



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”
Multidisciplinario
21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Título del trabajo

La creación de valor compartido, estrategia social del desarrollo empresarial

Nombre completo del autor:

Nelson Díaz Cáceres

Grado académico:

Correo electrónico:

ndiaz@ean.edu.co

Nombre de la institución:

Universidad EAN



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

La creación de valor compartido, estrategia social del desarrollo empresarial

Resumen

Hoy en día, las empresas no cuentan con métodos para la creación de prácticas o procesos encaminados a la creación de un desarrollo sostenible y, de la misma manera, no cuentan con prototipos para medir, evaluar y diagnosticar su estado actual en el mercado y la capacidad de creación de valor que deben tener con su contexto social y ambiental. Así mismo, en el marco de la sostenibilidad resulta esencial el tipo de relaciones que se establecen con aquellas personas que se ven afectadas por las operaciones de las empresas, además de reconocer las formas de cómo las empresas integran el conocimiento, la información o los intangibles como sustento de su ventaja competitiva. Por estos motivos, y teniendo en cuenta los cambios que enfrentan las organizaciones actualmente, el presente trabajo es un compendio analítico de la sostenibilidad y la creación de valor compartido como estrategias esenciales para crear impactos tangibles e intangibles a corto, mediano y largo plazo, que paralelamente desarrolle los vínculos de las empresas con cada grupo de interés, disminuyan drásticamente los impactos medioambientales y cree beneficios en las comunidades donde estas operan.

Palabras Clave

Sostenibilidad, valor compartido, gerencia social, ética y gestión de intangibles



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Abstract

I. Introducción

Las empresas se encuentran rodeadas por un contexto en el cual la economía supone la búsqueda definitiva de un equilibrio entre el capitalismo o la satisfacción de las necesidades del mercado y la mejora de las condiciones socioambientales con el fin de mostrar un progreso, no solo económico sino social y cultural, que coadyuve a mejorar su competencia en las realidades de su entorno operativo. La sostenibilidad y el concepto de la creación de valor compartido surgen como herramientas de orientación para entender cómo las necesidades sociales determinan las nuevas dinámicas de los mercados, pasando de las acciones simples y filantrópicas hacia un modelo de negocio que genere ganancias tanto para la empresa como para la sociedad.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, las empresas podrán adoptar estrategias y prácticas que reduzcan potencialmente los costos y riesgos, aumenten gradualmente su capacidad de gestión y reconocimiento de activos intangibles como el fortalecimiento de la reputación y legitimidad o el incremento de la innovación y el capital intelectual. Para ello, es imprescindible contar con herramientas que aborden los procesos complejos incluidos en el desarrollo sostenible, por tal motivo el presente trabajo busca visualizar el desarrollo de la creación de valor compartido mediante variables evaluativas que midan la construcción de relaciones fuertes con los grupos de interés, esto se logra por medio de la mejora de los activos intangibles como aquellos elementos no materializables que con el paso del tiempo forman parte de la gestión estratégica de las organizaciones y coadyuvan a crear amplias ventajas competitivas.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

II. Metodología

Teniendo en cuenta que la creación de valor compartido es un concepto nuevo dentro del desarrollo sostenible empresarial, se ha propuesto una matriz evaluativa para que las empresas logren diagnosticar, asimilar e interiorizar aspectos como la gestión de intangibles y la gestión de los *stakeholders* que tengan como base la triple línea de resultados: social, ambiental y económico.

Con el propósito de que la matriz planteada sirva como herramienta para las organizaciones, ayudándoles a evidenciar su estado actual y su desarrollo futuro hacia la sostenibilidad en cuanto a la creación de valor compartido, se establecieron estadios de evaluación e indicadores de fácil comprensión. El objetivo final de la matriz de creación de valor compartido es permitir que este mismo sea asimilado e interiorizado en las organizaciones y devueltas a la sociedad. Adicionalmente, se pretende que sea una herramienta diagnóstica y de ruta de mejoramiento útil sin importar el estado de implementación. Una correcta evaluación permitirá presentar planes de mejora y de acompañamiento acertados, permitiendo a las compañías cumplir con el objetivo de generar desarrollo social y ambiental para seguir obteniendo progreso económico.

El proceso de investigación se enfoca en un análisis descriptivo de la matriz de la creación de valor compartido y se exponen los procesos a desarrollar en diseño de la gestión de *stakeholders* e intangibles.

III. Resultados

Desde una perspectiva sostenible, la capacidad de crear valor compartido radica principalmente en los diálogos constantes, sinceros y transparentes con los grupos de interés con el objetivo de crear espacios mancomunados para determinar los



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

beneficios económicos debido a la creación conjunta que exista entre la empresa y la comunidad. La metodología radica en la búsqueda definitiva de estrategias empresariales que desarrollen la ventaja competitiva de la 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.

Se debe empezar a coordinar los puntos que requieren mayor atención dentro de los modelos de negocio y luego fijar y perfeccionar las estrategias en torno a la creación de valor. Las tres estrategias que se sugieren son las siguientes:

1. Nuevos mercados y productos: En este punto se invita al empresario a explorar, mejorar y rediseñar sus productos con el fin de mejorar la calidad de vida de la población. Para ello, se debe hacer un estudio sustancial de las verdaderas necesidades que aquejan a las comunidades para posteriormente analizar los beneficios y perjuicios que sus productos o servicios pueden provocar.

Paralelamente, la innovación es el elemento diferenciador y el principal indicador para medir la capacidad de creación de valor compartido. Mediante él, la empresa tendrá la capacidad de acceder a nuevos mercados y productos pero a su vez satisfaciendo las exigencias empíricas de las personas.

2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor: En este punto debe existir mayor eficiencia en la cadena de valor, con consumos que reduzcan y contribuyan al desarrollo sostenible (sobre todo en el aspecto medioambiental), de tal manera que se promuevan el crecimiento y la productividad de los proveedores.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

El valor agregado no se genera únicamente en el producto final que se entrega a un cliente o consumidor. Todo proceso productivo es susceptible a modificaciones que impacten de manera positiva el entorno de una empresa y más aún en un mercado como el actual, donde los consumidores han aprendido a percibir esta generación de valor completo en la cadena. Dichas modificaciones no tienen por qué impactar de manera negativa la productividad. Al contrario, pueden convertirse en bases fundamentales dentro de la estrategia de una compañía y producir un aumento en la productividad.

3. Desarrollo de clústeres locales de empresa: Al llegar a este punto hay que entender que el término *clúster* se refiere a un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial. El desarrollo de estos grupos facilita la colaboración entre ellos y posibilita la competitividad de cada una de las empresas dado que fortalecen sus lazos para mejorar la productividad y la innovación.

Dentro del componente que combina la creación de valor compartido junto con elementos que componen la gestión de intangibles y la gestión de *stakeholders* se encuentran tres fases de desarrollo. Estas fases proporcionan un autodiagnóstico constante y confiable para aplicar tales estrategias de manera adecuada, las fases son las siguientes:

a. Planeación: La fase de planeación consiste en establecer los objetivos enfocados al desarrollo sostenible (objetivos económicos, ambientales y sociales), alinear las estrategias de RSE y CVC con los componentes de la dirección



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

estratégica de su modelo de negocio, y fomentar de manera proactiva y participativa el desarrollo de estas en todos los niveles de la organización.

b. Implementación: La fase de implementación radica, principalmente, en emplear las tres formas que proponen Porter y Kramer dentro de su modelo de negocio para la creación de valor compartido; en primer lugar, el empresario debe evaluar si debe implementar un sistema para gestionar la innovación dentro de su empresa con el fin de desarrollar planes de innovación estructurados; posteriormente, si ha desarrollado nuevos productos, servicios, mercados o métodos a partir de la observación de problemas reales relacionados con la sociedad y el medio ambiente que creen valor agregado para su empresa; en tercer lugar, se debe identificar las mejoras que supondrían los procesos de operación basados en criterios y mecanismos sociales, ambientales y éticos que logren incrementar la productividad; y por último, el gerente debe estudiar sus alianzas estratégicas con el fin de consolidar un mercado abierto, competente y transparente que busque constantemente el desarrollo sostenible de la sociedad.

c. Medición: La fase de medición se establece con el fin de evaluar y mejorar el desempeño de las estrategias con respecto al desarrollo sostenible. Con el fin de lograr esto, la alta gerencia debe implementar un sistema de gestión adecuado para evaluar los riesgos e impactos de la organización, de manera que pueda demostrar verídicamente los impactos contundentes y visibles en la sociedad (la empresa debe involucrarse y mejorar la confianza de la comunidad). El sistema de gestión debe estar evaluado desde aspectos ambientales y sociales.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

IV. Conclusiones

- La implementación de la estrategia de la creación de valor compartido se puede integrar como un modelo de gerencia estratégico que busca agrupar todos los mecanismos necesarios para una gestión sostenible. El desarrollo de este prototipo facilita el hecho de transformar las estrategias y direccionar todas las actividades operacionales en torno a la creación de valor compartido.
- La nueva estrategia de la creación de valor compartido establece un nuevo panorama de gestión organizacional sobre la responsabilidad de las empresas con relación a sus stakeholders. El presente trabajo aporta de manera teórica y práctica cómo la estrategia de CVC se convierte en la nueva ruta que asegura no solo la sostenibilidad de las empresas, sino coadyuva al mejoramiento de las sociedades.
- Teniendo en cuenta que los activos tangibles constituían un referente para las ventajas competitivas, la gestión de los intangibles constituye entonces un cambio fuerte de paradigma en la gestión organizacional. Realmente estos se fundan como el pilar hacia el llamado de empresas más sostenibles, concibiendo ventajas competitivas sostenibles.
- Las empresas deben adoptar el conocimiento, los escenarios y las acciones estratégicas enfocadas a un desarrollo proactivo en el relacionamiento con los grupos de interés, de manera que se visualicen sus necesidades, sus aportes o rendimientos, así como el alcance de los objetivos misionales que propendan por la construcción de sociedades más sostenibles.
- Empresas que implementan estrategias de comunicación mediante el relacionamiento con los grupos de interés, mejoran su innovación, competitividad, reputación, marca, cultura organizacional y desarrollo sostenible.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

- El enfoque por fractales, bajo el esquema de las tres dimensiones o triple línea de resultados, donde las compañías definen su proceder, conlleva a una ruta de desarrollo y mantenimiento en el tiempo, desarrollan sus intangibles y propenden por un mundo sostenible.

V. Bibliografía.

Bradley D., y Parrish B. (2005, June). What Tanzania's coffee farmers can teach the world: A performance-based look at the fair trade–free trade debate. *Sustainable Development* 13(3). Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.276/abstract>

Calderón, N. (16 de Enero de 2006). GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm>

Díaz, C.N. (2014). *Sostenibilidad: contexto desde la responsabilidad social empresarial y la creación de valor compartido*. Bogotá: Universidad EAN.

Díaz, C.N. (2012). *Ética, negociación y valor compartido*. Ciudad de México: Daena.

Díaz, N. & Lozano J.(2003) “INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN : Implicaciones que tiene la Gestión de Intangibles en los diferentes Grupos de Interés (Stakeholders) para un sector de la economía en PyMES de Bogotá” Universidad EAN. Consultado el 24 de Septiembre de 2014.

Garzón Castrillon, M. A., & Ibarra Mares, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. (Spanish). *Journal Of Advanced Study Of Leadership / Revista De Estudios Avanzados De Liderazgo*, 1(3), 52-77.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

González, G. C. (2011). *Sustentabilidad en las Organizaciones: Nuevos enfoques y formas de entender el concepto.* (Spanish). *Administración Y Organizaciones*, 14(27), 5-11.

Porter, M & Kramer, M. (2011) “La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento”. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 89, Nº. 1

Kliksberg, B. (2002). *Ética y economía. La relación marginada.* Recuperado de: http://www.ucc.edu.ar/proyecto_materias/4.1.0.12.1/pm_s_archivos/kliksberg-eticayeconoma.pdf

Kliksberg, B. (2003). *Hacia una nueva visión hacia una nueva visión de la política social en américa de la política social en américa latina: desmontando mitos.* Recuperado de: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/KLIKSBURG%20Bernardo%20-%20Hacia%20una%20nueva%20vision%20de%20la%20politica%20social.pdf>

Hernández, A. (1998). *AMARTYA SEN: ÉTICA y ECONOMÍA La ruptura con el bienestarismo y la defensa de un consecuencialismo amplio y pluralista.* Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4934944.pdf

Kliksberg, B. (2005). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ¿MODA O DEMANDA SOCIAL?.* Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad_social_empresa_moda_o_demanda_social_bernardo_kliksberg.%20B.%20Kliksberg.pdf

Kliksberg, B. (2009). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CLAVE DEL SIGLO XXI.* Recuperado de: http://www.srt.gob.ar/super/eventos/Semana2009/CD/contenido/6_Sistemas/La_Responsabilidad.pdf



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Díaz, N. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial*. Recuperado de:
[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A10.9\(3\)127-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A10.9(3)127-144.pdf)

Cardona, M., Duque, Y., Rendón, J. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. Universidad del Valle. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>

Curto, M. (2012). *EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RETOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO*. Recuperado de:
http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno14_tcm5-78933_tcm42-62537.pdf

Díaz, M., Oyuela, D., Wilches, A. (2008). *APLICACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL INCLUYENTE EN SERVIENTREGA*. Recuperado de:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12884/T62.08%20D543a.pdf?sequence=1>

Klikgsberg, B. (1998). *HACIA UNA GERENCIA SOCIAL EFICIENTE. ALGUNAS CUESTIONES CLAVES*. Recuperado de:
http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/hacia_una_gerencia_social_eficiente_bernardo_klikgsberg.pdf

(2012). *EGESocial: Escuela de Gestores y Emprendedores Sociales*. Recuperado de: <http://www.escuelaegesocial.es/index.php/emprendimiento-social>

(2014). *Siete ideas colombianas de emprendimiento social*. Revista Dinero. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/ashoka-emprendimiento-social-colombia/202785#>

Mokate, K., Saavedra, J. (2006). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Recuperado de:
<http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/2220394.pdf>



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

ASHOKA COLOMBIA. Recuperado de: <http://colombia.ashoka.org/qu%C3%A9-es-ashoka-0>

Martinez, L. (2008). *NEGOCIOS EN BASE DE LA PIRÁMIDE: Algunas ideas y reflexiones*. Recuperado de:

<http://www.compromisoytransparencia.com/upload/57/16/competir.pdf>

Prahalad, C.K. (2012). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*.

Recuperado de:

http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia_la_oportunidad.pdf

Lemonche, P. (2011). *Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Recuperado de:

http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/2011_voluntariado_corporativo_Foretica.pdf

Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Recuperado de:

http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/315/Sostenibilidad_DHL.pdf?1399365095

Luffiego, M. & Rabadán, J. (2000). *HISTORIA Y EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS. LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y SU INTRODUCCIÓN EN LA ENSEÑANZA*. Recuperado de:

<http://www.raco.cat/index.php/ensenanza/article/viewFile/21701/21535>

OCDE (2008). *Desarrollo sostenible: vincular la economía, la sociedad, el medio ambiente*. Obtenido de <http://www.oecd.org/insights/41774475.pdf>