

Cuaderno de Investigación

Generación de capacidades en el sector empresarial para la creación de valor compartido, desde la implementación de prácticas de Responsabilidad Social

Colección Política y Responsabilidad Social

Presentado por:
Carlos Andrés Castaño Quintero





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Castaño Quintero, Carlos Andrés
Generación de capacidades en el sector empresarial
para la creación de valor compartido, desde la
implementación de prácticas de responsabilidad
social [Recurso electrónico] / Carlos Andrés Castaño
Quintero. -- Bogotá: Universidad EAN, 2014. --
(Cuaderno de Investigación)

ISBN: 978-958-756-270-5

1. Creación de valor 2. Responsabilidad social de los
negocios 3. Innovación

658.15 CDD 21



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Diagramación

Juliana Álvarez

Finalización

Adriana P. Briceño U.

©Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014.

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN.

ISBN: 978-958-756-270-5

Primera edición 2014.

Contenido

	Pág
1. Introducción	5
2. Planteamiento del problema	7
3. Objetivos	8
4. Marco Teórico	8
5. Metodología	20
6. Resultados y discusión	21
7. Conclusiones y recomendaciones	37
8. Lista de producto S.A. cargo de cada Investigador	38
Referencias Bibliográficas	39

1. Introducción

Según Porter y Kramer, las empresas, actualmente, ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas; hoy en día, el capitalismo es casi una mala palabra y es necesario que este contribuya, también, a crear impacto social. La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos; los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. Por lo tanto, es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales, más allá de los naturales de la empresa.

Estos autores definen el concepto de **creación de valor compartido** como: “las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de 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 de valor compartido, reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados” (**Porter & Kramer, 2011**).

En la figura 1 se presenta una descripción gráfica del **concepto de valor compartido**:

Figure 1. Shared value



Fuente. Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution. Valerie Bockstette and Mike Stamp. FSG (www.fsg.org).

Sin embargo, las empresas aún consideran los temas sociales como marginales y no como parte de su “core” de negocios; al decir de Porter y Kramer, (2011): “las empresas siguen teniendo una visión estrecha de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja, mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinarán su éxito en el largo plazo” .

Teniendo en cuenta que las transformaciones de los últimos decenios en el marco del proceso globalizador han generado considerables desequilibrios económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales, poniendo en riesgo la sostenibilidad mundial, el mundo de hoy requiere de profesionales que, desde todos los sectores, lideren la participación activa y constructiva de las organizaciones, en procesos que promuevan, además del crecimiento económico, el bienestar social y la sostenibilidad ambiental; es decir, que sean responsables socialmente.

La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas, razón por la cual se hace necesario **generar capacidades en el sector empresarial para la creación de valor compartido**, de modo tal, que las empresas asuman el liderazgo para volver a unir a los negocios con la sociedad.

Las empresas deben fortalecer su rol de actor fundamental para el crecimiento, la competitividad y sostenibilidad de nuestro país; la construcción de una Colombia sostenible es un reto que requiere del compromiso y participación de los sectores empresarial, académico, público y social.

Ahora bien, dado que el concepto de creación de valor está visto desde la actividad empresarial, cobra especial relevancia el esfuerzo que desde la Universidad EAN (**en la Especialización en Responsabilidad Social y Valor Compartido y la línea de RS**) se realiza, ,para brindar a las empresas las condiciones y habilidades que les permita actuar con responsabilidad social¹, en el entendido de que esta les aporta en su competitividad, en tanto se concibe como una nueva manera de realizar los negocios.

Por lo anterior, se tienen en cuenta los impactos ambientales, sociales y económicos. Actuar de forma responsable, genera una mayor motivación y productividad en los trabajadores; permite una disminución de los riesgos legales, sociales y ambientales y optimiza la confianza con los clientes, trabajadores, proveedores y socios, a partir de la mejor comprensión de las expectativas de la sociedad y de los grupos de interés. Todo ello, sin duda, contribuye a un fortalecimiento de la imagen corporativa y de la marca, siempre y cuando existan detrás, programas y acciones consistentes y sostenibles.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas no sólo deben asumir el reto de generar valor económico (generación de riqueza y rentabilidad), sino que también deben tener en cuenta los aspectos sociales (generación de empleo, relacionamiento con la comunidad) y ambientales (producción limpia, protección del medio ambiente), con el fin de lograr que sus organizaciones aporten de manera directa a la sostenibilidad de las regiones donde se encuentran ubicadas y así llegar a ser, ellas mismas, empresas sostenibles en el tiempo.

En este sentido, la presente investigación plantea la identificación de estrategias y mecanismos que aporten en la generación de capacidades en el sector empresarial de Bogotá para la Creación de valor compartido, basadas en la incorporación de prácticas de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**.

¹ Aunque en la actualidad no existe un concepto unificado para definir la Responsabilidad Social, hay elementos comunes que la identifican, tales como: el comportamiento ético y transparente; la responsabilidad frente a los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial; la consideración de las expectativas de los grupos de interés; el cumplimiento a cabalidad de las exigencias legales; la incorporación de prácticas responsables en la estrategia, operaciones y funciones de la empresa y la generación de valor económico, social y ambiental que contribuya al desarrollo sostenible.

3. OBJETIVOS

3.1 *Objetivo general*

Proponer estrategias y mecanismos orientados a “Generar capacidades en el sector empresarial de Bogotá para la creación de valor compartido”, basadas en la incorporación de prácticas de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**.

3.2 *Objetivos específicos*

- Analizar el concepto de “**Creación de valor compartido**” planteado por Porter y Kramer.
- Analizar los principales indicadores que miden la “Creación de valor compartido”.
- Identificar las estrategias y los mecanismos para la creación de valor compartido, basadas en la incorporación de prácticas de **RSE**.
- Analizar las principales estrategias y mecanismos para la reacción de valor compartido.

4. MARCO TEÓRICO Y/O ESTADO DEL ARTE

Porter y Kramer plantearon por primera vez el concepto de “Creación de valor compartido” en el artículo “Estrategia y Sociedad”, publicado en el año 2006; en este artículo los autores argumentan que la estrategia de las empresas debe ir más allá de las mejores prácticas; estas deben escoger un posicionamiento único, hacer las cosas diferentes a la competencia y articuladas bajo el concepto de “*Business Strategy*”.

Al respecto, Vidal (2011) menciona: “La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables”.

Este mismo planteamiento aplica para los programas de **Responsabilidad Social Corporativa**, en los cuales se debe ir más allá de ser buenos ciudadanos, mitigando el daño y aumentando el valor y los beneficios para la organización.

Para esta tarea se debe crear una propuesta de valor única la cual en los programas de Responsabilidad Social Corporativa estratégica logre ubicar la dimensión social en la propuesta general de la organización.

Las empresas deben, para este tipo de programas, vencer prejuicios en los cuales los directores no quieren afrontar temas sociales y los entes no gubernamentales no quieren incorporar la rentabilidad en los temas de mejoramiento social; este es el primer paso para acercar los intereses que están en juego.

Si bien, las organizaciones no son culpables de todos los problemas sociales y no cuentan con los fondos suficientes para solucionar todos los problemas, cuando estas se encargan de un programa que incluye el valor compartido, son los entes más idóneos para generar un movimiento exitoso y fundamentado en el conocimiento de su mercado.

La **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** ha emergido a tal punto, que se convirtió en una prioridad inescapable para los líderes de negocios en todos los países. El gobierno, activistas y los medios presionan para que las compañías respondan por las consecuencias sociales de su actividad. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido tan productivos como podrían serlo, por dos razones:

- Enfrentan los negocios contra la sociedad, cuando los dos son claramente independientes.
- Presionan a las compañías a pensar en **RSE** en forma genérica, y no de manera apropiada para la estrategia de cada firma. Los autores plantean nuevas formas de ver la relación entre empresas y sociedad, sin amenazar el éxito corporativo y el bienestar social, como un juego de suma cero.

En este sentido, la atención que han prestado las empresas a la **RSC** no ha sido del todo voluntaria. Muchas se hicieron conscientes de ello sólo al verse sorprendidas por las respuestas del público a problemas que no habían considerado como parte de la responsabilidad de su negocio. Tal es el caso de *Nike*, que enfrentó un boicot de sus consumidores tras el reporte del *New York Times* acerca de prácticas laborales abusivas de sus proveedores en Indonesia.

Aunque las empresas cada vez más incluyen en sus reportes anuales, uno referente a la **RSC**, estos no cuentan con el enfoque que deberían tener. Las reducciones de polución, desechos, emisiones de carbón o uso de energía deberían estar documentadas por divisiones o regiones específicas, y no para la totalidad de la compañía. Las iniciativas filantrópicas se describen típicamente en dólares, o en horas invertidas, pero casi nunca en términos del impacto de dichas acciones. Mientras una medición rigurosa y confiable podría influenciar el comportamiento corporativo en forma constructiva, los métodos de auto medición aportan menos de lo que aportan a la confusión del tema.

“La crisis de valores está obligando a las compañías a mirarse internamente, redefinirse y apelar a aquellos principios que van más allá de la retribución o del mero resultado coste beneficio. La concentración empresarial y las dificultades de mercado ejercen una selección natural en el tejido empresarial y, en este contexto, son muchas las compañías que empiezan a comprender que no van a sobrevivir si no son capaces de ir más allá” (**Cura Blasi, 2012**).

Por otro lado, los estudios acerca del efecto de la reputación social de una empresa sobre las preferencias en las ventas del consumidor

o en el desempeño del mercado accionario han quedado, en el mejor de los casos, inconclusos.

Las escuelas de pensamiento acerca de la **RSC** comparten el mismo problema: se centran en la tensión existente entre las empresas y la sociedad, más que en su interdependencia; cada una crea estrategias genéricas que no se ajustan a la realidad de cada compañía. El resultado es una serie de actividades de **RSC** y filantrópicas, descoordinadas de la estrategia de la compañía, que no tienen un impacto social significativo, ni fortalecen la competitividad de largo plazo. El poder de las corporaciones de generar beneficio social se ve disipado, así como el potencial de las compañías de generar acciones que soporten tanto sus comunidades, como sus metas.

La necesidad mutua que tienen las empresas y la sociedad es un hecho. Una sociedad saludable genera una demanda expansiva para los negocios, en la medida que más necesidades humanas se alcanzan y las aspiraciones crecen. Al mismo tiempo, una sociedad saludable necesita compañías exitosas; ningún programa social rivaliza con el sector empresarial cuando se trata de generar empleos, bienestar e innovación que mejore los estándares de vida y sociales a lo largo del tiempo. Los líderes empresariales y sociales se han enfocado demasiado en la fricción entre ellos, y no lo suficiente en los puntos de intersección; una ganancia temporal de uno, determinará la prosperidad de largo plazo de ambos.

Además, “comunicar sostenibilidad sólo se entiende desde un diálogo sincero, permanente y transparente entre grupos de interés, con el objetivo de crear espacios de encuentro y de **creación de valor compartido** entre los implicados. La segmentación de la información y la accesibilidad de esta, serán clave para alcanzar los objetivos empresariales deseados” (Cura Blasi, 2012).

Para lograr esto, la empresa debe: identificar los puntos de intersección; elegir en qué aspectos sociales se enfocará; crear una agenda social corporativa; integrar las prácticas de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro y crear una dimensión social para su propuesta de valor.

La pregunta que se debe hacer, no es si una causa vale la pena, sino si representa una oportunidad para crear valor a ambas partes. Los aspectos sociales caen en tres categorías que se resumen en la tabla 1, planteada por los autores (**Porter & Kramer, 2011**):

Tabla 1. Prioritizing Social Issues

Prioritizing Social Issues		
Generic Social Issues Social issues that are not significantly affected by a company's operations nor materially affect its long-term competitiveness.	Value Chain Social Impacts Social issues that are not significantly affected by a company's activities in the ordinary course of business.	Social Dimensions of Competitive Context Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company's competitiveness in the locations where it operates.

Fuente. (Bockstette & Stamp, 2011)

Cada empresa debe trabajar en aspectos sociales en estas tres categorías para cada **Unidad Estratégica de Negocio (UEN)** y locación primaria, y luego priorizarlas en términos de su impacto potencial. La categoría en la que quede un aspecto social puede variar de UEN a UEN, de industria a industria y de locación a locación.

La **RSC** se compone de dos elementos: actuar como un buen ciudadano corporativo de acuerdo con las necesidades evolutivas de sus grupos de interés, y mitigar o anticipar los riesgos adversos de su actividad como negocio.

Por su lado, la **RSC** estratégica va más allá de estas dos premisas, e incluye un pequeño número de iniciativas que tienen un gran y distintivo

beneficio social y empresarial, al involucrar acciones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro. La integración de prácticas de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro es lo que asegura la sostenibilidad de las acciones de **RSC**.

Como ejemplo se presenta el Marriot, que ofrece 180 horas de clases en salón y entrenamiento a candidatos desempleados. Los candidatos son referidos por la comunidad, y como resultado se obtiene un beneficio tanto para la comunidad, como para el Marriot, en los costos de reclutamiento. Es difícil distinguir la **RSC** de las actividades del día a día de la compañía.

La **RSC** más estratégica se da cuando la empresa incluye una dimensión social en su propuesta de valor, logrando un impacto social en la estrategia global. Tal es el caso de *Whole Foods Market* al que, dada la naturaleza de su negocio, se le facilita la inclusión de la **RSC** en su propuesta de valor; sin embargo, cualquier empresa puede adicionar, aunque sea en menor medida, el factor social en su posicionamiento competitivo.

Los autores plantean una visión completamente nueva de la **RSC**, que responde de manera más eficiente a las actuales necesidades empresariales y sociales. La integración de estas necesidades requiere más que buenas intenciones y liderazgo; se deben hacer ajustes en la organización, y en las relaciones de esta con sus grupos de interés.

La compañía debe ir de una postura defensiva fragmentada, a una integrada y positiva.

Lo más importante que una empresa puede hacer por la sociedad es contribuir a la prosperidad económica; los gobiernos y las ONGs parecen olvidar este punto; no obstante, si esto se hace, no bajo un marco de **RSC**, sino bajo uno de Integración Social Empresarial, los resultados serán mucho más beneficiosos para las partes. Cuando una empresa eficiente aplica sus recursos, experiencia y talento administrativo en problemas que entiende y en los cuales tiene interés, puede tener un mayor impacto social que cualquier organización filantrópica.

Seis años después, los autores plantean el concepto de valor compartido como una evolución de la **Responsabilidad Social Corporativa**, realizando la comparación que se presenta en la tabla 2 (**Porter & Kramer, 2011**):

Tabla 2. RSC - CVC

RSC	CVC
<ul style="list-style-type: none">• Valor: hacer el bien.• Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.• Discrecional o en respuesta a la presión externa.• Ajena a la maximización de utilidades.• La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.• Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC. <p>Ejemplo: comprar según el comercio</p>	<ul style="list-style-type: none">• Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos.• Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.• Parte integral de las competencias.• Parte integral de la maximización de utilidades.• La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.• Realinea todo el presupuesto de la empresa. <p>Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento</p>

Fuente. (Porter & Kramer, 2011)

El mismo profesor Porter realizó un resumen sobre el concepto de “**Valor Compartido**” en los siguientes 10 aspectos (**Porter, 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 sustentabilidad 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.
- Hay que crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.
- Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma de alcanzar éxito económico.
- 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.

Para terminar el análisis del concepto de valor compartido, es importante mencionar las reflexiones presentadas por Vives (2011), quien da respuesta a dos de los planteamientos expresados por Porter (2011), a saber:

Porter: *siendo honestos, la **RSE** no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad.*

Vives: *¿Creía alguno de ustedes que la responsabilidad de la empresa tuviera como objetivo transferir los beneficios del capitalismo a la sociedad? ¿Son las prácticas responsables de las empresas lo suficientemente poderosas como para poder contrarrestar los problemas del funcionamiento del mercado, de los incentivos perversos, de la irresponsabilidad individual? ¿Es que el capitalismo solo tiene beneficios? ¿Es responsabilidad de las empresas resolver los problemas del capitalismo? ¿O es que tenemos que cambiar radicalmente el objetivo de la empresa para que lleve los beneficios del capitalismo a la sociedad? ¿Pueden las empresas, operando independientemente, llevar los beneficios del capitalismo a la sociedad, lo que requiere de acción colectiva y coordinada entre todas las empresas, gobiernos, sociedad civil, consumidores, etc.?*

Porter: *valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.*

Vives: *yo pensaba que era al revés. Que la empresa debía generar beneficios sociales a través de sus actividades normales, a través de la creación de valor económico. La primera responsabilidad de la empresa es crear valor económico, seguir existiendo, ser rentable:*

- *Ganar dinero con ética y responsabilidad, respetando las leyes vigentes, se apliquen o no, y aquellas que se emplean en otros países donde opera, que sean de mayor rigor y que sean aplicables.*
- *Pagar todos los impuestos que toca, para que el gobierno, elegido por la sociedad, los redistribuya.*
- *Generar empleos dignos, pagando sueldos justos, en entornos saludables, con oportunidades para el crecimiento y la dignidad personales.*
- *Producir productos responsables, que la sociedad demanda y necesita para su desarrollo armónico.*
- *Utilizar los recursos del planeta de manera responsable, pagando por ellos los precios consistentes con su valor para la sociedad (cuya fijación de precios es responsabilidad del mercado, y si este no funciona, que el gobierno introduzca los impuestos o tasas para compensar por las externalidades).*
- *Contribuir a resolver los problemas sociales que afectan su operatoria, en el corto o largo plazo, de manera tangible o intangible.*

Pero no todas las empresas producen ese valor económico de manera responsable. He allí donde deben concentrarse los esfuerzos en la creación de valor económico, a nivel de cada empresa, que conduzca a la creación de valor social.

Según el profesor Porter parece que la empresa tiene la responsabilidad de generar beneficios sociales y de paso, valor económico.

Si así fuera podría tener dificultades en obtener los recursos financieros necesarios para llevar a cabo sus tareas, a menos que financistas altruistas lo hicieran, o la sociedad estuviera dispuesta a hacerlo a cambio de los beneficios sociales, o que el gobierno, no muy hábil a la hora de la intervención económica, lo hiciera.

Una cosa es la estrategia de crear valor económico para compartirlo y la otra es una estrategia de crear valor social y de paso crear valor económico.

Una cosa es una empresa comercial responsable, que quiere ser social, ambiental y financieramente sostenible y la otra es una empresa social, que ha sido creada con el objetivo de resolver un problema social que el mercado o gobierno no puede resolver, pero de forma financieramente sostenible. ¿Qué es lo primero? Y esto no es problema de huevo o gallina. No son secuenciales.

La implementación de la estrategia empresarial propuesta por el profesor Porter, de tener como objetivo la creación de valor compartible en todas sus actividades, es muy compleja de implementar en países desarrollados, con mercados eficientes, gobiernos eficientes y sociedades avanzadas.

Ni que hablar de los problemas de implementación en países en vías de desarrollo (en un próximo artículo analizaremos más a fondo la implementación de estrategias de **RSE** y las de **Valor Compartido** y las ventajas comparativas de ambas estrategias dependiendo de la etapa en que se pretenden aplicar). ¿Cuál debe ser el norte, el motor, la razón de ser de la empresa?”.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los principales conceptos, guía de la investigación, realizado por el autor.

Creación de valor compartido: “Las políticas y prácticas operacionales mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de 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 de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados” (**Porter & Kramer, 2011**).

Responsabilidad Social-ISO 26000 (*International Standard Organization, 2011*): “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades generan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible², incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de las partes interesadas. Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización, y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Responsabilidad Social - GTC 180 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2008): “Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (*stakeholders*), en materia de desarrollo humano integral; esto permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales”.

Por su parte, Diego Morales (2007), en el libro *Comunicación*.

² El concepto más conocido de “desarrollo sostenible” es el de la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, que lo definieron como: “El desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”. Ver: “*Our Common Future: Brundtland Report. Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations. 1987. Adicionalmente, la Norma ISO 26000 realiza la siguiente anotación sobre el concepto de desarrollo sostenible: “El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto” (p. 4).

Tabla 3. Análisis Comparativo RSC vs CVC

Análisis Comparativo RSC vs CVC	CVC (Porter y Kramer)
Valor: Responsabilidad + beneficios económicos, sociales y ambientales en relación con la competitividad y sostenibilidad de la empresa.	Valor: Beneficios económicos, sociales y ambientales en relación con la competitividad de la empresa.
Gestión del relacionamiento con todos los grupos de interés. Desarrollo sostenible.	Creación conjunta de valor entre la empresa y sus grupos de interés (Ejemplo: empleados, cadena de valor, comunidad).
Integrada en toda la organización.	Parte integral de las competencias.
Apunta a la maximización de utilidades en el mediano y largo plazo.	Apunta a la maximización de utilidades mediante la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
La agenda se determina por la estrategia de competitividad y el diálogo con los grupos de interés.	La agenda se determina por la estrategia de competitividad y el modelo de negocio.
Ejemplo: Prevención y protección de los Derechos Humanos y los Derechos de los Trabajadores.	Ejemplo: Diseño y desarrollo de “negocios inclusivos” en la cadena de valor.

Fuente. Elaboración propia del autor.

5. Metodología

La investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, con base en técnicas cualitativas, en particular en el estudio de fuentes documentales, lineamientos y estándares internacionales, dentro de los cuales se analizaron los siguientes:

- Norma ISO 26000 de *Responsabilidad Social, International Organization for Standardization (ISO)*.
- Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3, *Global Reporting Initiative (GRI)*.
- Serie de Normas AA1000 “*Stakeholder Engagement Standard 2011*”, *Institute of Social and Ethical Accountability*.
- Norma SA 8000, *Social Accountability International (SAI)*.
- Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social GTC180, Icontec.

La investigación se desarrolló en dos etapas, a saber:

- **Contextualización:**
 - Revisión de la literatura y exploración conceptual sobre la “**Creación de valor compartido**”.
 - Identificación de los principales indicadores que miden la “**Creación de valor compartido**”.
- **Análisis, interpretación y recomendaciones:**
 - Análisis de las principales estrategias y mecanismos para la **creación de valor compartido**.
 - Identificación de las estrategias y de los mecanismos para la **creación de valor compartido**, basadas en la incorporación de prácticas de **RSE**.
 - Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

6. Resultados y discusión

6.1 Identificación de los principales indicadores que miden la “Creación de valor compartido”

En primer lugar, es importante mencionar que Porter & Kramer, (2011) establecen tres formas de generar valor compartido, las cuales son complementarias:

- Reinención de productos y mercados.
- Redefinición de la productividad en la cadena de valor.
- Desarrollo de clústers locales.

“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 difieran. Las oportunidades van a ser distintas para cada industria y para cada empresa, pero cada empresa tiene posibilidades” (Vidal, 2011).

Tomando como base estas tres formas de implementar el concepto de valor compartido en las empresas, se realizó la identificación de los principales indicadores.

6.1.1 Reinención de productos y mercados

“Las necesidades de la sociedad son enormes: salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera, menos daño ambiental. Se podría decir que son las principales necesidades insatisfechas en la economía global.

En las economías avanzadas, la demanda por productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad crece rápidamente.

Las empresas de alimentos que tradicionalmente se concentraron en el sabor y la cantidad para impulsar más y más consumo se están reenfocando en la necesidad fundamental de una mejor nutrición” (**Porter & Kramer, 2011**).

Al respecto, Vidal, (2011) menciona: “Satisfacer las necesidades de mercados desatendidos, a menudo, requiere rediseño de los productos o diferentes métodos de distribución. Estas exigencias pueden desencadenar una innovación que puede tener aplicación tanto en mercados emergentes como en mercados tradicionales. Los microcréditos, por ejemplo, se inventaron para servir a las necesidades insatisfechas de financiación de los países en desarrollo, el ejemplo más conocido es Grameen Bank constituido en 1983 por Muhammad Yunus con el objetivo de romper el círculo vicioso de las personas pobres excluidas del crédito en Bangladesh”.

La innovación, entendida como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (**OECD & EUROSTAT, 2005**), es un componente fundamental para la **Creación de valor compartido**. Aún más, esta innovación debe involucrar objetivos de carácter no sólo económicos, sino también sociales y ambientales.

En este sentido, se podría mencionar que uno de los principales indicadores para medir la **creación de valor compartido** es el grado de innovación de las empresas. El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (**OCDE**) ha establecido varios indicadores para la medición de la innovación tecnológica en el mundo, y su impacto en el desempeño de las empresas. En América Latina, la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (**RICYT**), la Organización de Estados Americanos (**OEA**) y el Programa **CYTED** publicaron el Manual de Bogotá: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe, que propone pautas para la normalización y construcción de los indicadores de innovación tecnológica.

El Manual de Bogotá define la **Innovación Tecnológica en Productos y Procesos** como:

La implementación tecnológica de nuevos productos y procesos o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos o de inversiones en investigación y desarrollo, I+D, que generan novedades a nivel de la firma. De acuerdo con el Manual de Oslo, la innovación tecnológica en productos y procesos, corresponde a métodos que cambien las acciones de la firma, diferentes de los agrupados en el concepto de Innovación Organizacional que incluye la introducción de cambios en la estructura organizacional, la implementación de técnicas gerenciales avanzadas y la implementación de cambios (nuevos o sustanciales) en la orientación corporativa de la firma. También se la debe diferenciar de otras variaciones en la producción y/o en los procesos, como los cambios que resulten insignificantes o no originales dentro de la firma, tales como: dejar de usar un proceso específico en la producción o mercadeo de un producto, la reposición simple de capital, los cambios puramente resultantes de modificaciones en los precios de los factores, la diferenciación de productos, o los resultantes de cambios cíclicos” (**RICYT, OEA, CYTED, Colciencias, & OCYT, 2001**).

Adicionalmente, con respecto a las **actividades de innovación** RICYT et al., (2001) mencionan que:

“...abarcen todas las decisiones y desarrollos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales que se llevan a cabo al interior de la empresa, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos. Por cierto, no todas las actividades de innovación resultan en innovaciones efectivas, pero todas las innovaciones reales deben ser vistas como resultado del conjunto de las actividades innovadoras de la empresa”.

Adquisición y generación de conocimiento nuevo o relevante para la firma:

- **Desarrollo de investigación y experimentación:** comprende el trabajo creativo que se emprende sobre una base sistemática con el fin de incrementar el stock de conocimiento. En general, la fase experimental más importante es la construcción y prueba de un prototipo, esto es, un modelo original que incluye todas las características y realizaciones técnicas de un nuevo producto o proceso.
- **Adquisición de tecnología no incorporada y conocimiento:** incluye la adquisición de tecnología externa en forma de patentes, inventos no patentados, licencias, divulgaciones de *know-how*, diseños, marcas de fábrica, patrones, como también servicios de computación y otros científicos y técnicos, además de la adquisición de paquetes de *Software* no clasificados en otra parte.
- **Adquisición de tecnología incorporada:** adquisición de maquinaria y equipo en procura de mejoras en el desempeño tecnológico de la firma, tanto en procesos como en productos.

Otras formas de preparación para la producción:

- **Modernización de los equipos e ingeniería industrial:** cambios en la producción y en los procesos de control de calidad, métodos y patrones y el *Software*.
- **Diseño industrial:** planos y gráficos orientados a definir procedimientos, especificaciones técnicas y características operativas necesarias para la producción de productos tecnológicamente nuevos y la implementación de nuevos procesos.

- **Otras adquisiciones de capital:** adquisición de edificios, o de maquinarias, herramientas y equipos -sin un mejoramiento del desempeño tecnológico- necesarios para la implementación de los productos o procesos tecnológicamente nuevos o mejorados; por ejemplo, un molde adicional o una máquina de envasado para producir y entregar un lector de **CD-ROM** tecnológicamente mejorado.
- **Inicio de la producción:** puede incluir modificaciones en productos o procesos, readaptación de personal en las nuevas técnicas o en el uso de nueva maquinaria.

Mercadeo de productos nuevos o mejorados:

- Actividades relacionadas con el lanzamiento de productos tecnológicamente nuevos o mejorados. Entre ellas se incluyen la investigación preliminar de mercado y la publicidad de lanzamiento, pero se excluye la creación de redes de distribución para comercializar las innovaciones”.

Por último, con respecto a los **Indicadores de Innovación**, el Manual de Bogotá considera tres aspectos:

- Indicadores de impacto.

Para valorar y medir el impacto de la innovación en el desempeño de la firma se pueden utilizar varios indicadores:

- Proporción de ventas y exportaciones por tecnologías de nuevos productos introducidos en el mercado en los últimos tres años (porcentaje ponderado por las ventas de las firmas). Se incluyen productos tecnológicamente nuevos; productos tecnológicamente mejorados y productos que tecnológicamente no han cambiado, o sujetos solo a la diferenciación entre productos, y que han sido producidos con métodos de producción renovados durante los últimos tres años.
- **Resultados del esfuerzo innovador:** las firmas tienen que evaluar el éxito del esfuerzo tecnológico con respecto a su desempeño en las ventas (domésticas o foráneas), ganancias, acceso a nuevos

mercados, participación en los mercados tradicionales. Su evaluación se lleva a cabo en dos períodos; el del comienzo y el del final de los tres años evaluados, (es decir en los períodos t y $t-2$).

- **Uso de factores productivos:** se refiere a la forma en la que la innovación tecnológica en productos y procesos ha generado cambios en la función de producción a través del uso de los factores: mano de obra, consumo de materias primas, materiales y energía y la utilización de capital fijo.

Indicadores referentes a la difusión:

- **Sectores de usuarios:** en teoría, es posible clasificar las innovaciones mediante tres criterios. Se trata de una clasificación según el nivel a partir del cual deseamos evaluar la difusión: el sector de la principal actividad económica del productor; el grupo tecnológico al que pertenece la innovación o el sector en que probablemente se utilizará la innovación.
- **Relevamiento del uso de tecnologías avanzadas en los procesos manufactureros:** son varios los países que han llevado a cabo relevamientos sobre el uso de determinadas tecnologías nuevas en procesos de manufactura y, en un caso, también sobre el sector de servicios. Tales encuestas abarcan un aspecto importante de la difusión, a saber: hasta qué punto las innovaciones que adoptan la forma de nueva tecnología incorporada se utilizan en la producción. Muchos países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, **OCDE**, han realizado también relevamientos especializados sobre el sector manufacturero, centralizando la investigación sobre aplicaciones de microelectrónica.

Indicadores de gasto:

- Se adopta el *subject approach*, que implica incluir el gasto incurrido en actividades de innovación en un año dado: en vez de excluir el gasto en proyectos abortados o en curso, e incluir los gastos de períodos anteriores, se incluirá el gasto en el año en curso, en innovación tecnológica en productos y procesos, no solamente la implementada, sino también la potencial y la abortada.

Este enfoque sugiere cuatro clasificaciones:

- **De abajo a arriba o de arriba a abajo:** según que se centre el interés en el monto del gasto para cada tipo de actividad de innovación o en la suma total de gasto en innovación.
- **Por tipo de gasto:** incluye los clasificados como gasto corriente y gasto de capital. Entre los gastos corrientes tenemos los costos laborales y otros costos corrientes. Mientras tanto, entre los gastos de capital se incluyen gastos en tierra y edificios; instrumentos y equipos y software de computador, adquirido o usado en actividades de innovación tecnológica en productos y procesos.
- Dentro de estos gastos en innovación, cabe incluir el concepto de la inversión en intangibles, referente al gasto corriente que es realizado para el desarrollo de la firma, del cual se espera que ofrezca retornos a través de un período mayor que el año durante el cual se realizó la inversión. Dentro de los intangibles se incluyen gastos en mercadeo no rutinario, entrenamiento y *Software*, adicionales al gasto corriente en investigación y desarrollo, I+D.
- La inversión en intangibles comprende elementos que no son parte de la inversión corriente en innovación tecnológica. Por ejemplo, solo el entrenamiento en conexión con la introducción de productos y procesos nuevos tecnológicamente, es clasificado como gasto de innovación en tecnología de los procesos y los productos; mientras que los gastos en entrenamiento, en general, son tomados como gastos de inversión en intangibles. Asimismo, el gasto en innovación tecnológica en productos y procesos incluye inversión tangible como gasto de capital en I+D, adquisición de maquinaria y adquisición de equipo relacionado con innovaciones en tecnología de los procesos y los productos. La inversión en intangibles está íntimamente relacionada con el concepto de actividad innovadora, pues se refiere a gastos corrientes cuyo fin es el de preparar la estructura de la firma para el cambio técnico en diversos aspectos.
- **Por tipo de innovación:** según el tipo de actividad de innovación se incluyen gastos en I+D; gastos en adquisición de tecnología y *know-how* no incorporados; gastos para la adquisición de tecnología incorporada; gastos en equipamiento, ingeniería industrial, diseño industrial, y fuentes de producción como plantas piloto y prototipos

no incluidos en I+D; gastos en entrenamiento ligados a actividades de innovación tecnológica en productos y procesos; por último, el mercadeo de productos tecnológicamente nuevos o mejorados.

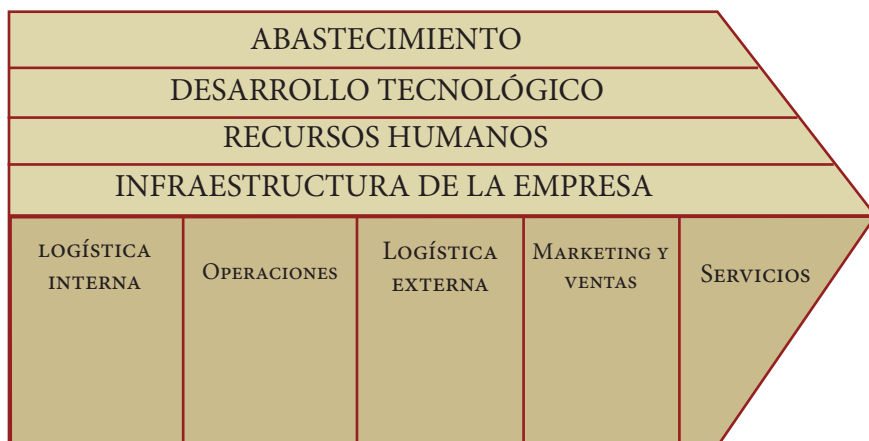
- **Por fuentes de financiación:** es importante conocer el origen de la financiación de los gastos de innovación con el fin de evaluar, por ejemplo, el papel que desempeñan las políticas públicas y la internacionalización en el proceso de innovación. Se sugiere la siguiente clasificación por origen de los fondos:

- Fondos propios.
- Fondos provenientes de empresas afines (subsidiarias o asociadas).
- Fondos de otras empresas comerciales.
- Fondos provenientes del gobierno (préstamos, subsidios, etc.).
- Fondos provenientes de organizaciones supranacionales o internacionales (comunidad europea, etc.).
- Otros fondos

6.1.2 Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico descrito y popularizado también por (**Porter M. , 1985**). Este concepto de cadena de valor se convirtió rápidamente en un instrumento poderoso de análisis de planificación estratégica (ver tabla 4).

Tabla 4. Cadena de Valor



Fuente. (Porter M., 1985)

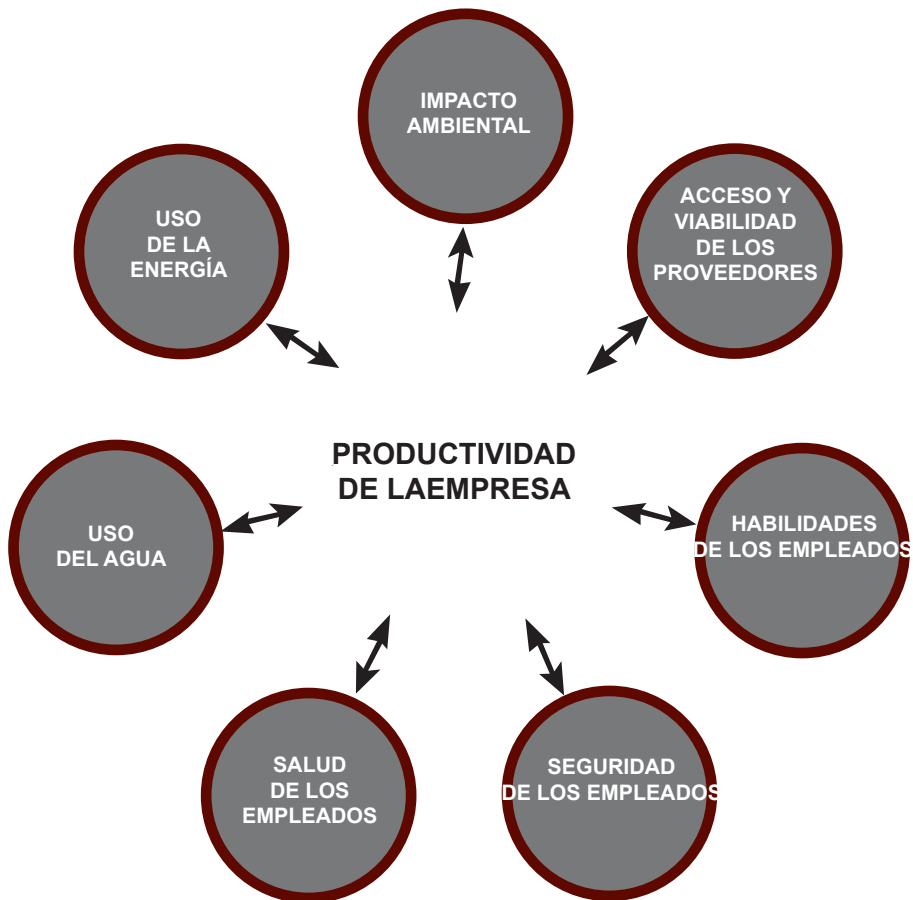
Su objetivo último, es maximizar la creación de valor, mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para la empresa cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costes monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también a la calidad del producto y ha generado costes internos a la empresa.

Como consecuencia, Porter & Kramer, (2011) proponen que se aplique el principio, creando valor compartido en la gestión de la cadena de valor. Reconocen que la cadena de valor de la empresa afecta a –y es afectada por– numerosos temas sociales, tales como gestión de los recursos naturales, del agua, salud y seguridad en el trabajo, igualdad de oportunidades en el puesto de trabajo. Subrayan que la empresa cliente ya empieza a entender que el empobrecimiento progresivo de los proveedores no es sostenible para su cadena de valor.

Para evitar este riesgo empresarial, recomiendan que la empresa ayude a los proveedores facilitándoles los recursos de producción y el acceso a la financiación, compartiendo tecnología y transmitiendo conocimiento. El

objetivo último, radica en que el proveedor incremente su productividad y que este aumento de productividad permita incrementar beneficios a la empresa (ver figura 2).

Figura 2. Productividad de la empresa



Fuente. (Porter & Kramer, 2011).

6.1.2 Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

La introducción del concepto de clúster se remonta a las reflexiones de Porter (1990) acerca de la localización y, en especial, a la noción del “**Diamante de la Competitividad**”. Empezó a estudiar cuáles eran las fuentes de las ventajas competitivas de sectores/naciones, analizando los casos de éxito para hallar las implicaciones tanto empresariales, como nacionales. El clúster se presenta de forma clara en las reflexiones acerca del cuarto determinante del diamante, el correspondiente a la “industria de soporte”.

Para Porter (1998), un clúster es una concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, instituciones como universidades y asociaciones de empresarios interconectados. Empresas que compiten, pero que también se colaboran entre ellas y crean una masa crítica que facilita la competitividad de cada una.

Porter y Kramer (2011) recomiendan a las empresas multinacionales que colaboren en la construcción de clústers eficientes en cada uno de los lugares donde desarrollan operaciones empresariales. Señalan que el éxito de cada empresa está condicionado por las empresas e infraestructuras que se encuentran en su entorno. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por la existencia de clústers. El desarrollo de capacidades locales en formación y servicios facilita la productividad de la empresa. Deficiencias en el entorno donde opera, le genera costes internos. Porter y Kramer (2011) concluyen que la empresa está creando valor compartido cuando ayuda a construir clústers, y a reducir las deficiencias sociales, educativas e institucionales del territorio; pero, también se beneficia, ya que un buen clúster local es una fuente de productividad y reducción de costes internos.

Por último, en la tabla 5 (**elaborada por Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2013**) se presentan los principales resultados tanto económicos como sociales de cada una de las tres estrategias para la

creación de valor compartido:

Tabla 5. Resultados económicos y sociales de las tres estrategias par la Creación de valor compartido

Niveles de Valor Compartido	Resultados Económicos	Resultados Sociales
Reinvención de productos y mercados.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de los Ingresos.• Aumento de la participación en el mercado.• Aumento en el crecimiento del mercado.• Mejora de la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Mejora de la atención a los pacientes.• Reducción de la huella de carbono.• Mejora de la nutrición.• Mejora de la educación.
Redefinición de la productividad en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none">• Mejora de la productividad.• Reducción de los costos logísticos y operativos.• Suministro garantizado.• Mejora de la calidad.• Mejora de la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Reducción del uso de energía.• Reducción del uso de agua.• Reducción de materias primas.• Mejora de las habilidades laborales.• Mejora de los ingresos de los empleados.
Desarrollo de clústers locales.	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de costos.• Suministro garantizado.• Mejor infraestructura de distribución.• Mejor acceso a mano de obra.• Mejora de la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Mejora de la educación.• Incremento en la creación de empleos.• Mejora en la salud.• Mejora en los ingresos.

Fuente. (Porter et al., 2013).

6.2 Identificación de las estrategias y mecanismos para la Creación de valor compartido, basadas en la incorporación de prácticas de RSE

Como resultado de la presente investigación se han identificado 11 estrategias para la **creación de valor compartido**, las cuales se presentan a continuación:

6.2.1 Establecer los objetivos económicos, sociales y ambientales de la empresa

En la mayoría de los casos, las empresas del país aún no han establecido en forma clara y precisa sus objetivos, ni las metas económicas ni sociales ni ambientales. Por lo tanto, uno de los factores clave para la incorporación de una estrategia para la **creación de valor compartido** en una empresa, es la definición, documentación e implementación de los objetivos y las metas económicas, sociales y ambientales, de manera tal que esto le permita evaluar en forma permanente los indicadores de desempeño e impacto económico, social y ambiental, así como llevar a cabo acciones de mejoramiento continuo.

6.2.2 Alinear la estrategia para la Creación de Valor Compartido con el modelo de negocio

Cualquier tipo de estrategia que se implemente para la **creación de valor compartido** debe estar necesariamente alineada con el modelo de negocio, es decir, con la estrategia competitiva de la empresa, ya que es el único mecanismo que puede garantizar la unidad de propósito en los ámbitos económico, social y ambiental.

6.2.3 Fortalecer el liderazgo y la cultura para la Creación de valor compartido

Es común ver que en las empresas, la Alta Dirección promueve algún tipo de acción concreta que podría catalogarse como parte de una estrategia para la **creación de valor compartido**; sin embargo, estas acciones se realizan de manera informal y desarticulada con la estrategia de la organización.

6.2.4 Crear la estructura óptima de innovación

Para lograr una adecuada implementación de la estrategia para la **creación de valor compartido**, es fundamental que las empresas diseñen y desarrollen un sistema de gestión de la innovación que les permita establecer procesos y planes de innovación en forma sistemática y estructurada, acorde con sus objetivos y metas organizacionales.

6.2.5 Reinventar productos y mercados

Como lo mencionan Porter & Kramer (2011), las empresas desarrollan nuevos productos, servicios, métodos y/o mercados, a partir de la identificación de soluciones a las problemáticas sociales y ambientales de la comunidad, generando valor agregado a estas, a través de la creación de valor compartido.

6.2.5 Reinventar productos y mercados

Existen múltiples empresas que no han desarrollado un proceso formal y sistemático para la identificación, clasificación y priorización de sus grupos de interés (*Stakeholders*), lo que las lleva a tener un nivel de relación reactivo y unidireccional con sus principales *Stakeholders*.

Pfiter, Bokstette y Stamp (2013) plantean que las empresas deberían desarrollar sus proyectos de innovación en los ámbitos económico, social y ambiental con la participación activa de sus principales *Stakeholders*, especialmente con los vinculados a su cadena de valor y a la comunidad.

6.2.7 Redefinir la productividad en la cadena de valor

Con la implementación de una estrategia para la **creación de valor compartido**, se busca que las empresas logren optimizar sus operaciones con base en la incorporación de criterios y mecanismos de carácter social, ambiental y ético, incrementando así su productividad y competitividad.

6.2.8 Crear clústers locales

En este aspecto se busca que las empresas definan como uno de sus objetivos estratégicos la generación de redes de apoyo, alianzas y *clústers* orientados a mejorar su estrategia competitiva y a fortalecer su sector como un mercado abierto y transparente.

6.2.9 Desempeño y beneficios económicos, sociales y ambientales

Algunas empresas desconocen los riesgos, problemas, inconsistencias y errores económicos, sociales y ambientales que afectan o podrían afectar a la organización. Por lo tanto, con este componente se busca que implementen un sistema de gestión adecuado para evaluar y controlar los principales riesgos e impactos de la organización en los ámbitos económico, social y ambiental.

6.2.10 Relacionamiento con la comunidad e impacto social

Son muchas las empresas que han comenzando a desarrollar programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades donde opera, aunque los principales mecanismos que utilizan son los de filantropía e inversión social. Sin embargo, la **creación de valor compartido** tiene el propósito de que las empresas puedan demostrar impactos contundentes y visibles en el ámbito social y que generen un alto nivel de involucramiento y de confianza con las comunidades donde operan.

6.2.11 Protección e impacto ambiental

Por último, es fundamental que la organización establezca un sistema de gestión ambiental que le permita identificar, medir y controlar sus riesgos e impactos ambientales, así como prevenir la contaminación y hacer un uso sostenible de los recursos.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, a partir del análisis del concepto y de los indicadores de valor compartido revisados, se evidencia una fuerte interrelación entre tres áreas fundamentales del conocimiento: la responsabilidad social corporativa, la innovación y la estrategia competitiva.

Para algunos autores, independientemente de la nomenclatura utilizada, valor compartido y responsabilidad social corporativa son términos sinónimos. El significado que subyace es el mismo: cuando las empresas están dirigidas por personas con amplia visión y gestionadas con criterios de medio y largo plazo, crean negocio y valor para la sociedad. Porter y Kramer plantean un desplazamiento desde el enfoque moral de “buen ciudadano”, al enfoque empresarial de valor económico. Michael Sadowski en su blog, a raíz de la lectura de este artículo, propone que sería suficiente que cada directivo se formulara y diera respuesta a la pregunta: ¿Teniendo en cuenta lo que ya está haciendo la empresa, qué uno o dos temas podrían aportar mayor valor a la sociedad y a la empresa? En definitiva, es simplemente replantearse lo que en este momento la empresa está haciendo para hacerlo mejor tanto para la sociedad como para la empresa. (Vidal, 2011).

De igual forma, es importante mencionar que, sin duda alguna, toma tiempo incorporar un enfoque de valor compartido; por esto, la creación del mismo requiere energía, tenacidad y paciencia. A menudo, una

empresa puede tomar muchos años para que logre integrar plenamente la idea en sus operaciones.

La **creación de valor compartido** no es una solución única para todos los problemas sociales. Sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma a través del cual se acercan a la estrategia de ayudar a aliviar los problemas sociales y construir a largo plazo una ventaja competitiva.

Las empresas que ya se han embarcado en este viaje han ganado el primer organizador de ideas y los beneficios tempranos de su compromiso con consumidores de bajos ingresos, proveedores y socios.

Las partes interesadas externas también han encontrado la manera de hacerlo más viable para que las empresas puedan asumir los problemas sociales que afectan a las poblaciones pobres o vulnerables.

Finalmente, es conveniente resaltar que para crear de manera satisfactoria el valor compartido dentro de las organizaciones como lo menciona Mutis (2013) las empresas deben enfocarse más en encontrar oportunidades de negocio ocultas en problemas del entorno y deben dejar de ver esas necesidades sociales desde la óptica de responsabilidad social y la filantropía en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía.

8. LISTA DE PRODUCTOS A CARGO DE CADA INVESTIGADOR

- Informe final que contiene el análisis de las principales estrategias y mecanismos para la **creación de valor compartido**.
- Informe parcial que contiene el análisis del concepto de “**Creación de valor compartido**” y de los principales indicadores que lo miden.
- Artículo producto de la investigación para ser publicado en revista indexada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera F. y Alcántara, V. *De la economía ambiental a la economía ecológica*. Barcelona. Colección Economía Crítica. Icaria y Fuhem. 1994.

Banfiel Edward C. *The Moral Basis of a Backward Society*. Glencoe, Illinois. The Free Press. 1958.

Barrera Duque Ernesto *La empresa social y su responsabilidad social*. Bogota. en Universidad Nacional de Colombia, Revista Innovar, volumen 17, número 30, 2007.

Bockstette v. y, Stamp, Mike. (2011) *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG.

Branding Sostenible: *Estrategias de Comunicación de la Sostenibilidad*. Cura. Blasi Maria. Abril 2012. Revista de Comunicación. pp.12-14.

Correa M. E., FlynnS. y Amit, A. *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile. CEPAL, Serie: Medio ambiente y desarrollo. 2004.

Dalton George *Teoría económica y sociedad primitiva*. Barcelona. en M. Godelier (comp.), Antropología y Economía. Anagrama. 1976.

Driver M. *An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism- 3*. 2012. Academy of Management Learning & Education. Vol. 11. pp.421-431.

Elkington John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford. Capstone Publishing. 1997.

Faber Malte *How to be a ecological economist*. Amsterdam. Elsevier. 2008.

Freeman E. & Reed, D. *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance*. s.l, en California Management Review, volumen 25, número 3, 1983.

Goulet Denis *Ética del desarrollo*. Madrid, IEPALA, 1965,
_____. *La ética del desarrollo: guía teórica y práctica*, Madrid, IEPALA, 1999.

Holme R. y Watts, P. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. s.l., World Business Council for Sustainable Development, 2000.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) *Guía técnica colombiana de responsabilidad social* GTC 180 Bogotá.

Kotler Philip, Lane Kevin. *Dirección de Marketing*. Madrid, Pearson Prentice Hall, Décima Segunda Edición, 2006. ISBN-10: 84-205-4463-9.

Lebret O.P., Louis Joseph *Dynamique concrète du développement*. Paris, Éditions Ouvrières, 1967.

Lerner Daniel. *The Passing of Traditional Society*. Modernizing the Middle East. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1958.

Martínez Alier Joan *Introducción a la economía ecológica*. Barcelona, Rubes Editorial, 1999.

Meadows Donella H., y otros. *The Limits of Growth. A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York, Universe Books, 1972.

Mele Garrigay. *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. s.l., en *Journal of Business Ethics*, número 53, 2004.
_____. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Marzo/Abril 1979, Harvard Business Review.

_____. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press, 1990.

_____. EXPOKMASR. [Online] 21 11 2011. [Cited: 12 03 2013.] <http://www.masr.com.mx/10-frases-de-michael-porter-sobre-valor-compartido-en-expomanagement-2011/>.

_____. *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. 12, 2006, Harvard Business Review, Vol. 84, pp.78-92.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2005). *Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas*. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo.

Pfiter, M., Bokstette, y Stamp M. (2013). *Innovating for Shared Value: companies that deliver both social benefit and business value rely on five mutually reinforcing elements*. Harvard Business Review.

Porter M. (1998) *Clústers and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review.

_____. (1985). *Competitive Advantage*. New Yor:Free Press.

_____. (1980). *Competitive Strategy*. New York; Free Press.

_____. (2011). *Creación de valor compartido. Expo Managementinterv*. México.

Porter M., & Kramer M. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. 1/2 January - February 2011. Harvard Business Review. Vol. 89. pp.62-77.

RICYT / OEA / CYTED. (2001) *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe*. Bogotá.

Robinson John *Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development*. Amsterdam, Elsevier. Ecological Economics Vo48/4, 2004.

SenAmartya *Desarrollo y libertad*. España, Planeta, 2000.

_____. *Sobre ética y economía*. España, Alianza, 1999.

SmithAdam. *Teoría de los sentimientos morales*. 1759.

Vidal, I. (2011). *El Principio de Valor Compartido de Porter y Kramer*
Universidad de Barcelona: Centro de Investigación de Economía y
Sociedad CIES. p.1-5.

WheelerS. *Work Councils: Towards Stakeholdings.I.*, en Journal of
Law and Society, 24, 1997.

World Commission on Environment and Development. Our common
future. Oxford, University Press, 1987.



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América