

---

## GESTIÓN DE PROYECTOS A PARTIR DE UN ENFOQUE DE VALOR COMPARTIDO

Nelson Antonio Moreno-Monsalve

[nmoreno@universidadean.edu.co](mailto:nmoreno@universidadean.edu.co)

Sandra Marcela Delgado-Ortiz

[smdelgado@universidadean.edu.co](mailto:smdelgado@universidadean.edu.co)

Indira Paola Macgregor Quintero

[imacgregor@universidadean.edu.co](mailto:imacgregor@universidadean.edu.co)

### Resumen

Tendencias como la responsabilidad social empresarial, innovación social, políticas de comercio justo, proyectos sostenibles, ética en la toma de decisiones, reportes de sostenibilidad, entre otras, están siendo paulatinamente aplicadas en el direccionamiento estratégico de las empresas, los altos ejecutivos están apostándole a los múltiples beneficios que traen la implementación de estas temáticas en el ámbito empresarial. En la última década, el planteamiento hecho por Porter y Kramer con su propuesta de Creación de Valor Compartido CVC, publicado en Harvard Business Review, bajo el lema “La gran idea”, va un paso más allá, pues engloba las temáticas mencionadas anteriormente, las enfoca hacia el largo plazo, y define unas políticas y prácticas operacionales que apalancan la generación de valor para todas las partes interesadas (Porter & Kramer, 2011). Teniendo en cuenta que estas políticas y prácticas que plantea la teoría de Valor Compartido tienen aristas comunes con el enfoque de gestión de proyectos desde los ámbitos social, ambiental y económico, se ha realizado una minuciosa revisión bibliográfica de las características que distinguen el concepto de valor compartido, enmarcándolo en la definición de proyecto exitoso, para establecer la relación existente entre ambas perspectivas.

**Palabras Clave:** valor compartido, proyecto exitoso, responsabilidad social empresarial, interesados.

## PROJECT MANAGEMENT FROM A SHARED VALUE APPROACH

### Summary

Trends such as corporate social responsibility, social innovation, fair trade policies, sustainable projects, ethics in decision making, sustainability reporting, among others, are being gradually applied in the strategic direction of companies, senior executives are betting on the multiple benefits that the implementation of these themes bring in the business environment. In the last decade, the approach made by Porter and Kramer with their CVC Shared Value Creation proposal, published in Harvard Business Review, under the slogan “The big idea”, goes one step further, as it encompasses the themes mentioned above, It focuses them on the long term, and defines operational policies and practices that leverage the generation of value for all interested parties (Porter & Kramer, 2011). Considering that these policies and practices proposed by the theory of Shared Value have common edges with the project management approach from the social, environmental and economic spheres, a thorough bibliographic review has been carried out of the characteristics that distinguish the concept of value. shared, framing it in the definition of a successful project, to establish the existing relationship between both perspectives.

**Keywords:** shared value, successful project, corporate social responsibility, stakeholders.



## 1. Generalidades

En el año 2006 los profesores Michael Porter y Mark Kramer publican su artículo “Estrategia y Sociedad”, en él abordan principalmente el vínculo existente entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial. Los autores presentan cómo el bienestar social se deriva del éxito corporativo, además de presentar un marco de trabajo que facilita a las empresas la identificación de sus efectos, positivos o negativos, sobre las comunidades donde desempeñan sus procesos productivos. Así mismo, una de las conclusiones más valiosas del estudio es la incorporación de la responsabilidad social corporativa dentro de la estratégica organizacional, siendo esta la única manera de sumar valor para ambas partes, comunidad y empresa.

Del mismo modo, Porter & Kramer (2006) identifican tres grandes grupos sobre las cuales se gestan los problemas sociales, que no deberían ser ajenos a la realidad empresarial: [1] problemas sociales genéricos; [2] impactos sociales de la cadena de valor y [3] dimensiones sociales del contexto competitivos. Sobre estos tres elementos afirman que existen problemas sociales, no necesariamente generados por las empresas, pero que sí deberían ser atendidos por ellas. Así mismo, desde el concepto de cadena de valor muestran como existe también un grupo de problemas generados por la naturaleza productiva de las firmas, de los cuales las compañías tienen responsabilidad directa. Finalmente se acuña el concepto de responsabilidad social estratégica, que en términos generales se puede definir como la generación de valor, para las empresas y para la sociedad, a partir de la selección de una posición exclusiva para competir, mirando más allá de las buenas prácticas y centrándose en la reducción de los costos, pero satisfaciendo en gran medida las necesidades de los consumidores. Al generar empleo, invertir capital, adquirir bienes y hacer negocios diariamente, las corporaciones tienen una profunda y positiva influencia sobre la sociedad.

Para el año 2011, Porter y Kramer maduran su enfoque de responsabilidad social corporativa llevándolo hacia una reinención del capitalismo a través de una propuesta de valor compartido. Desde su posición, las empresas están siendo vistas como las causantes de los distintos problemas sociales y ambientales, en lugar de ser entendidas como la fuente del desarrollo económico de los países, al ser ellas las que compiten en una economía globalizada.

Así las cosas, el concepto de valor compartido se centra en entender como las políticas y las buenas prácticas operacionales pueden llegar a mejorar la competitividad de las empresas a la vez que generan un impacto positivo en las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan. Para que esto se dé, es necesario que se logre generar valor, entendido como la relación positiva que debe existir los ingresos y los costos de las firmas.

Los autores marcan de manera precisa la diferencia existente entre responsabilidad social corporativa y el enfoque de valor compartido, denotando que el segundo concepto es la evolución del primero. El valor compartido no puede ser entendido como filantropía, por el contrario, para que exista valor compartido todos los eslabones de la cadena de productiva deben participar acorde a su experticia y por consiguiente deben recibir beneficios que retribuyan su trabajo. Si las empresas se benefician y crecen a partir del fortalecimiento de su ventaja competitiva, las comunidades donde operan también se deben beneficiar, esto debe ir más allá del otorgamiento de subsidios.

De acuerdo con el artículo, existen tres formas clave para que una empresa logre generar valor compartido: [1] redefinir los productos y el mercado; [2] redefinir la productividad de la cadena de valor; [3] al permitir la creación de clústeres locales.

En lo que respecta a la redefinición de productos y mercados, vemos como los esfuerzos empresariales deben enfocarse en solucionar las necesidades de las comunidades como salud, nutrición, vivienda, medio ambiente, entre otros. Dado que en estos sectores es donde se deberían dar mayores emprendimientos y mayor inversión, permitiendo así superar la desigualdad social. De esta manera se genera valor tanto para las empresas como para las comunidades donde operan las firmas.

En ese sentido, desde el punto de vista de la cadena de valor se deben incorporar las mejores prácticas administrativas y de producción que permitan disminuir los impactos negativos sobre las comunidades. Una cadena de valor optima permite fortalecer la posición competitiva y aumentar de manera significativa la generación de valor.

Finalmente, los autores llevan el concepto de asociatividad empresarial a otro nivel por medio de la definición de clústeres locales. Ninguna empresa es autosuficiente, su desempeño depende en gran medida de las compañías y de la infraestructura que la rodean. Así las cosas, un clúster puede ser entendido como una concentración geográfica de firmas que se complementan unas a otras, y en lugar de competir entre ellas se asocian para tener una mayor ventaja en el mercado

## 2. Competitividad, productividad y estrategia

Al analizar las publicaciones de Michael Porter se logran distinguir tres conceptos sobre los cuales gira su propuesta investigativa: competitividad, productividad y estratégica. Estos tres elementos son el soporte de su trabajo y de ellos se han derivado las propuestas actuales. En ese orden de ideas, antes de entrar a relacionar el concepto de valor compartido con el enfoque de gestión por proyectos es conveniente definir estos tres conceptos:

- Competitividad

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 1992) define de manera estructural el concepto de competitividad entendiéndola como “el resultado de la gestión exitosa de las empresas”. Así mismo, la competitividad debe tener en cuenta la fortaleza y eficiencia de la estructura productiva de las naciones, las tendencias a largo plazo en la tasa y estructura de la inversión, la infraestructura técnica y otros factores que son determinantes en las externalidades sobre las que las empresas se apoyan para crecer.

Por su parte, El Foro Económico Mundial, que ha medido la competitividad entre países desde 1979, define competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Adicionalmente establece que el aumento de la competitividad significa aumento de la prosperidad. Para el FEM, las economías competitivas son aquellas con más probabilidad de crecer de forma sustentable e inclusiva, lo que significa un aumento en la probabilidad que toda la sociedad se beneficie del crecimiento económico (Cann, 2016).

El FEM mide la competitividad de los países a partir del análisis de 12 puntos que considera son los requisitos fundamentales en el crecimiento económico:

- Elementos básicos, que suelen ser los primeros que abordan los países en etapas tempranas de desarrollo. Instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria.
- Potenciadores de eficiencia, que miden el grado de preparación de las economías para enfrentar la transición a economías basadas en conocimiento. Tamaño y eficiencia de los mercados, funcionamiento de los mercados financieros, laborales o de bienes, capacitación y educación superior, preparación tecnológica.
- Potenciadores de competitividad, que requiere una economía para aprovechar negocios de clase mundial. Innovación y sofisticación. Los países que tienen las calificaciones más altas en estos pilares suelen ser economías avanzadas con un PIB per cápita alto.

Finalmente, para Michael Porter (1985) la competitividad surge de la rentabilidad que puedan obtener las empresas usando inputs para producir bienes y servicios valiosos. Así mismo, la prosperidad no depende de los sectores en que compiten las empresas sino en cómo compiten. La competitividad se materializa en la empresa y reside en su cadena de valor, especialmente se deriva de las condiciones para crear valor dentro de un entorno

eficiente para poder operar. El único camino sólido para lograr altos niveles de competitividad es el aumento de la productividad. Como se evidencia, el concepto de competitividad se fundamenta en la productividad y en los factores que la determinan dentro de las firmas.

- Productividad

Según la OIT (1996) la productividad es la relación entre la producción realizada y los insumos utilizados, así mismo establece que para que se aumente el nivel de vida de su población se tendrá que aumentar al máximo el rendimiento de sus recursos para que la economía crezca y sea capaz de sostener altos niveles de competitividad.

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema. Gutiérrez (2014) establece que para incrementar la productividad se deben generar los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlo. Para Render & Heizer (2014), la medición de la productividad es una forma excelente de evaluar la capacidad de un país para mejorar el estándar de vida de su población. Sólo mediante el incremento de la productividad puede mejorarse el estándar de vida. Sin embargo, para Urarte (2015), la productividad es la mirada interna de la empresa, pero lo fundamental, donde nos jugamos nuestro destino, es la mirada externa; es decir, cuando el mercado nos compara con nuestros competidores y decide a quién compra. Freivaldsy & Niebel (2014) establecen que la única forma en que un negocio o empresa puede crecer e incrementar sus ganancias es mediante el aumento de su productividad, refiriéndose al aumento en la cantidad de producción por hora de trabajo invertida.

En ese orden de ideas, la productividad se entrelaza de manera directa con el concepto de eficiencia, entendida como relación entre los resultados logrados y los recursos empleados. Para Gutiérrez (2013) la productividad se mejora principalmente optimizando el uso de los recursos, lo cual implica reducir tiempos desperdiciados, paros de equipo, falta de material, retrasos, etc. Según Summers (2006), una organización eficiente es capaz de producir más a partir de los recursos con que cuenta mediante un mejor enfoque en el cliente y la agilización de los procesos de trabajo.

- Estrategia

El concepto de estrategia ha sido estudiado por innumerables autores en distintos momentos de la historia. Sin embargo, cuando llevamos este concepto al ámbito organizacional, encontramos ciertas similitudes en las definiciones expuestas. Para Carneiro Caneda (2010), la estrategia define la forma como una compañía logra proyectarse en el futuro a partir de objetivos claros enmarcados en el tiempo. Por su parte, Smith (1977) orienta su definición hacia la obtención del éxito en los negocios a partir de la definición de un plan que permita optimizar el uso de los recursos para alcanzar una posición favorable. Según Mintzberg (1998), el concepto de estrategia se logra definir mediante el diseño de un plan, una pauta de acción, un patrón, una posición y una perspectiva. Para Drucker (2007) la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?

Para Porter (1996), la estrategia tiene relación con la creación de una posición única y valiosa que le permita a una empresa ubicarse en un espacio competitivo de una manera diferente, lo cual le generará una ventaja frente a sus contendores del mercado. La eficiencia operacional no puede ser considerada como estrategia, sin embargo, una posición estratégica correctamente definida se soporta sobre una cadena de valor eficiente y permite alcanzar una ventaja competitiva.

### 3. Metodología

Este trabajo de investigación ha sido desarrollado bajo un enfoque descriptivo, cualitativo y deductivo. Su principal objetivo es desarrollar un análisis interpretativo que permita relacionar los tres pilares que soportan la propuesta de valor compartido, expuesta por Porter y Kramer, con el marco general de la gestión de proyectos. De esta manera, se quiere presentar una alternativa diferente de generación de valor empresarial, a partir de proyectos correctamente gestionados, que deriven en el bienestar de los Stakeholders.

#### 4. Gestión de proyectos con valor compartido

Hoy en día la calidad de los resultados obtenidos se ha convertido en un indicador clave de éxito en los proyectos. Así las cosas, si analizamos con detalle la perspectiva de calidad expuesta por el Project Management Institute (2012) encontramos que se presentan dos condiciones primordiales que se deben cumplir para asegurar que un proyecto entregue resultados de alta calidad. En primera instancia, desde el enfoque técnico, el proyecto debe terminar en el tiempo planeado, con los recursos y con el presupuesto asignados. De igual manera, desde el enfoque de generación de valor, el resultado final del proyecto debe ser acorde con las especificaciones definidas por los interesados garantizando así su satisfacción total. Esto se constituye en el principal reto de las empresas que planean y ejecutan proyectos, dado que son ellas las llamadas a asegurar la calidad del resultado final.

Si tomamos como punto de partida este análisis, encontramos dos elementos principales que nos entrega el enfoque de gestión de proyectos, y que se relacionan de una manera coherente con la propuesta de valor compartido: [1] eficiencia operacional; [2] generación de valor. Así las cosas, a partir de estos puntos de intersección, se puede llegar a inferir que ambos enfoques, valor compartido y gestión de proyectos, logran complementarse, condicionando los resultados obtenidos hacia la satisfacción de todos los interesados.

En ese orden de ideas, vemos como los proyectos se han convertido en un estilo de planeación y de organización del trabajo, constituyéndose en una herramienta efectiva para alcanzar los objetivos trazados, alineándose de forma precisa con las estrategias organizacionales. Se puede afirmar que los proyectos al interior de las empresas generan valor en la medida en que logran cumplir las expectativas de los Stakeholders y todas las acciones que se emprendan deben estar orientadas a generar bienestar. Los proyectos no pueden ser entendidos únicamente como solución a los problemas técnicos, se deben enfocar en encontrar alternativas para mejorar los negocios, implementar cambios y potenciar la estrategia empresarial. En conclusión, los proyectos deben surgir como una alternativa de diferenciación, Kerzner (2003). La tabla 1 nos presenta la relación de variables de los dos enfoques estudiados:

Tabla 1. Análisis comparativo valor compartido y gestión de proyectos

Valor compartido	Gestión de proyectos
Redefinir los productos y mercados	Planeación y ejecución de proyectos en nuevas industrias por efecto de la globalización.
Redefinir la productividad de la cadena de valor	Mejora de la eficiencia y la eficacia de los proyectos, garantizando la calidad del resultado final.
Permitir el desarrollo de clúster locales	Fortalecer los esquemas de trabajo colaborativo que permitan la optimización de los recursos

Fuente: Construcción propia a partir de los autores consultados

Para Porter (1996), a pesar de que la eficiencia operacional no se constituye en estrategia, la estrategia si descansa sobre la eficiencia operacional. Una correcta orientación estratégica es aquella que permite alcanzar una ventaja competitiva a través de una característica diferenciadora que permita distinguirse de la competencia. Por consiguiente, es claro que a pesar de que la efectividad operacional es importante para el posicionamiento de una empresa, este no puede ser el único medio para competir, es importante definir una posición única que se constituya en un elemento diferenciador que sea percibido por el cliente.

Bajo estas dos premisas, vemos como las empresas están llamadas a general valor a sus Stakeholders y para ello es clave definir con claridad su estrategia, de esta manera, se deben emprender proyectos que permitan materializar la visión organizacional. En ese orden de ideas, proyectos y estrategia deben ir de la mano si se quiere generar el mayor valor posible a las comunidades en las que se emprende un proyecto. Bajo esta premisa, al revisar con detalle los tres pilares del valor compartido y enmarcarlos en el ámbito de los proyectos encontramos:

- Redefinir los productos y mercados

Porter y Kramer (2011) presentan en su artículo cómo las necesidades de la sociedad han cambiado y como algunas de ellas se han agudizado. Así mismo, cuestionan duramente el papel que juegan las empresas privadas frente a estos problemas sociales. Las empresas más que generar demanda de sus productos, deberían emprender proyectos que permitan superar estas carencias presentes en todos los países: salud, vivienda, nutrición, medio ambiente, etc., son tan solo algunas. Partiendo del análisis que los países no son los que realmente compiten en los mercados, sino que son las empresas privadas las que verdaderamente lo hacen, son ellas las llamadas a generar alternativas que ayuden a superar la brecha social. Bajo el contexto de proyectos, se pueden distinguir ciertos sectores donde existen inmensas oportunidades para que las empresas emprendan y logren generar valor a la comunidad.

En ese orden de ideas, se puede iniciar con la identificación de las tendencias de desarrollo a nivel global, para determinar las industrias o sectores económicos en los que la gestión de proyectos tiene mayor relevancia a partir de una eficiente generación de valor.

En cuestiones de medio ambiente, la UNESCO (2009) muestra en su informe la necesidad que tienen los países de enfocar sus esfuerzos en la prevención de los impactos y la recuperación del medio ambiente. Trabajar en

torno a tecnologías limpias como biocombustibles, ecodiseño, edificios verdes, búsqueda de nuevas fuentes de agua y grandes proyectos de recuperación de fuentes hídricas y bosques. Proyectos que logran generar valor en las comunidades donde se llevan a cabo.

De otra parte, si analizamos con detenimiento el envejecimiento de la población mundial, encontramos también muchos proyectos que vale la pena emprender en materia de salud y recreación. La OMS (2013) advierte que en materia de infraestructura se requerirá la planeación y ejecución de muchos proyectos que garanticen el bienestar de los adultos mayores, lo cual deriva en importantes inversiones futuras a nivel global.

Así mismo, el Fondo Monetario Internacional (2013) ha fijado su atención en el crecimiento de las ciudades, estimando que el 70% de la población mundial en 2050 migrará a los espacios urbanos, lo cual es una cifra bastante elevada en comparación con el 40% que hoy reside en las grandes urbes. Esto detonará un sinnúmero de proyectos que logren generar bienestar, como lo son las ideas en materia de movilidad, optimización de las vertientes de agua y, en algunos países con alto desarrollo industrial, hasta producción de oxígeno. En cuanto a la búsqueda de nuevas fuentes de energía, la Agencia Internacional de Energía (2014) hace hincapié en la importancia de reducir la dependencia de las industrias en los combustibles fósiles como el petróleo. Es de gran importancia que los países comiencen a incorporar alternativas diferentes para suplir sus necesidades de energía.

Como se puede apreciar, surgen un sin número de posibilidades para emprender proyectos con alto valor agregado para la sociedad, estos proyectos no involucran únicamente a los gobiernos, por el contrario, la empresa privada debe integrarse en estos desarrollos, dado que son ellas de las que dependen los índices de competitividad de un país. De igual manera, es de gran importancia que los gobiernos diseñen las políticas públicas que permitan a las empresas privadas sentirse atraídas por este tipo de iniciativas, esto generará una sinergia positiva entre la empresa privada y el estado, lo cual impacta de manera contundente en las distintas comunidades. Más allá de la responsabilidad social, la filantropía o la ayuda a los necesitados, es generar valor de manera equitativa para todas las personas por medio de proyectos correctamente gestionados, que entreguen resultados concretos y de alta calidad.

- Redefinir la productividad de la cadena de valor

La cadena de valor se puede definir como la integración de las actividades que ejecuta una empresa y que permiten generar valor al producto final a partir de la identificación de una ventaja competitiva (Porter M., 1985). En ese orden de ideas, lograr una correcta optimización de la cadena de valor, permitirá aumentar de manera significativa el valor generado hacia los Stakeholders. Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, una restricción se puede entender como una limitación que afecta el desempeño. Bajo esa línea de análisis, encontramos tres restricciones básicas que en lo operacional influyen de manera significativa en el desempeño de un proyecto: el alcance, el tiempo y el costo. (Kerzner, 2003). Al tratar de relacionar estos dos enfoques, encontramos que a pesar de que el concepto de la cadena de valor está orientado en esencia a las organizaciones, al ser un proyecto una manera de organizar el trabajo para lograr un objetivo, en cierta medida existe una cadena de valor informalmente descrita que reúne elementos como talento humano, tecnología, logística, operaciones, abastecimiento e infraestructura entre otras.

De esta manera, pensar en optimizar la cadena de valor de un proyecto con el fin de mejorar su productividad, agregando mayor valor a los interesados y generando impacto social mediante el aseguramiento de la calidad del resultado final, permite que el concepto de valor compartido tome relevancia en el enfoque de gestión de proyectos. Para Porter y Kramer (2011) existen seis elementos a intervenir que pueden mejorar la productividad en la cadena de una cadena de valor: uso de la energía y logística, uso de los recursos, abastecimiento, distribución, productividad del talento humano y ubicación, todos ellos con influencia directa sobre las tres restricciones básicas de un proyecto, alcance, tiempo y costo.

A partir de los seis elementos citados, vemos como el principal, que es el talento humano, es fundamental para lograr culminar un proyecto a satisfacción. Seleccionar al personal adecuado que conformará el equipo de proyecto se constituye en un factor esencial para el cumplimiento de los objetivos trazados (Charvat, 2012). Así mismo, la responsabilidad de una profesión va mucho más allá de desempeñar un rol dentro en cualquier esquema de organizacional, por el contrario, se tiene un compromiso de generar valor a la sociedad por medio de los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas Cortina (2000). Para Parra y Müller (2018), existe también un compromiso por parte de los gerentes de proyecto, quienes tienen una responsabilidad directa con sus equipos de trabajo, generándoles bienestar y garantizando un proyecto de vida y carrera. De lograrse, esto aumentará la posibilidad de retener el mejor talento humano, más aún cuando los proyectos por naturaleza nacen con un inicio y un fin definido, lo cual implica la disolución de los equipos cuando se logran los objetivos planeados, y de requerirse nuevamente, se convocarán a los integrantes para asumir nuevos retos.

En el ámbito de la gestión logística vemos como un sistema eficiente de administración de proveedores genera un impacto positivo sobre la complejidad de las operaciones de abastecimiento en las empresas (Kamann & Bakker, 2004). Para Juan José Miranda (2004), un proyecto es un conjunto de medios ejecutados de forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano. Un proyecto exige el trabajo coordinado de sus recursos, los cuales deben estar alineados en procura de alcanzar un objetivo común. La falta de una adecuada dirección puede generar caos, e impactar de manera negativa en los resultados finales, ocasionando el fracaso del proyecto y la insatisfacción de los Stakeholders. Así las cosas, la correcta gestión de la cadena de abastecimiento es fundamental para alcanzar el éxito en los proyectos, logrando así la eficiencia en la administración de los recursos. Alinear de manera correcta estos dos elementos permitirá mejorar la productividad y la calidad de los resultados esperados.

- Permitir el desarrollo de clústeres locales

Un clúster se puede definir como una concentración geográfica de firmas o empresas relacionadas, pueden ser proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular. Un clúster no solamente agrupa empresas, también se sirve de diversas instituciones públicas como universidades, asociaciones de comercio y organizaciones promotoras de estándares productivos (Porter & Kramer, 2011).

Por su parte, con un enfoque similar, desde el punto de vista de la gestión de proyectos, ha venido tomando cada vez más fuerza el concepto de proyecto colaborativo bajo un entorno multiproyecto. Este enfoque pretende reunir distintos participantes a lo largo del ciclo de vida del proyecto para sumar esfuerzos, competencias y habilidades, y de esta manera, a partir de la especialización del trabajo, alcanzar un propósito común. Un proyecto complejo puede estar conformado por pequeños proyectos, que dentro de su experticia aportan al objetivo común (Amendola L., 2012).

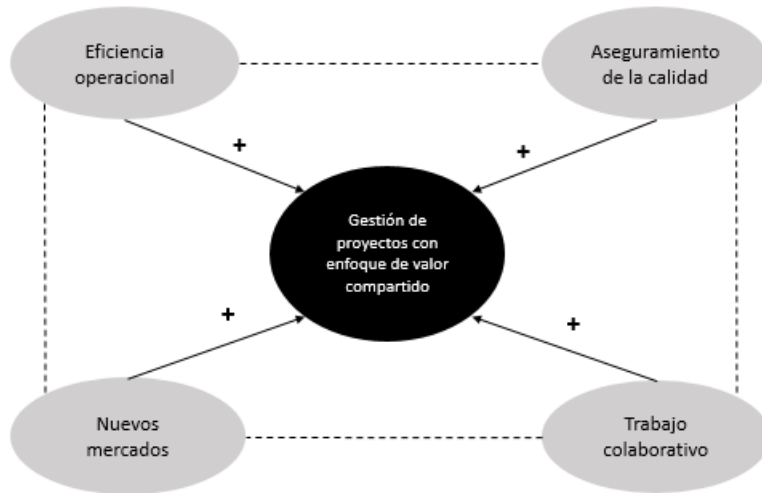
Dentro de los esquemas de multiproyectos colaborativos es de gran importancia el compromiso de todos los actores intervinientes, la distribución clara y específica de las contribuciones que se requieren, un esquema de comunicación permanente, planeación de tiempos, gestión coordinada de recursos y un modelo de liderazgo compartido.

A pesar de que el esquema de multiproyecto colaborativo no es un modelo puntual de clúster, se puede evidenciar una integración horizontal de las cadenas de valor de las empresas intervinientes, que presume una gestión de recursos compartidos en torno a un objetivo común. Bajo este enfoque, se logra generar valor a partir de esfuerzo conjunto, donde todas las partes interesadas se ven beneficiadas dependiendo de los aportes que haga sobre el proyecto. De esta manera se logra materializar el concepto de valor compartido en el marco de la gerencia de proyectos. Siendo un proyecto la unidad generadora de valor por excelencia, se hace necesario impactar sobre la competencia de los mercados mediante la integración de esfuerzos con enfoque social, que fortalezcan la competitividad de las organizaciones a partir de la correcta gestión de los proyectos emprendidos.

#### **4.1. Modelo teórico propuesto**

Con base en el análisis realizado, se han logrado identificar cuatro variables que pueden influir de manera positiva en la gestión de los proyectos con enfoque de valor compartido: [1] eficiencia operacional; [2] aseguramiento de la calidad; [3] nuevos mercados; [4] trabajo colaborativo. La figura 1 presenta el modelo teórico propuesto:

Figura 1. Modelo teórico propuesto



Fuente: Construcción propia

Estas variables se lograron establecer a partir de los postulados expuesto por los autores consultados. Mediante la aplicación de un esquema deductivo, se definieron las similitudes entre los dos enfoques estudiados: valor compartido y gestión de proyectos. De esta manera se generó un patrón que permitió determinar las variables que conformarían el modelo teórico propuesto, en busca de una relación positiva entre ambos planteamientos.

## 5. Conclusiones

- Dado que la gestión de proyectos es una manera eficiente de desarrollar la estrategia empresarial y que el enfoque de valor compartido busca llevar al máximo la generación de valor para las empresas y las comunidades, se puede inferir una relación positiva entre ambas perspectivas. Si bien es cierto que la creación de valor compartido pretende fortalecer e impulsar la competitividad empresarial, esto se debe complementar con una planeación y ejecución de proyectos exitosa, que permita redefinir los mercados generando la mayor cantidad de valor posible a los Stakeholders.
- Ambos enfoques, VC y GP, buscan alcanzar la eficiencia de los recursos utilizados y de esta manera maximizar el valor para los interesados. Sin embargo, en los modelos de gestión de proyectos se debe partir del principio que la generación de valor no puede ocasionar impactos negativos a las comunidades intervinientes. Es importante buscar la sostenibilidad del proyecto en el marco de lo económico, social y ambiental.
- Una de las mejores alternativas para maximizar el valor recibido por parte de los Stakeholders es a partir del aseguramiento de la calidad de los resultados esperados. El enfoque de valor compartido lo aborda desde el punto de vista de la optimización de la cadena de valor. Para el caso de los proyectos, se logra comprender desde el control ejercido sobre las restricciones primarias: alcance, tiempo y costo. En ambas perspectivas se observa la búsqueda constante de la eficiencia operacional que deriva en la calidad de los resultados obtenidos y por consiguiente en la satisfacción de las partes interesadas.
- La estrategia organizacional es el punto de partida de ambos enfoques: VC y GP. Por consiguiente, toda iniciativa que pretenda generar valor debe estar enmarcada en un contexto estratégico. Un esquema de valor compartido requiere de la formulación de proyectos con un alto grado de factibilidad, así las cosas,

para desarrollar un enfoque de creación de valor compartido es necesario incorporar esquemas de gestión de proyectos.

- A pesar de que la creación de Clústeres en el ámbito de los proyectos no es un concepto claro, si se están dando importantes avances en términos de proyectos colaborativos. Si partimos del imaginario que cada uno de los eslabones de una cadena productiva puede ser entendido como un proyecto, que aportar desde su experticia un entregable tangible que suma a un objetivo común, podríamos homologar el concepto de clúster por el de modelo de multiproyecto.
- Finalmente, pensar en redefinir productos y mercados, les permitiría a las empresas encontrar nuevas alternativas de emprendimiento con grandes ventajas competitivas y gran impacto social. Para echar a andar estas nuevas iniciativas es necesario planear y ejecutar proyectos en los que el valor generado sea compartido entre todos los interesados. Los beneficios obtenidos en un proyecto no pueden ser únicamente para la empresa ejecutante, todos los Stakeholders deben verse beneficiados, directa o indirectamente de los resultados obtenidos.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Amendola, Depool, & González. (2012). Modelo estratégico para la dirección y gestión de multiproyectos basado en el critical chain (CCPM). Valencia - España: 12th International Conference on Project Engineering.
- Amendola, L. (2012). Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos. Valencia, España: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. La Coruña: Netbiblo.
- Charvat, J. (2012). Project Management Methodologies Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. Canadá: John Wiley & Sons, Inc. .
- Cortina, A. (2000). 10 Palabras Clave en Ética de las Profesiones. Navarra, España: Verbo Divino.
- Drucker, P. (2007). Managing for the future. USA: Routledge Taylor & Francis Group.
- Foro Económico Mundial. (2018). Reporte global de competitividad. Ginebra - Suiza: FEM.
- Freivaldsy, A., & Niebel, B. (2014). Ingeniería industrial de Niebel. México: McGraw-Hill .
- Gutiérrez, H. (2013). Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. McGraw Hill.
- Kamann, D.-J., & Bakker, E. (1 de 3 de 2004). Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 55-64.
- Kerzner, H. (2003). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York, EEUU: Wiley.
- Mintzberg, A. (1998). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Gránica.
- Miranda, J. J. (2004). El desafío de la Gerencia de Proyectos. Bogotá: Universidad del Rosario.
- OIT. (1996). Introducción al estudio del trabajo. Ginebra: George Kanawaty.
- Organización Mundial de la Salud - OMS. (2013). Estadísticas Sanitarias Mundiales de 2013. Suiza.
- Parra, J. M., & Müller, C. (2018). 9 claves para una gestión humana estratégica. Madrid: De la U.
- Pérez, J. A. (2010). Gestión por procesos . Madrid: ESIC Editorial.

- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Bostón - USA: HBR.
- Porter, M. (1996). ¿What's strategy? HBR, 100-117.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo* (9 ed.). Deusto S.A. Ediciones.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y Sociedad*. HBR, 1-14.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creación de valor compartido*. HBR, 10-28.
- Project Management Institute - PMI. (2012). *Project Management Body of Knowledge PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute INC.
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy. The art of planning for success*. New York, USA: McGraw Hill.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- UNESCO. (2009). *World Conference on Education for Sustainable Development*. Bonn Alemania.
- World Bank; International Monetary Fund. (2013). *Global Monitoring Report 2013*. Washington.