realizó con el fin de colocar en contexto toda la información en este trabajo expuesta acerca del Valor Compartido, sus beneficios y su uso en la vida diaria no solo de una compañía, sino también de la sociedad para la cual esta desarrolla sus actividades.

A través de una serie de preguntas, se abordaron aspectos claves que permiten interiorizar de una manera práctica los conceptos antes expuestos y que a su vez dan una mirada real de el cómo a través de esta nueva estrategia administrativa, las compañías en especial las Colombianas pueden reinventarse y pueden continuar agregando un valor verdadero y tangible a la sociedad en la que operan.

Preguntas:

1. ¿Cómo diferencia Postobón S.A. la Responsabilidad Social Empresarial del Valor Compartido?

Postobón tiene claramente identificado los conceptos a los cuales se hace referencia, entendiendo como Responsabilidad Social Empresarial, en primera instancia tener

conocimiento de que Postobón es una compañía Colombiana, de tradición de los Colombianos y gracias a todo un país dicha organización a crecido a través de los años; responsabilidad social entonces es retribuirle o devolverle a Colombia y a sus habitantes lo que un país les ha dado a través de la historia, es el compromiso que se tiene con la sociedad de tener buenas prácticas en sus actividades diarias y garantizar que no se está deteriorando el espacio en el que se desenvuelve la compañía.

En términos de Valor Compartido, es crear impactos que favorezcan a la sociedad pero que al mismo tiempo aporten a la compañía en su objeto económico, en donde todas las acciones que la organización realiza que se traduzcan en impactar la sociedad o el medio ambiente estén alineadas con su objeto de negocio. De acuerdo a esto entonces es necesario evaluar con detenimiento las actividades que realiza la empresa dentro de su modelo de sostenibilidad con el fin de identificar esas actividades que en la actualidad están generando un verdadero impacto en la sociedad pero que a su vez están completamente alineadas con el objeto de negocio de la compañía en aras de generar sostenibilidad y rentabilidad.

2. ¿Cómo se podrían reinventar las compañías para tener más sentido social?

Las compañías se podrían reinventar a través de un proceso de autoevaluación y conocimiento, que les permita entender que el aportar verdaderos beneficios que impacten a la sociedad puede convertirse en una estrategia corporativa. De esta manera entonces se podría aterrizar en la practica el verdadero significado de tener sentido social.

No basta sólo con que una compañía tenga una filosofía filantrópica de dar y entregar beneficios, es mirar el dar como una estrategia que a su vez se pueda traducir en beneficios para la organización, entendiendo esto como un beneficio de doble vía, el cual probablemente no se traduzca en un retorno de la inversión en términos de dinero, pero si se traduzca en un beneficio en términos de reputación, licencia social para operar,

rompimiento de barreras y problemáticas sociales muy complejas en las que se logre identificar a la compañía como

generadora de bienestar y de paz. Un ejemplo de estas situaciones son las fronteras invisibles creadas en la ciudad de Medellín, en las cuales la organización a logrado intervenir, llegando a lugares con una complejidad en temas sociales muy grande, desarrollando programas que han acercado a las persona. Este tipo de acciones, convierte el generar impacto en la sociedad en una estrategia corporativa.

3. ¿Cómo se cruza la RSE con el Valor Compartido y la sostenibilidad de la empresa? ¿Postobón lo aplica en su totalidad o en qué etapa del proceso se encuentra?

Mediante el impacto que generan las acciones que se desarrollan diariamente, ya que estas acciones no solo generan impacto en la sociedad, sino que también al interior de la compañía se comienzan a afianzar estrategias, ideas y se comienzan a generar otro tipo de beneficios que la hacen más competitiva. Estos beneficios además hacen que la compañía sea sostenible en cuanto al tema de valor compartido haciendo que se cree un círculo virtuoso en el que se esté en una constante compensación entre sociedad y empresa.

Postobón S.A. aplica entonces en su totalidad el entrelazar estos tres conceptos, ya que a través de una serie de actividades se ha venido reinventando y ha conseguido seguir siendo sostenible a medida que va creciendo y va generando un impacto real y tangible en la comunidad que está relacionada con su labor.

4. ¿Qué actividades o procesos realizaba la compañía enfocados a la RSE?

Postobón a través de su historia ha apoyado diferentes causas sociales, teniendo siempre una visión filantrópica, una visión del dar, todos los proyectos que la organización había desarrollado hasta el momento se pueden tomar dentro de el tema de responsabilidad social, como el trabajar con población con conflictos de guerra ó población del campo,

realizando donaciones entre otros, sin percibir este tipo de acciones desde el valor compartido es decir desde una estrategia corporativa.

5. ¿Cuáles fueron las razones que los llevaron a redefinir la propuesta de valor y pasar de hablar de RSE a hablar de Valor Compartido?

Las razones fueron el comenzar a evaluar todas las acciones que ya se estaban realizando dirigidas a la sociedad como estrategia corporativa, a través de la creación de la dirección de sostenibilidad que fue tan solo hace año y medio, se comenzaron a encaminar y a transformar todas estas acciones colectivas para darles un contexto dentro del valor compartido y adaptarlas de tal manera que representaran para la organización una retribución pudiendo ser esta tangible o intangible.

Con esto entonces se generó un cambio en la estructura de la organización significativo en donde las personas que se integraron al equipo quisieron darle un nuevo aire a la compañía y retomar el modelo de sostenibilidad que se había creado siete años atrás y que aún no se había implementado, se pasó entonces de una visión de simplemente querer retribuirle bienestar a la sociedad Colombiana, a ver dicha acciones como un lineamiento más del objeto social de la compañía y una estrategia para generar valor.

6. ¿Qué programas está ejecutando Postobón S.A. sobre la estrategia de valor compartido?

Dentro del modelo de sostenibilidad, Postobón cuenta con 4 focos de acción en los que desarrolla diferentes actividades con el fin de redefinir la propuesta de valor de la organización y son los siguientes:

- Compromiso con el planeta

- Cadena de valor sostenido e inclusivo
- Buen vecino
- Hábitos de vida responsables

Compromiso con el planeta: En este foco, Postobón tiene tres temas fundamentales. El primero es el agua ya que es la materia prima principal de la compañía. Por esta razón trabajan en dos actividades relacionadas con la preservación de la misma.

La primera actividad es la conservación de las cuencas, ya que son las fuentes principales de agua. Para este fin, Postobón hace parte del fondo de agua Concaverde, el cual está conformado por varias compañías alineadas para trabajar por la conservación de las cuencas que proveen agua al departamento de Antioquia y otros municipios y departamentos del territorio Colombiano, con esto se garantiza la conservación de las cuencas, se garantiza la sostenibilidad de las operaciones realizadas y la sostenibilidad de las comunidades aledañas a los centros de producción y distribución.

La segunda actividad, es la constante actualización tecnológica que se lleva a cabo al interior de la compañía, en donde se busca constantemente mejorar la tecnología de producción para disminuir factores de alto impacto que intervienen en la producción de los diferentes productos, como lo son el uso del agua , mejorar la calidad de los vertimientos entre otros.

El segundo tema que se aborda es la energía y las emisiones, en donde se trabaja también con la actualización tecnológica. En esta actividad se desarrollo un proyecto con los electrodomésticos, principalmente con las neveras, el objetivo es repotenciarlas de manera que éstas consuman menos energía y tengan una vida útil más larga, esto se traduce en un impacto positivo en términos de optimización de la energía y la emisión de gases.

Finalmente se cambio más del 50% de la flota de los camiones que pertenecen a Postobón para abordar de manera más directa la problemática de emisión de gases.

Cadena de Valor Sostenible e inclusiva: En este foco entonces se tienen proyectos tanto hacia atrás de la cadena como hacia delante de la misma. Postobón hacia atrás de su cadena tiene entonces a quienes proveen la materia prima entre otros. Para la cadena de valor hacia atrás, la compañía cuenta con el programa Hit Social, es un programa creado en el año 1997, momento en el que Postobón comenzó a producir su línea de jugos, pero en Colombia no se contaba con la oferta necesaria de fruta para suplir la demanda que Postobón requería para su producción. En pro entonces de potencializar la producción de fruta en el país se crea hit social, como una forma de apoyar a los pequeños productores de fruta en el país con el fin de que ellos se convirtieran en proveedores de la materia prima par Postobón. La compañía entonces garantiza la compra entre el 80% y 90% de la producción y la diferencia se deja para que los productores especulen con ella. Como resultado se controlo la volatilidad de los precios, se genero estabilidad para los productores, y se promovió la asociación; en la actualizad entonces los pequeños productores trabajan asociados y esto permite que se genere un mejor resultado en cuanto a producción de fruta de alta calidad y estabilidad laboral. Con esto finalmente se busca re potencializar nuevamente el campo.

En la actualidad se está trabajando con Mango, Lulo y Mora en Risaralda, El Valle y otros lugares del país. Adicionalmente se está comenzando a desarrollar la segunda etapa del programa denominada entonces Hit Social 2, que se traduce en hacer una renovación total del programa, en donde se van a incluir más frutas para la producción y se renovara el proceso que hoy se lleva a cabo.

En cuanto a la cadena de valor hacia adelante, la organización cuenta con varios proyectos en conjunto con los tenderos y se tiene un proyecto específico de micro franquicias. En asociación con Coltabaco, la OIM (organización internacional para las migraciones), entre otros organismos, diseñaron el programa Minimarket dos por tres, estas son mini franquicias dirigidas a personas desmovilizadas y víctimas del conflicto, en este se realiza un proceso extenso para seleccionar las personas que tengan habilidades y capacidades para desarrollar los negocios, a estas personas entonces se les entrega dicha franquicia soportada y desarrollada por todas las organizaciones que intervienen en el programa con capacitación, productos etc. durante dos años. Una vez el negocio se vuelve auto sostenible, el negocio se vuelve propiedad de estas personas. Con este proyecto entonces se realiza una inclusión social inmensa, ya que es la oportunidad de estas personas y sus familias para reintegrarse a la sociedad, tener una oportunidad de desarrollo y una opción de sostenibilidad y lo más importante esto facilita el proceso de paz y reconciliación con la comunidad.

El tercer factor que se está trabajando entonces es el tema de residuos, ésta va relacionado con el programa “Mi pupitre” mencionado anteriormente, también se está trabajando desde la producción de envases y empaques. Esto se debe a que Postobón es la primera compañía Colombiana que tiene más del 50% de las botellas pet que son reciclables y se está buscando aumentar dicho porcentaje, además de que el 100% de la botella es reciclable, lo que se traduce en que la organización tiene ciclos cerrados de producción. Frente al tema de residuos, también se habla de la reutilización del vidrio pues de una botella reciclada puede salir otra botella nueva, lo que contribuye con la gestión realizada por la compañía.

Por último Colombia como país quiere hacer parte de la OCDE, por esto se está comenzando a hablar de responsabilidad extendida del productor, en este caso, Postobón es responsable de cada botella que comercializa en el mercado desde que se fabrica hasta su recolección final. Por esta razón se retoman temas como el Ecodiseño que quiere decir que

el producto sea amigable con el planeta, lo que quiere decir que además de pensar en el diseño nuevo, se deben repensar los diseños que ya se tiene con el fin de que estos también sean amigables con el planeta.

Foco de buen Vecino: Postobón cuenta con 66 plantas de producción y 23 centros de distribución, con lo que se convierte en una compañía que tiene presencia en diversos lugares del país, y por ende se convierte en vecino de una gran parte de la sociedad Colombiana. Con esto entonces Postobón se convierte en vecino de múltiples comunidades, y su pretensión es ser un buen vecino de las mismas. Para ello se realizó un estudio de tipificación con el fin de identificar en las comunidades cercanas a las plantas y a los centros de distribución e identificar al interior de las mismas, diversos aspectos, tales como cual es la situación actual que viven, que perciben de la compañía, que necesidades tienen, como podría Postobón contribuir a mejorar su ambiente y su estilo de vida, entre otros aspectos, para trabajar en dichos aspectos y lograr generar un impacto diferenciador.

Una de las plantas en donde se han desarrollados nuevos proyectos, es la planta de Malambo, en donde se desarrollo el programa “Fondo de Agua, Fuente de Vida de Malambo”, creada en conjunto con la fundación EPM, dicho fondo se creó para financiar las acometidas que se deben de construir con el fin de que la comunidad de Malambo cuente con agua potable y que esta puede llegar hasta sus casas.

Otro programa con el que se cuenta en el foco de bueno vecino es “Mi Bici”, en éste Postobón diseño y fabrico bicicletas especiales para la ruralidad con la que se pretende llegar a la población infantil que se encuentre estudiando, y que se tarde entre media hora y dos horas para ir a sus lugares de estudio. Con esto se pretende abordar una de las causas de deserción de escolaridad más grandes en el campo y es el tener que transitar grandes distancias. Se realiza entonces una entrega de las bicicletas a los niños y en acompañamiento de un adulto, se firma un contrato por dos años en el que se realiza un riguroso acompañamiento para que se cumpla con lo que se estipula en el contrato, y si además de esto los niños continúan asistiendo a la escuela, tienen buenas notas y mantienen

en buen estado sus bicicletas, éstas pasan a ser de su propiedad. El contrato se titula estudiar para ser dueño, con esto entonces las familias se pueden ayudar tanto para que los niños estudien como para que las familias puedan desarrollar otro tipo de actividad con la que puedan adquirir un tipo de sustento.

Finalmente, otro programa que se está desarrollando, relacionado con la educación es “Mi Pupitre”, es un programa diseñado para todas las áreas de influencia de Postobón en donde se identifique un déficit inmobiliario de las escuelas o colegios donde los niños deben de usar el pupitre por turnos.

Éstos pupitres son diseñados con Tetra pack reciclado, a través de la compañía Proplanet, en donde en conjunto entonces se encargan de diseñar los pupitres y llevarlos a las escuelas o colegios en donde sea necesario llegar.

Hábitos de vida responsables: Con este programa se busca crear conciencia en la sociedad y empoderar a las personas para que busquen y tomen decisiones responsables sobre su vida. Desde la concepción de la compañía frente a este tema, se busca que la sociedad sea muy consciente de las decisiones que toman en su cotidianidad y evalúen si estas están siendo buenas o malas, ya que son precisamente dichas decisiones las que hacen que los hábitos de vida no sean los mejores. Se ofrecen entonces diferentes alternativas que se puedan adaptarse al estilo de vida de cada persona y que no se tenga una sola opción a la hora de consumir una bebida, llevando a las personas a tener un control real de las decisiones de consumo y bienestar y armonizar mente, cuerpo y espíritu.

Con el fin de lograr este objetivo, Postobón apoya el campo del deporte, por ejemplo con la Liga de Patinaje, la Liga Profesional de Ciclismo y diferentes disciplinas del deporte como tal; dentro de estas, la compañía cuenta con un proyecto llamado Talentos

Deportivos Postobón, en donde se encuentran apoyando a 25 deportistas entre los 9 y 17 años, que se desempeñan en diferentes disciplinas deportivas, tales como esgrima, karate, entre otras.

En este proyecto, Postobón brinda un apoyo total frente a todas las necesidades que los deportistas tienen, por ejemplo asistencia de médicos deportólogos, nutricionistas, pago de los viajes que requieran realizar para asistir a competencias, financiamiento del 100% de los estudios que quieran realizar entre otros apoyos, con el fin de brindar un acompañamiento integral a estas personas y que finalmente se traduzca en un impacto en la sociedad.

Finalmente se tiene un nuevo proyecto llamado QiClub, el cual consiste en habilitar una plataforma virtual en la que las personas tengan acceso a un entrenamiento personalizado en cuanto al deporte, a los alimentos entre otras herramientas que contribuyen con el bienestar de la población.

7. ¿Cómo se redefinió la propuesta de valor en términos de la teoría de Valor Compartido?

Se redefinió mediante la evaluación de todos los proyectos que se llevan a cabo, ya que el objetivo que se definió era que estos deben estar totalmente alineados con el objeto social de la compañía, entonces la propuesta de valor se redefine encontrando la conexión que hay entre lo que hace la empresa su razón de ser con los beneficios que se generan tanto para sus clientes externos, como para sus clientes internos. Finalmente el resultado de esto es que la comunidad comienza a identificar a Postobón como una organización que esta aportando al bienestar y que esta ayudando a dar solución a problemáticas sociales con proyectos que generan un cambio real en la vida de cada una de estas personas.

8. ¿Cómo se compensan los resultados financieros con el balance social y ambiental de la empresa?

Se compensan con el reflejo y la proyección que está generando hoy Postobón en la sociedad, pues esto lo está haciendo alineando cada paso con el objeto de negocio. Más que un resultado financiero, Postobón ha logrado percibir un resultado que es intangible y es el de también ser reconocido por su labor y su gestión en la comunidad y no solo ser reconocido por realizar la producción de bebidas.

9. ¿Cómo es el proceso de identificación de los impactos de la empresa en la sociedad?

El proceso se realiza a través de la medición del impacto que se hace en cada programa que se está desarrollando en este momento, esta medición se realiza en su mayoría mediante trabajos de campo para lograr hacer dicha medición y se realiza en conjunto con cada una de las compañías o fundaciones que intervienen en estas actividades.

10. ¿Cuales son los lineamientos claves que debe tener una empresa para fundamentar su propuesta de valor desde el Valor Compartido?

Se deben tener diferentes lineamientos claves, como por ejemplo realizar un análisis de materialidad, es decir, como puede una empresa trasladar a la realidad una estrategia administrativa como lo es el Valor Compartido, establecer las prioridades de la compañía y que actividades están completamente alineadas con el negocio para que se pueda traducir en un beneficio mutuo, crear un modelo de sostenibilidad, y determinar cuales serán

entonces los focos de acción para poder orientar todos los programas a desarrollar y generar realmente Valor Compartido.

11. ¿Cuáles son los lineamientos generadores de competitividad empresarial desde el valor compartido?

El principal lineamiento es que todas las actividades que se desarrollen estén completamente alineadas con el objeto social de la empresa, es por esto que cada compañía desarrolla actividades totalmente diferentes pues estas dependerán de la actividad principal a la que se dediquen.

El principal lineamiento generador de competitividad de Postobón es que siempre trabajan bajo la premisa de que “Hacer empresa es hacer país” y sin duda alguna es la principal estrategia de competitividad que diferencia a Postobón de las demás compañías.