

unir

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Creación de Valor Compartido más allá de la Responsabilidad Social. Un estudio cualitativo

Trabajo fin de máster presentado por: DORIS MARCELA DIAZ RAMIREZ
Línea de investigación: Definición de un modelo de Negocio
Directora: Aurora Martínez Martínez

Ciudad
Fecha
Firmado por:

Bogotá, D.C., Colombia
3 de Enero 2014

CATEGORÍA TESAURO: 6.75 Organización y gestión

RESUMEN

La teoría de la Creación de Valor Compartido, exhorta a las empresas para que sus inversiones sociales trasciendan del enfoque actual de la Responsabilidad Social Corporativa que se puede ver como un gasto, para pasar a formar parte integral de la misión de la empresa.

En este trabajo intentaremos explicar las diferencias entre la RSC como se conoce actualmente y la Creación de Valor Compartido (CVC); tomando como referencia el marco teórico que existe en la actualidad; exploraremos el origen de esta tendencia y a partir de un caso de empresa daremos a conocer cómo esta teoría se implementa para lograr resultados tangibles y como se pueden obtener beneficios tanto para las empresas como para el entorno.

Palabras Clave

Creación de Valor Compartido (CVC), Valor económico, Valor Social, Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Stakeholders.

Abstract

Creating Shared Value (CSV), encourage companies to transcend their social investments in the current approach of CSR, now its seen as an expense, to be an integral part of the mission and core business of the company, understood as policies and operating practices that enhance the competitiveness of the company, while helping to improve economic and social conditions of communities or areas where the company has operations.

Keywords

Creation of shared Value - CSV , Economic value – Social value – Sustainability – Corporate Social Responsibility, Stakeholders

INDICE

I. INTRODUCCION	6
1.1 Objetivo General	7
1.2 Objetivos específicos	7
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la Creación de Valor Compartido	8
2.2 Antecedentes de la Responsabilidad Social	10
2.3 Líneas y directrices de la RSC a nivel internacional	12
2.4 La Creación de Valor Compartido	13
2.5 Niveles de Creación del Valor Compartido	14
2.6 Una mirada crítica a la Creación de Valor Compartido	20
III. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO. METODOLOGÍA: CASO DE ANÁLISIS CUALITATIVO.	28
3.1 Breve reseña de Nestlé en Colombia	28
3.2 Principios Corporativos	29
3.3 Líneas de desarrollo de la estrategia de CVC en Colombia	30
3.4 Resultados	32
3.5 Aprendizaje	34
3.6 Retos	34
IV. PERSPECTIVAS	36
4.1. Estado de la cuestión.	36
4.2. Como visualizamos la CVC en el Futuro	38
V. CONCLUSIONES	40
VI. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	42
VII. BIBLIOGRAFIA	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Fundamentos esenciales de la empresa responsable y sostenible.	11
Figura 2.	Teoría objetiva del valor. Fuente propia	14
Figura 3.	Pirámide de necesidades de Maslow. Fuente propia	16
Figura 4.	Conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales.	18
Figura 5.	Interrelación entre el diamante de Porter y la CVC	21
Figura 6.	Líneas de Nestlé, frente a la Creación de Valor Compartido a nivel global y en Colombia	31
Figura 7.	Aproximación desde el punto de vista empresarial a la CVC.	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre RSC y CVC	23
--------------------------------------	----

I. INTRODUCCIÓN

En este momento donde Colombia se ha venido des-industrializando sistemáticamente, dependiendo cada vez más del sector primario (agro, minero-energético), y adicionalmente las problemáticas sociales se hacen más graves (violencia, desplazamiento forzado, sub-empleo, desnutrición, etc.), es imperativo que todas las empresas empiecen a mirar en el largo plazo como atenderán la necesidades de sus mercados y consumidores. Para ello, es importante iniciar un proceso de reflexión profunda, donde la única variable a medir no sea la cuenta de resultados y adicionalmente, se mire más allá de la filantropía o las mismas acciones de Responsabilidad Social Corporativa, en adelante la denominaremos RSC, como su contribución a la sociedad, ya que las empresas tienen autonomía para dar solución de los problemas que aquejan a las comunidades, aportando valor al país y colaborando con el mismo gobierno para superar estas problemáticas.

Todo esto suena idílico, ¿pero cuál sería la motivación para el empresario de iniciar un proceso de aporte a la solución de problemas sociales? La respuesta es sencilla, que estas actividades sean rentables y se vuelvan ventajas competitivas reales para el negocio. El modelo de Creación de Valor Compartido, en adelante lo denominaremos CVC, puede servir para reenfocar a estas industrias y crear ventajas competitivas sostenibles para la empresa y el desarrollo del país.

Las empresas que quieran ser competitivas, deberán reinventar sus negocios o modificarlos de tal forma que aprovechen las necesidades insatisfechas de la sociedad para lograr su sostenibilidad. Pero no solo desde el punto de vista de una actividad aislada de la empresa, sino un verdadero cambio estratégico del negocio, que integre la productividad y competitividad, ayudando a resolver problemas sociales donde la empresa opera. Eso es en resumen Crear Valor Compartido (CVC).

Sin desconocer la importancia de la RSC y su impacto en las empresas, creemos que el inconveniente de este modelo, es que los empresarios no se han convencido del todo de la RSC por sí misma, ya que no crea valor económico, luego se ve más como un gasto (necesario) que como una oportunidad de generar ganancias, lo que ha resultado en una baja penetración en las empresas a nivel mundial.

1.1 Objetivo General

El objetivo general es dar a conocer la teoría de Creación de Valor Compartido (CVC) como la nueva tendencia del modelo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que combina el crecimiento económico con el aporte social, con el fin de mejorar su entendimiento y despertar un mayor interés entre los diferentes actores del ámbito académico y empresarial para generar propuestas que aporten al desarrollo sostenible a nivel mundial.

1.2 Objetivos específicos

- Revisar el marco teórico en relación a los antecedentes y estado actual de la Creación de Valor Compartido.
- Definir los niveles de la Creación de Valor Compartido (CVC).
- Establecer las diferencias frente a la Responsabilidad Social Corporativa y la Creación de Valor Compartido.
- Presentar un caso de aplicación de la CVC y sus resultados para conocer cómo esta teoría se implementa y como se pueden obtener beneficios tanto para las empresas como para el entorno.

Los objetivos en el presente documento se desarrollarán mediante la revisión del marco teórico donde se establecen los antecedentes de la CVC y la RSC; las directrices de la RSC a nivel internacional, la definición de la CVC, sus niveles y una mirada crítica de las dos teorías, tomada desde la literatura y la opinión de expertos en los temas aquí tratados.

Adicionalmente, se presentará la metodología que recoge el estudio de caso de la empresa Nestlé en el que se aplica la teoría de la CVC y los resultados del impacto que tiene en la sociedad; finalmente revisaremos las perspectivas actuales y futuras de la CVC, conclusiones y limitaciones encontradas.

II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Creación del Valor Compartido

A partir del libro de Epstein (2009), que trata sobre Sostenibilidad Empresarial, se empieza a vislumbrar la importancia de la generación de retornos económicos como resultado de la adopción de la RSC y se plantean inquietudes sobre lo que pueden hacer los líderes de los negocios para integrar de una mejor manera la sostenibilidad dentro de las decisiones operacionales y de inversión de capital y como pueden centrarse tanto en el riesgo como en la oportunidad al usar la innovación para incrementar la rentabilidad corporativa como la sostenibilidad. Las respuestas a estas preguntas, según el autor, requieren:

Mayor innovación y emprendimiento por parte de los líderes de sostenibilidad y más sensibilidad frente a los problemas de sostenibilidad por parte de los líderes de Investigación y Desarrollo (I&D), unidades de negocio y funcionales. Ello requiere que las compañías piensen no solo sobre la RSC, sino también respecto a la “Oportunidad Social Corporativa” (OSC), mediante la generación de estrategias proactivas que creen oportunidades e incrementen las utilidades, más que usar estrategias reactivas que solo respondan a regulaciones del gobierno, los estándares de la industria o las protestas de los consumidores.

Obtener ventaja competitiva mediante estrategias proactivas de sostenibilidad; esto se ve reflejado en empresas tales como GE y Toyota. Las compañías líderes perciben como un activo la capacidad de respuesta frente a lo social y ambiental, lo cual produce ingresos ordinarios incrementados, más que como un pasivo con los costos asociados; reconocen que la inversión en estructuras y sistemas para asegurar un desempeño social y ambiental fuerte a menudo paga dividendos en términos de calidad mejorada de los procesos y la producción, riesgo más bajo, reputación mejorada y rentabilidad incrementada.

La idea en sus inicios sobre Creación de Valor Compartido, nace por una iniciativa del Chairman de Nestlé Peter Brabeck-Letmathe (2013), en donde él cuenta una anécdota sobre su participación en el Foro económico mundial realizado en Davos 2011, y recuerda que el slogan del foro de RSC era: “Debemos devolverle algo a la sociedad”, y él veía que

todo la temática giraba en torno a esta idea. Cuando intervino en el foro dijo: “Me da pena, pero yo no tengo porque devolverle nada a la sociedad, porque no le he robado nada, lo que debemos hacer es crear valor compartido para la sociedad haciendo negocios.” A partir de ese silencio sepulcral en el salón de conferencias de Davos, se gestó la semilla de la teoría de la Creación de Valor Compartido.

“Solo devolverle algo a la sociedad, porque? sí no es sostenible; no hay dinero que alcance para intervenir las problemáticas que aquejan a la sociedad; lo que hay que buscar es que las empresas sean cada vez mejores, competitivas y más exitosas, ya que podrán hacer más para solucionar problemas aquejan a la sociedad siendo rentables”.

Según Brabeck (2012), el obstáculo más importante que enfrenta la CVC es el pensamiento a corto plazo, porque no se puede hacer CVC pensando en los resultados inmediatos ya que éste va ligado al tiempo; y ya que para los accionistas y la alta dirección no es fácil entender y adoptar el concepto de valor compartido, siendo fundamental para que la organización se alinee a esta forma nueva de hacer negocios e impactar a los stakeholders, Peter Brabeck lo define de manera muy sencilla para explicarlo a sus accionistas así:

“La CVC es el compromiso sostenido de largo plazo para crear mayor valor para los accionistas, integrando los problemas sociales en la estrategia misma del negocio”.

A partir de esta reflexión, M. Porter y M. Kramer (2011), empezaron todo un proceso de análisis de casos como el de Nestlé, para darle forma a la Teoría de la Creación de Valor Compartido que hoy nos ocupa. En tal sentido, estos autores se basan en que un capitalismo responsable y evolucionado tiene la llave para solucionar las grandes problemáticas sociales que aquejan al mundo, entendiendo que a través de la generación de utilidades obtenidas por una acción en las comunidades o partes interesadas ligada al que hacer de las empresas, se logra distribuir la riqueza de una manera justa en la que ganan todos los actores involucrados: Empresa-sociedad-gobierno-medio ambiente.

2.2 Antecedentes de la Responsabilidad Social Corporativa:

En parte es cierto que el modelo económico basado en el capitalismo, ha sido visto históricamente como el causante de los grandes males de la sociedad como lo son la inequidad, la desnutrición, la falta de vivienda, la contaminación, el calentamiento global, etc.; debido a que la necesidad de obtener recursos naturales como el carbón, petróleo, maderas, metales preciosos, entre otros, ha hecho un enorme daño ambiental al mundo. Los procesos productivos ineficientes ambientalmente, causan enfermedades, contaminación y daños irreparables a muchos ecosistemas y comunidades; a partir de todo ello, los gobiernos adoptan medidas para reglamentar las prácticas empresariales que sean inadecuadas; por lo tanto, la RSC nace como un paliativo para estas problemáticas, encontrando en la literatura consultada, diversas definiciones tales como:

La RSC se puede considerar que es la integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones medioambientales y sociales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2001, Libro verde, p 7).

La Comisión Europea (2011), reformula esta definición de la RSC como “la responsabilidad de las organizaciones por su impacto en la sociedad” (p 7).

Para entender un poco más de donde se origina la RSC según la literatura consultada, hacemos referencia a la opinión de la Comisión Europea (2011) en relación a los factores que han impulsado a las empresas a implementar el modelo de RSC, dentro de los que se encuentran:

- Las expectativas de los *stakeholders* dentro del contexto de la economía globalizada.
- La influencia de los criterios sociales en las decisiones de inversión y consumo.
- La preocupación creciente por el medio ambiente.
- La presencia de los medios de comunicación que hacen cada vez más visible las actividades empresariales, y
- El avance de las tecnologías de información y la comunicación.

Por lo tanto, podemos resumir que la RSC es originada en principio por la presión de las partes interesadas y posteriormente, las empresas inician su adopción mediante la toma de conciencia y decisión de los directivos de las empresas.

Adicionalmente, Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), sostienen que el nuevo modelo de empresa responsable y sostenible ha de asentarse sobre cinco fundamentos esenciales, tal y como muestra la figura 1:

Figura 1. Fundamentos esenciales de la empresa responsable y sostenible.



Fuente: Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008)

Por otra parte Henderson (2001) en su libro de Conceptos equivocados sobre la RSC, destaca que ...”debe dejarse en claro que optar por la RSC, tendría, inevitablemente consecuencias que aumentarían los costes de hacer negocios, podría reducir los beneficios y podría llevar a las empresas a patrocinar inversiones de bajo rendimiento que en otras circunstancias se habrían rechazado. En este sentido, se disminuirán los beneficios, tanto a corto como a largo plazo, y excepto que los accionistas lo supieran, y lo aprobaran o accedieran a ello, serían consecuencias contrarias a sus intereses. En contra de esto un compromiso público y sincero con la RSC tendría efectos positivos sobre las ventas y los beneficios en algunos aspectos de los costes además, y eso podría inclinar la balanza de modo que el impacto neto sobre la rentabilidad podría ser incluso favorable. Deben tenerse en cuenta, por tanto, ambos lados de la balanza.”

Cita el autor el caso de Levi Strauss, donde por enfocarse en el entusiasmo de Levi's con la RSC y de cómo por distraerse en el obrar responsable, su sostenibilidad estuvo en riesgo por la caída de sus ventas o como la llamaron "experimento fallido de dirección utópica" por el enfoque de su CEO Robert Haas, "decidido a demostrar que una empresa regida por los valores sociales podría superar la rentabilidad de una empresa rehén de sus beneficios".

Esto si bien es un caso extremo, no debe considerar que la dirección de una empresa que quiso cambiar la forma de ver los negocios es fallida. Estas son las variables que la CVC puede mejorar para que experimentos como este cambien la forma de ver los negocios.

2.3 Líneas y directrices de RSC a nivel internacional

Desde el ámbito internacional, se han establecido algunas directrices de aplicación voluntaria para las empresas que quieran adoptar prácticas de RSC, dentro de las que se encuentran:

2.3.1 Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales

Dan a conocer una serie de principios relacionados con los derechos humanos; el empleo y las relaciones laborales; el medio ambiente; la lucha contra la corrupción; los intereses de los consumidores; ciencia y tecnología; competencia y fiscalidad. Han sido revisadas en cinco ocasiones, desde 1976 hasta el 2011.

2.3.2 El Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Global data del año 1999 y se puede considerar como la más extendida en el mundo. Las organizaciones se comprometen a alinear sus operaciones y estrategias con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, cuestiones laborales, medioambiente y lucha ante la corrupción.

Las organizaciones que se adhieren al Pacto Global comparten el convencimiento de que las prácticas empresariales basadas en principios universales ayudan a construir un mercado global más estable, equilibrado e incluyente que fomentan empresas más prósperas.

2.3.3 Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000

Publicada en el año 2010. Ofrece una guía elaborada mediante consenso internacional a través de la ISO y es aplicable a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño o su sector.

Facilita la comprensión de la responsabilidad social, define principios de la RSC, responsabilidades de la empresa y sus relaciones con las partes interesadas

2.3.4 Serie AA1000 de Accountability

Serie de principios y estándares de RSC especialmente adoptado en Europa; es compatible con las Guías de la Global Reporting Initiative e incluyen a todas las partes interesadas.

2.3.5 Global Reporting Initiative (GRI)

Muestra indicadores y principios que las organizaciones pueden emplear para medir y obtener su desempeño económico, social y ambiental. Son de carácter público y gratuito. Además el GRI, ofrece los Suplementos Sectoriales que son versiones de las Guías GRI adaptadas a sectorialmente y ayudan a producir memorias de sostenibilidad que reflejen los impactos por sectores, para que puedan ser comparados internacionalmente

2.3.6 Otros Modelos

Existen otros modelos certificables de guías para la aplicación de la RSC, como lo son la **SGE-21** (Sistema de Gestión Ética), la **SA 8000** y normas sectoriales como **BRC** para la industria de alimentos y **Bonsucro** para los cultivadores de palma.

2.4. La Creación de Valor Compartido

Porter y Kramer (2011), definen el concepto de Valor Compartido como "las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una organización a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La Creación de Valor Compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social".

En ese mismo artículo, se destaca que para tener éxito, una empresa debe crear una promesa de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de

clientes; de igual manera, se logrará una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor; sin embargo, las empresas han pasado por alto oportunidades para satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no han percibido como las debilidades de esta, pueden afectar la cadena de valor.

Por lo tanto, para lograr Crear Valor Compartido, identificando y expandiendo las conexiones entre los progresos económicos y sociales, es necesario trabajar en 3 niveles primordiales: Reconcebir los productos y los mercados, volver a definir la productividad de la cadena de valor y en el desarrollo de *Clusters* locales en zonas de operación.

2.5. Niveles de Creación de Valor Compartido.

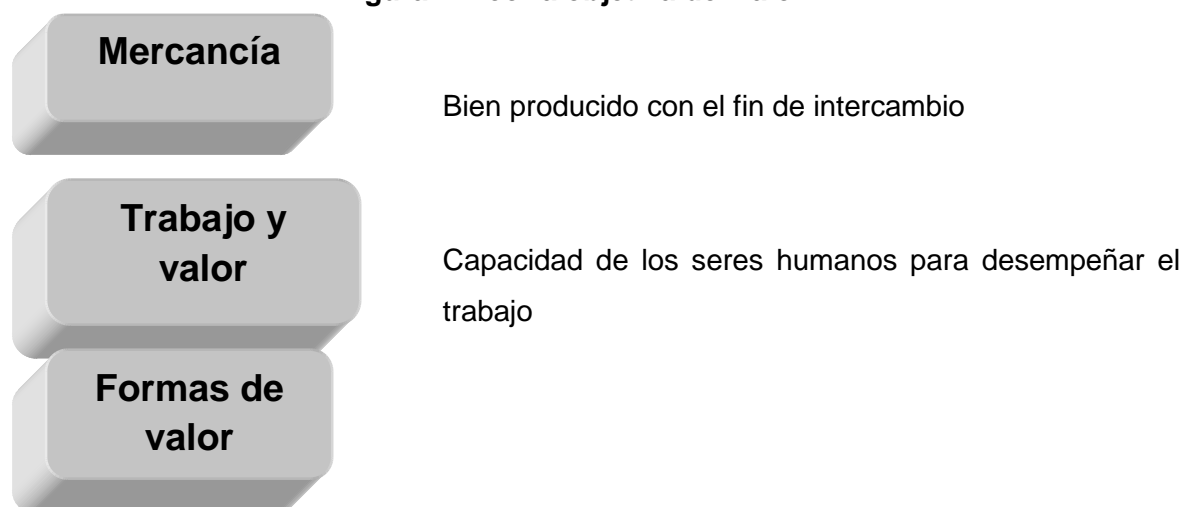
2.5.1. Reconcebir los Productos y los mercados:

Para entender mejor esta premisa debemos conocer la Teoría del valor, donde la comunidad valore el producto por su valor de uso o utilidad más que su valor de cambio o precio.

Podemos definir valor de uso de una mercancía como la satisfacción o placer que su posesión da a una persona y valor de cambio de una mercancía, como la cantidad de otras mercancías que se pueden obtener a cambio de ella. Por ejemplo, un recuerdo de un familiar puede tener un altísimo valor de uso para sus allegados y, sin embargo, ningún valor de cambio.

Según la Teoría objetiva del valor, este se define así:

Figura 2. Teoría objetiva del valor.



Fuente: Elaboración propia

El valor se manifiesta en las mercancías porque el producto es resultado del trabajo humano y esta medido por una cantidad de dinero.

La teoría del valor frente al CVC tiene que dar respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que determina el grado de satisfacción o placer que la posesión de un bien da a una persona? La teoría del precio tiene que dar respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que determina la cantidad de un bien que tenemos que entregar para obtener una unidad de otro bien?

Es decir, no vale lo mismo un galón de agua a uno de petróleo, podemos vivir sin petróleo pero no sin agua y la diferencia es enorme, no pagamos el agua por su valor real sino por lo que cuesta llevarla a las casas, si pagáramos el valor del agua por su utilidad cambiaría la estructura misma de la economía.

También, para entender el valor percibido de los consumidores desde el punto de vista del ser humano más allá de lo material, debemos analizar la escala de necesidades de Maslow, como vemos a continuación:

Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow



. Fuente: Elaboración propia

Entendido esto, el Marketing de las organizaciones debe transformar la RSC hacia la CVC, ya que el enfoque cambia en la medida de que las empresas entiendan como cambiando problemáticas sociales a través del rediseño de productos y servicios se puede atender segmentos mayores en los mercados creando nuevos nichos y logrando aumentar la rentabilidad.

Para entrar en materia del primer nivel de creación de valor compartido o redefinir productos y mercados, se requiere la identificación de todas las necesidades, beneficios y daños que pueden estar asociados a los productos de la empresa, para que a través de un proceso de análisis profundo, se puedan encontrar nuevas oportunidades para la diferenciación y posicionamiento de la empresa en los mercados tradicionales y así encontrar en nuevos mercados el potencial para el desarrollo de sus productos mejorados o rediseñados

orientados a la solución de problemáticas sociales. Esta identificación de necesidades, lleva a la innovación y a impactos en los negocios de la empresa en sus mercados tradicionales.

Un ejemplo es el nacimiento del microcrédito, que se desarrolló para atender las necesidades de financiamiento en países en vías de desarrollo y dirigido a la población vulnerable.

Para llevar esto a cabo, se analiza el valor social creado para clientes y consumidores a través de los productos y servicios ofrecidos o rediseñados. Visto desde los dos ámbitos social y empresarial significa:

a. Valor creado en el ámbito empresarial:

- Incremento en la participación del mercado, no sacando a los competidores sino creciendo el mercado.
- Profundizando la relación con los clientes y los consumidores. Desarrollando una propuesta de valor de la ventaja competitiva y
- Ampliación de la diferenciación de los competidores.
- Innovación

b. Valor creado en el ámbito social:

- La capacidad de satisfacer una necesidad específica.
- La transformación de la valoración del cliente a través de sus propias necesidades
- La posibilidad de acceder a un bien o servicio de calidad que reemplace los bienes y servicios precarios que estaba usando.

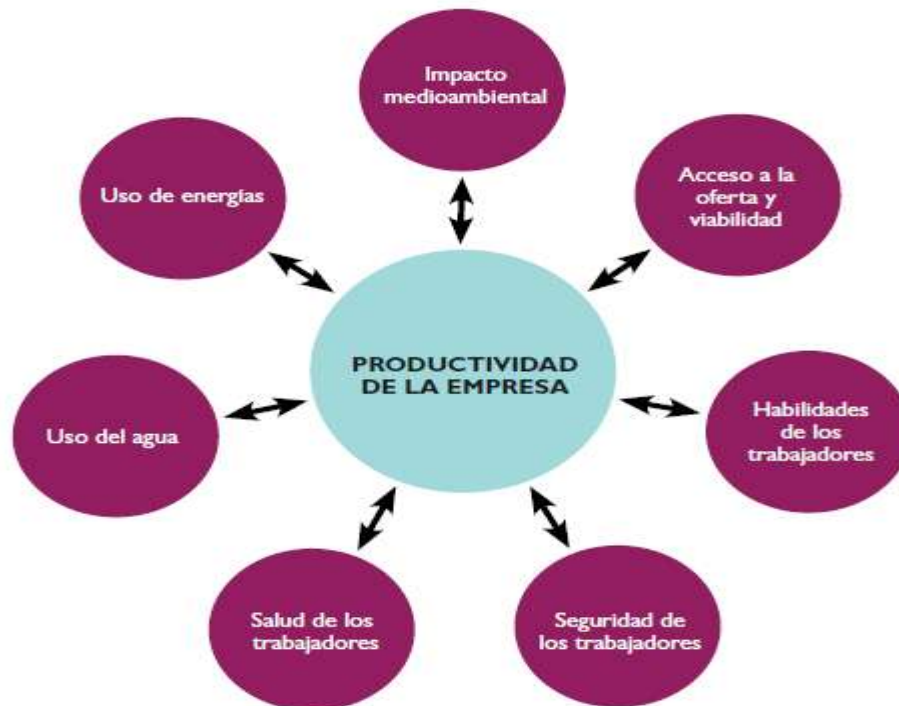
2.5.2. Redefinir la productividad en la cadena de valor:

Esto implica, crear un valor social para las empresas integrantes de la cadena de valor y en conjunto para la sociedad, a través de una propuesta que incrementa la competitividad, productividad y rentabilidad de las empresas de la cadena de valor y permite un impacto colectivo sobre la sociedad.

Este nivel está orientado a la búsqueda de sinergias entre la cadena de valor de una empresa, buscando su productividad a la vez que genera progreso social,

Hay diversas áreas donde las empresas pueden actuar mejorando las condiciones de sus proveedores y a la vez beneficiarse económicamente con su progreso. Entre estas líneas se encuentran:

Figura 4. Conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales.



Fuente: Porter/Kramer. 2011. p.8

Visto desde esta perspectiva:

- a. Valor empresarial creado:
 - Aseguramiento del abastecimiento con calidad y oportunidad
 - Reducción integral de costos en la cadena de valor
 - Sinergias de innovación que se trasladan en la propuesta de valor al cliente
 - Desarrollo de ventaja competitiva través de la cadena de valor.

b. Valor social creado:

- Transformación de las relaciones inter-empresariales en la cadena de valor en la búsqueda de sinergias y competitividad colectivas
- Desarrollo integrado de la competitividad de las cadenas de suministro, distribución y servicios asociados.
- Sostenibilidad y eficiencias colectivas en la cadena de valor.

2.5.3. Desarrollo de *Clusters* locales en zonas de operación

Este nivel determina como desarrollar valor social para las comunidades y territorios en las zonas de operación, a través de una propuesta que integre el territorio a la cadena de valor y establece relaciones tipo aglomeración entre las comunidades y los territorios con las empresas.

Los *clusters* o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en áreas geográficas, no solo están circunscritos a las empresas, sino también a las instituciones como asociaciones, el gobierno local, entidades académicas, asociaciones de empresarios y comercio, etc.

La productividad y la innovación de las empresas está influenciada por los *clusters*, al tener estas unas capacidades locales sólidas en diversas áreas como: logística, transporte, capacitación, etc., elevan su productividad lo que impacta favorablemente a la organización en sus costos. Por supuesto que si la relación es contraria: baja productividad, mala infraestructura, costos de logística elevados, etc. Impacta negativamente el negocio.

Este nivel busca que para crear valor compartido, las empresas construyan *clusters* que mejoren la productividad de la compañía al mismo tiempo que abordan fallas o brechas en las condiciones estructurales que afectan al *cluster*. Los programas de desarrollo y fortalecimiento de proveedores, generan ahorros en la empresa, mejoran la competitividad y fomentan la transparencia en el mercado, con precios justos y competitivos y tiene efectos multiplicadores en el colectivo empresarial local.

En cuanto al valor creado en este nivel estarían:

a. Valor empresarial creado implica:

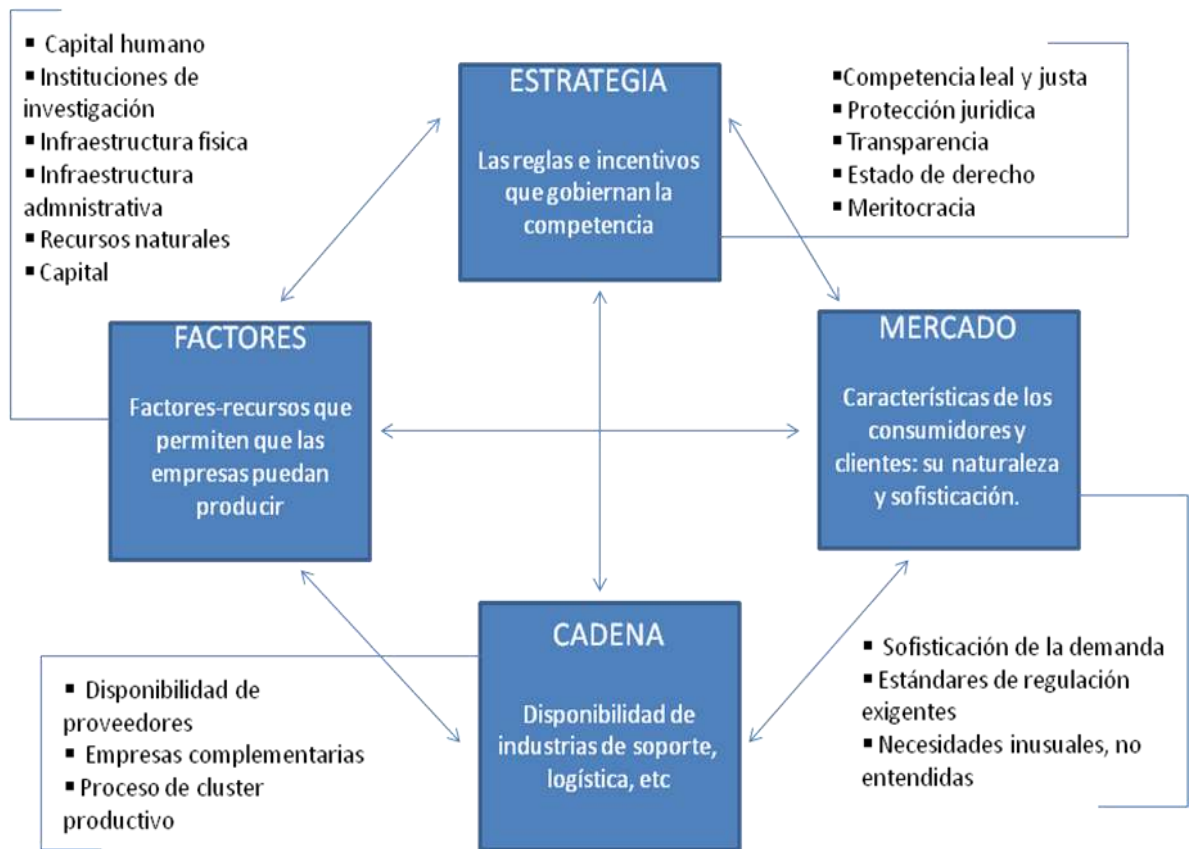
- Mejoramiento de los factores y condiciones de competitividad territorial
- Garantía de aprovisionamiento local con calidad y oportunidad
- Garantía de capital humano en el largo plazo y consolidar una curva de aprendizaje y experiencia
- Desarrollo de la ventaja competitiva territorial

b. Valor social creado:

- Integración competitiva de las comunidades al capital humano y la cadena de valor
- Formulación, gestión y apoyo de proyectos de desarrollo de factores y condiciones
- El territorio como cliente
- Desarrollo de capacidades empresariales en la zona(empleo, emprendimiento, fortalecimiento)

Si se toma el modelo de competitividad del diamante de Porter y se enlaza con esta nueva teoría del Valor Compartido, podemos ver que convergen en diversos puntos que impactan tanto los aspectos sociales como de rentabilidad de las empresas.

Figura 5. Interrelación entre el diamante de Porter (1985) y la CVC



Fuente: Porter *et al.* (1995)

Toda compañía puede crear valor compartido, independientemente de su tamaño y sector, quizás una diferencia fundamental es que; mientras la RSC es de por sí en su estrategia genérica, la CVC es específica para la cada empresa.

2.6. Una mirada crítica a la Creación de Valor Compartido (CVC)

Como complemento valioso, se combinará la información recolectada en la literatura con el punto de vista crítico de los expertos en Colombia, frente a la Creación de Valor Compartido y Responsabilidad Social Corporativa.

Para tal fin, entrevistamos a Luis Ernesto Salinas, Ingeniero de Sistemas, Especialista en Responsabilidad Social de la Universidad de Castilla la Mancha en España. Maestría en

Desarrollo local de la Universidad Autónoma de Madrid, consultor independiente en Creación de Valor Compartido, Participante de la Red Internacional de Michael Porter de Consultoría en Valor compartido y experiencia en RS durante varios años. Fue Director Ejecutivo de la Red de Impacto Global de Naciones Unidas en Colombia y Director de Formación del Pacto Global de Naciones Unidas en Colombia y a Rafael Stand Niño, Abogado de la Universidad de los Andes, Especialista en Derecho comercial de la Universidad Javeriana, Maestría en Dirección Universitaria y Egresado del Programa de Alta Dirección Empresarial de Inalde, Universidad de la Sabana. Presidente del Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Rector de la Corporación Internacional Iberoamericana. A continuación se darán a conocer los aspectos más relevantes y un resumen de las entrevistas:

2.6.1Cuál es la diferencia entre Responsabilidad Social Corporativa y Valor Compartido?

Nuestros expertos entrevistados concuerdan en que son dos modelos diferentes pero complementarios. Los dos hacen parte de la búsqueda de la relación entre la empresa y la sociedad, con unas diferencias muy claras. Salinas enfatiza que:

La RSC busca transformar el comportamiento de la empresa para que actúe de una manera ética siguiendo lineamientos del ciudadano corporativo y que transforme todos sus comportamientos y sus relaciones con los grupos de interés en función de unos principios y unos valores universales; mientras que la Creación de Valor Compartido (CVC) es una forma de hacer negocios, de encontrar oportunidades para ser referentes en la innovación como una estrategia para ser más competitivo, más rentable, desarrollando mayores valores empresariales concretos como rentabilidad, competitividad, productividad e incrementando a la vez el valor para la sociedad.

El planteamiento del Valor Compartido es que las empresas en su función social pueden diseñar productos, replantear relaciones de cadena de valor o relaciones con comunidades que creen valor a la sociedad, a la vez que transforma como la ciudadanía percibe los bienes que adquieren en el mercado. El planteamiento central en la CVC es que el ciudadano o consumidor busque o prefiera las cosas que mayor valor le crean; desde luego esto implica tener unos referentes que aún no se han establecido. Por ahora, lo único que tenemos son ejemplos de cómo se incrementa

este valor; el concepto lo ajusta Nestlé y la noción que ellos tienen es muy clara ya que pasan de vender alimentos a vender nutrición; ahí es donde está el incremento del valor; al consumidor de Nestlé ya no le llega un alimento cualquiera sino le llega un alimento nutricional y es específicamente pensado para que sea nutricional y esa es la diferencia. Hay un cambio de posición estratégica en el mercado y la hipótesis es que al hacer ese cambio hacia una posición de mayor valor creado, le va a generar mayor competitividad, mayor rentabilidad y mayor continuidad en el tiempo.

Stand complementa manifestando:

La RSC debería ser un requisito para poder crear valor compartido, entonces, es interesante que las empresas conozcan y manejen de base los parámetros ya establecidos como la Guía Técnica ISO 26000, adicionalmente en los principios del Pacto Global, en las directrices de OCDE y los estándares específicos para sectores, como pueden ser los principios de Ecuador para el sector financiero o los mismos índices como el Dow Jones de sostenibilidad de la bolsa de Nueva York.

Desde la perspectiva del Valor Compartido y según los autores Porter y Kramer 2011, las principales diferencias entre la RSC y la CVC son:

Tabla 1. Diferencias entre RSC y CVC

Responsabilidad Social Corporativa	Creación de Valor Compartido
Valor: Hacer el bien	Valor: Beneficios económicos y sociales en relación a los costes
Ciudadanía, filantropía, sostenibilidad	Creación conjunta de valor entre las organizaciones y la comunidad
Discrecional o en respuesta a la presión externa	Parte integral de las competencias
Ajena a la maximización de utilidades	Parte integral de la maximización de utilidades

La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales	La agenda es específica de la organización y se genera internamente
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC	Reajusta todo el presupuesto de la organización
Ejemplo: comprar bajo Comercio Justo (Fair Trade)	Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento.

Fuente: Harvard Business Review. Enero-Febrero 2011

En este sentido los autores comparan según su criterio las ventajas de el modelo de CVC frente a la tradicional RSC, sin embargo, vale la pena acotar, que si se mira detenidamente las guías de la OCDE para empresas multinacionales y la misma ISO 26000, se preocupan porque las empresas sean eficientes en sus procesos o programas de responsabilidad y no abordan la generación de beneficios ya sea indirectamente como estímulo para apoyar la sustentabilidad de la organización que realiza la RSC.

2.6.2 El término Creación de Valor Compartido es otra denominación de la misma Responsabilidad Social Corporativa.

El término CVC se puede considerar otra forma de llamar a la RSC, según Salinas (2001) no lo ve así y argumenta que muy por el contrario de lo que se puede pensar, la CVC es una respuesta a las empresas que se estaban preguntando cual era el objeto de ser responsable; si era simplemente un asunto de ética o si era un elemento más de reputación; eso no ha tenido respuesta. El empresario quiere ser responsable por principios, pero cuestiona la aplicación del modelo de RSC, ya que en el mercado sigue primando la competitividad y el hecho de hacer una inversión adicional a la de su operación sin obtener beneficios tangibles, pone en riesgo la organización ya que la economía y los actores del mercado aún no han asimilado la ética como un criterio de funcionamiento o de decisión, ni se cuenta con una economía basada en RSC. Esta es una realidad pragmática del empresario y por eso, ni en Colombia ni en el mundo ha tenido muchísimo éxito la RSC, mientras que la CVC es algo más claro y sencillo; porque es hacerse más rentable al identificar oportunidades de negocio que brinden soluciones que generen valor social.

Por ejemplo, el caso de Nestlé está enfocado hacia la población que tiene capacidad de pago para adquirir productos alimenticios pero está comiendo mal y tiene problemas de nutrición como la obesidad en los niños y adultos para poner solo la situación de los Estados Unidos como un problema de salud pública y no como un problema de ingresos o de pobreza. Entonces, la propuesta de Nestlé para el consumidor actual es: “Consuma bien; nútrase y yo le vendo sus productos”; al estar en esa dinámica, no se saca dinero de las utilidades sino que se invierte en productos de nutrición y si se vende a precios accesibles, se facilita la compra y por lo tanto se van a multiplicar las ventas.

Por CVC lo que hace la empresa es insistir e invertir hasta que esa decisión sea más competitiva que la general en el mercado; para lograr eso, hay que tener una visión más amplia de lo que es competitividad, pasando a trabajar en un enfoque sistémico; entendiendo otras variables del contexto que pueden incidir en la competitividad de la empresa, porque si se hace un análisis lineal de costo beneficio, tomando como ejemplo una empresa que compre overoles a las familias de la región donde operan con un costo más alto que el del mercado en general, la empresa se está fijando en el valor de los overoles; con un análisis sistémico, se identifica un costo oculto en la situación de pobreza de la comunidad donde se opera y conviene resolver o asumir ese costo o invertir haciendo que esa comunidad se desarrolle a través de un negocio inclusivo, entonces, el valor que se recibe, no es sólo el del overol sino el del desarrollo de esa comunidad y a la vez se reduce el riesgo de operación que puede ser cuantificable monetariamente. Por lo tanto, el coste real de los overoles sería mucho menor porque generaría otros valores económicos y/o competitivos, ahí es donde se hace importante un análisis sistémico donde se realicen diferentes variables y no sólo uno lineal.

Stand (1998) también concuerda que la CVC no es una manera de renombrar la RSC, sino que es un mecanismo que permite acceder a mercados generando valor para esos consumidores o proveedores de servicios, ya que se puede hacer mediante la reconversión del precio o producto o desde el fortalecimiento de *clusters*, siendo una teoría mucho más económica, que parte efectivamente de los estándares de RSC. Por lo tanto, la CVC es la nueva tendencia del capitalismo responsable.

2.6.3 Cuáles son los beneficios de adoptar la CVC

Encontramos diferentes posturas en la literatura consultada, según Salinas (2001) afirma que es un elemento diferenciador ya que en las empresas que trabajan en RSC, todas se guían por las mismas metodologías dentro de las que se encuentran la ISO 26000, Pacto Mundial de las Naciones Unidas, *Global Reporting Initiative* (GRI), no hay mayor diferenciación, en cambio, cada estrategia de CVC es única ya que se deben comprender las necesidades de la sociedad, la oportunidad de negocio y la necesidad de la empresa.

¿Por qué Nestlé tomó la decisión de crear valor mediante el enfoque de nutrición y no de seguridad alimentaria donde se garantice el acceso de los alimentos para toda la humanidad? Seguramente, al realizar el análisis de competitividad y posicionamiento en el mercado, encontraron que esa era la opción en la que mayor valor podían crear al generar un cambio entre los consumidores llevando el mensaje de nutrirse, no sólo alimentarse y a su vez, está les generaba mayor valor a ellos, tratando de cuidar su inversión de miles de millones de dólares, a gran escala, donde la estrategia es que se logre un gran posicionamiento frente a los competidores, creando una barrera de entrada. Entonces ahora los competidores, deberán pensar también en términos de nutrición, así que esa es la magia de la CVC, generar mayor beneficio de la sociedad.

Otro autor como es Stand (1998) lo que plantea es que la CVC cuestiona a las empresas para ir más allá de actuar responsablemente, ya que día a día ha venido en aumento la elección de productos y servicios de empresas que manejan altos estándares de RSC con gestión sostenible de triple resultado: económico, social y ambiental.

2.6.4Cuál es el futuro de la CVC a nivel empresarial

Tras la revisión de la literatura realizada encontramos hallazgos que indican que la mayoría concuerdan en que se estructure mucho más la idea y sobre todo se pueda materializar en mayor media y lograr mayor fiabilidad en su medición.

Hasta el momento sólo hay unos escritos muy livianos de Porter y Kramer y algunos ejemplos prácticos de grandes empresas pero no ha logrado permear a la mediana y pequeña empresa. El éxito depende de verificar la hipótesis que al crear mayor valor en la

sociedad se crea mayor valor empresarial, siempre y cuando los clientes se mantengan interesados en recibir esos productos y servicios. Allí es donde entra el mercadeo que se encarga de construir y desarrollar a los clientes.

2.6.5. Qué obstáculos encuentra para la implementación del CVC?

Encontramos diferentes argumentos en la literatura consultada según Stand (1998) argumenta que los obstáculos se presentan en la medida en que no se conoce claramente cuáles son los mecanismos para irradiarlos en las pymes. Por lo tanto, es importante pensar como reto en formar multiplicadores dentro de los empresarios, bajo el esquema de fortalecimiento de *clusters* que en esencia son los que generan productividad.

Salinas (2001) lo que considera es que desde el punto de vista empresarial, efectivamente tiende a consolidarse como una buena alternativa de mercado, pero tiene que estar íntimamente ligada con los estándares de RSC, porque ahí está la clave del desarrollo ya que si generamos conciencia de nuestra responsabilidad sobre cómo estamos dejando huella en todo lo que hacemos, en nuestras palabras, pensamientos y acciones, verdaderamente estaremos transformando el mundo. Si cada persona generara esa conciencia comprometiéndose a actuar de manera adecuada, velando por sí mismo, por los demás y por el mundo en general, tendríamos una sociedad de un nivel superior que verdaderamente nos permita esa corresponsabilidad y bienestar para todos.

2.6.6. Cómo se puede fomentar o facilitar la CVC

En ese sentido, lo que más se repite que proponen diversos autores consultados en la literatura relevante es unir esfuerzos y acoger lo que puede ser una agenda de productividad nacional o regional. Cuando hablamos en Colombia de los sectores de talla mundial, de las apuestas productivas regionales, agendas de ciencia, tecnología e innovación, deberíamos tener en la mira hacia dónde va el país; sus requerimientos, apuestas, para que efectivamente desde los gremios y asociaciones y desde el mismo sector público, desde las mismas Universidades motivemos la generación de talento que incorporen este modelo para que verdaderamente nos alineemos en una apuesta productiva local, regional y nacional

para que no seamos una rueda suelta dentro de esa realidad sino que verdaderamente podamos fortalecernos.

III. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO. METODOLOGÍA: CASO DE ANÁLISIS CUALITATIVO.

En este trabajo nos centramos en el estudio cualitativo del caso de Creación de Valor Compartido de Nestlé, empresa con más de 90 años en el país que ha sido pionera del modelo de Creación de Valor Compartido en el mundo y que en Colombia ha llevado a cabo interesantes ejercicios de mejora de las condiciones de las poblaciones donde tiene presencia con sus inversiones.

Nestlé es una empresa Suiza, fundada en 1866, cuando Henri Nestlé creó un alimento nutritivo para niños lactantes que no podían ser alimentados con leche materna. Desde entonces, han sido referentes en la industria alimenticia de todo el mundo, con un propósito que sigue firme a través de las décadas: ser una excelente opción de nutrición para las personas al aportarles salud y bienestar, al tiempo que crean valor compartido tanto para los accionistas como para la sociedad, tomándolo como parte fundamental de la forma de hacer negocios.

En la actualidad, es la empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo, líder en nutrición, salud y bienestar; sus operaciones tienen presencia en más de 150 países, con unas ventas totales para el año 2012 de 92.186 francos suizos.

Fabrican alrededor de 10.000 productos distintos bajo más de 2.000 marcas y generan empleo a 339.000 personas que trabajan en sus 468 plantas y centros de producción en 86 países. Cuentan con una historia de más de 145 años que les ha permitido crecer, fortalecerse y ser hoy reconocidos como los líderes mundiales en nutrición, salud y bienestar.

3.1 Breve reseña de Nestlé en Colombia.

En Colombia, han estado presentes desde hace más de noventa años, cuando llegaron los primeros productos al país en 1922, a través de importaciones que llegan desde Panamá. Actualmente, sus alimentos están en todo el territorio colombiano. En 1944, se construyó la

primera planta de producción en Bugalagrande, Valle del Cauca, y hoy en día cuentan con fábricas en distintos departamentos del país y una fuerza laboral de 2100 personas.

La oficina central está ubicada en Bogotá y tienen fábricas en Bugalagrande (Valle del Cauca) y en Dosquebradas (Risaralda), municipio en el que también se ha ubicado el Centro Integrado de Servicios. Asimismo, se cuenta con un centro de pre-condensación de leche en Florencia (Caquetá) y una fábrica de alimentos para mascotas de Nestlé Purina en Mosquera (Cundinamarca).

Los principales grupos de principales que se han definido en Colombia son los Accionistas, los colaboradores y sus familias, Sindicatos, Gobierno y entes reguladores, Medios de comunicación, Consumidores, Distribuidores, Proveedores, Organizaciones no gubernamentales, Gremios y empresas del sector alimenticio y Clientes.

La metodología de Creación de Valor Compartido, se enfoca en actividades directamente relacionadas con la actividad empresarial y que a la vez, tenga carácter vital para la sociedad con la que interactúan.

3.2 Principios Corporativos

La estrategia de la Compañía está dirigida por varios principios fundamentales como son: Nutrición, Salud y Bienestar, fomentando un estilo de vida saludable. Es su propuesta de : “Good Food, Good Life.”; Aseguramiento de la calidad y seguridad del producto, como promesa de valor para los clientes a nivel mundial; Comunicación hacia los consumidores; Derechos humanos en nuestras actividades empresariales, apoyando los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) en materia de derechos humanos y laborales; Liderazgo y responsabilidad personal, Seguridad y salud en el trabajo, Relaciones integrales, con proveedores y clientes de manera íntegra, justa y honesta, Fortalecimiento de la Agricultura y desarrollo rural, Sostenibilidad ambiental y Agua. Comprometidos con el uso sostenible del agua y el continuo mejoramiento del manejo de la misma.

Figura 6. Líneas de Nestlé, frente a la Creación de Valor Compartido a nivel global y en Colombia



Fuente: Nestlé 2013

3.3 Líneas de desarrollo de la estrategia de CVC en Colombia

3.3.1 Nutrición

Para Nestlé, su preocupación primordial es fabricar productos de buen sabor y, a la vez, nutritivos. Los parámetros que regulan la composición ideal de los productos se basa en un Sistema de Perfilamiento Nutricional que se apoya en los conocimientos que se han desarrollado a través de investigación y desarrollo en sus laboratorios, y en las necesidades nutricionales específicas colombianas, de acuerdo con los informes emitidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

Tomando en cuenta condiciones geográficas, demográficas y sociales en Colombia, existen grupos poblacionales más propensos a presentar deficiencias en vitaminas y minerales como el hierro, el calcio, la vitamina A y el zinc. Por eso, al identificar necesidades nutricionales específicas, podemos ofrecer productos fortalecidos que realmente aporten a

la salud y al bienestar de los consumidores y que, por ende, puedan mejorar su calidad de vida.

Para el caso colombiano, la encuesta nacional de la situación nutricional (ENSIN) de 2010, que se realiza cada cinco años, evidenció que la anemia sigue siendo un problema de salud pública en nuestro país, donde son especialmente vulnerables los menores de 5 años y las mujeres gestantes. El 27,5% de los niños de 6 a 9 meses de edad presentó anemia, siendo la prevalencia más alta para el grupo de 6 a 11 meses, donde tres de cada cinco niños presentó esta condición. Por otro lado, en el grupo de niños de 1 a 4 años de edad, el 25% presenta deficiencias de vitamina A, el 10,6% presenta deficiencia de hierro, y el 43,3%, deficiencia de zinc.

Otro grupo vulnerable son las mujeres en edad fértil, con un 17,9% de mujeres con deficiencias de hierro y vitamina B12, y las madres gestantes con resultados de casi el 34%. Por ejemplo, desde la unidad «Lácteos», se está trabajando en la fortificación en zinc como una de las prioridades nutricionales del país, por encima del hierro.

En Nestlé, se contribuye con soluciones nutricionales al consumo de leche y alimentos lácteos para los menores recursos, ayudando a alcanzar las metas en nutrición para el país, y durante los pasados cinco años, se incluyó el hierro como elemento fundamental para combatir la anemia, y para los años tienen planeado hacer énfasis en la inclusión del zinc para ayudar a combatir la deficiencia existente en la población menor de 5 años.

3.3.2 Agua

La matriz en Suiza y todas las operaciones de Nestlé en el mundo están comprometidas con la preservación y el manejo responsable de los recursos hídricos. Para ello, en 2006, Nestlé estableció unos compromisos prioritarios con relación al agua llamados 'W. A. T. E. R.', los cuales indican cinco lineamientos que buscan impulsar el rendimiento y la utilización óptima del agua en las operaciones, en su cadena de valor y en las comunidades donde hacen presencia.

Globalmente, orientan sus actividades de Innovación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) hacia la innovación y renovación de los procesos productivos para utilizar cada vez una menor cantidad de agua y reducir al mínimo la generación de aguas residuales.

En Colombia, siguen la política corporativa sobre el agua que exige que el uso de este elemento sea óptimo en los métodos de fabricación de los productos, sin afectar su seguridad y calidad. En la medida de lo posible, reducen la cantidad de agua que se ha de utilizar y reutilizan y reciclan lo que más puedan; además, la tratan y la devuelven al medioambiente en condiciones adecuadas, tal como lo exige la normativa legal del país y su Sistema de Gestión Ambiental, pues cada fábrica cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales.

3.3.3. Desarrollo Rural

El bienestar de sus proveedores y sus familias; es importante para Nestlé, quieren ayudarles a optimizar y hacer más eficiente su actividad productiva, brindándoles herramientas que les permitan obtener productos de mayor calidad, lo cual beneficia el negocio de la empresa directamente al tener acceso a mejores insumos. También es importante que las fábricas gocen de un entorno sano y pacífico. La actividad agrícola implica grandes desafíos a nivel medioambiental, motivo que impulsa a trabajar en conjunto con la cadena de valor para proveerse de los productos naturales de forma responsable y sostenible.

Para lograrlo, desarrollaron una Iniciativa para una Agricultura Sostenible de Nestlé (SAIN, por sus siglas en inglés), programa creado para apoyar a los agricultores que los proveen, y promover el desarrollo sostenible en todas las operaciones del mundo. Esta iniciativa, que se implementó desde 2001, concentra sus esfuerzos en la producción de materias primas como la leche, el café y el cacao; los dos primeros son los principales insumos que compran en Colombia. En esa línea se han puesto en marcha programas en el ámbito del desarrollo rural: el Plan NESCAFÉ® y el Plan de Fomento Agropecuario.

3.4 Resultados

3.4.1 Desarrollo Rural:

En Caquetá, una región pobre y poco poblada de Colombia con más de un millón de hectáreas de tierras de pastoreo, se ha establecido uno de los distritos lecheros de Nestlé.

Establecidos en Doncello,, Nestlé llega hace 37 años, porque es allí donde se produce una de las mejores leches del país. A los ganaderos de la región que hacen parte del programa se les compra en la actualidad más de 160.000 litros diarios de leche, se han invertido más de \$1.200 millones de pesos(US \$620.000.00) en tanques de enfriamiento para la conservación de la leche cruda. También se estableció un fondo de crédito rotatorio de \$1.200 millones de pesos para préstamos a los granjeros para compra de insumos, genética, nutrición e infraestructura para que mejoren sus condiciones e indicadores productivos.

Este plan de Fomento agropecuario, se encamina a mejorar las practicas y productividad de los ganaderos, a través de programas complementarios como el de Silvopastoreo, que lo que busca es producir una leche amigable con el medio ambiente, con prácticas que minimicen el impacto ambiental, a la vez que se aumenta la productividad lechera de la zona.

Como menciona Rafael Zambrano, jefe de la planta de Nestlé en Florencia, Caquetá: “El valor compartido debe generar riqueza en los proveedores, ya que en la medida que es negocio para ellos, mejoraran sus condiciones y nosotros garantizaremos las materias primas”

3.4.2 Programa Nutrir:

A través de voluntariado, Nestlé desarrolla programas de capacitación en nutrición y hábitos de vida saludable para niños en colegios de población vulnerable, como en la escuela Rafael Vásquez de Dosquebradas, Risaralda, y es a través de estos programas que buscan dar conocimientos útiles en alimentación adecuada para que sean difundidos en las familias para su beneficio.

3.4.3 Centros de Reconciliación:

En Colombia, el conflicto armado ha sido uno de los grandes generadores de violencia, desplazamiento y venganza. La misma compañía ha sido víctima de la guerrilla en Caquetá y otras zonas donde opera. Nestlé en alianza con ONGs ha creado los centros de Reconciliación en diversas parte de Colombia como en Bugalagrande en Valle del Cauca, allí a través de voluntariado, da seminarios y charlas sobre el perdón y la reconciliación, llevando un mensaje de paz y armonía en zonas afectadas por el conflicto.

“...Para Nestlé, el Valor Compartido es trabajar por la gente en un equilibrio justo, en el que la comunidad encuentre apoyo en la empresa y a su vez la empresa pueda ver ese deseo de la gente por aprovechar y trabajar por un proyecto conjunto, materializándolo en nutrición, agua y desarrollo rural.”

3.5 Aprendizaje

- ✓ El proceso de evaluación de la calidad del producto que entregan los ganaderos ha permitido entender que no se requieren cambios estructurales para la producción sustentable de leche, sino conocimientos y apoyo en inversión.
- ✓ El trabajo conjunto permite perfeccionar protocolos de acuerdo a las distintas experiencias manifestadas por los productores, la apertura y disposición de los agricultores a las iniciativas.
- ✓ Es destacable la valoración que los mismos agricultores otorgan a la sostenibilidad, decidiendo invertir sus recursos para ser “proveedor sostenible”, generando impactos positivos en su entorno.
- ✓ La estrategia de la Compañía está dirigida por varios principios fundamentales. Los productos existentes de NESTLÉ se desarrollan por medio de innovación y renovación mientras se mantiene un balance en actividades geográficas y líneas de productos. Por filosofía empresarial: El potencial a largo plazo nunca es sacrificado por el desempeño a corto plazo.

3.6 Retos

Nestlé en Colombia se ha propuesto a nivel corporativo impactar aún más en las zonas donde tiene presencia, es así que dentro de sus planes están:

- Fomentar los programas de educación en donde operan: Capacitar a los niños de nivel básico de las escuelas en las zonas lecheras, respecto al cuidado del medio ambiente en la cadena de la leche.
- Aumentar la cobertura del programa Nutrir, en barrios vulnerables de las principales ciudades de Colombia, apoyando la ración diaria de los niños de los colegios públicos.

- Mantener los centros de reconciliación y ampliarlos a otras zonas de Colombia, teniendo en mira el post-conflicto.
- Aumentar las capacidades de los ganaderos del Casanare a través del aumento del capital fondo Rotatorio para llegar a mas productores, facilitándoles el acceso a la tecnología y buenas prácticas.
- En las zonas cafeteras, Nestlé busca aumentar la cantidad de productores de café que lo surten en el eje Cafetero, y ampliar el programa Nespresso AAA, para mejorar la calidad del grano que les proveen y garantizarles ingresos adecuados– a pesar de la baja del precio internacional del café- lo que les permitirá sus sostenibilidad, independientemente de las fluctuaciones de los precios internos y externos.

IV. PERSPECTIVAS

4.1. Estado de la cuestión

La CVC cambia el enfoque de cómo abordar desde la perspectiva empresarial las problemáticas sociales desde el entorno de las empresas; es decir, enlaza efectivamente el aumento de la rentabilidad económica del negocio con la resolución de necesidades básicas de la sociedad para buscar su mejoría y desarrollo, e implica innovación a través de la solución los problemas que aquejan a las comunidades donde opera la empresa generando mejoras para la sociedad y el país.

Resolver temas tan importantes como la nutrición, la salud, el manejo adecuado del agua, la vivienda, el desempleo, entre otras, y de paso, generar utilidades para el negocio, hace atractivo para los accionistas, entrar de lleno a la Creación de Valor compartido.

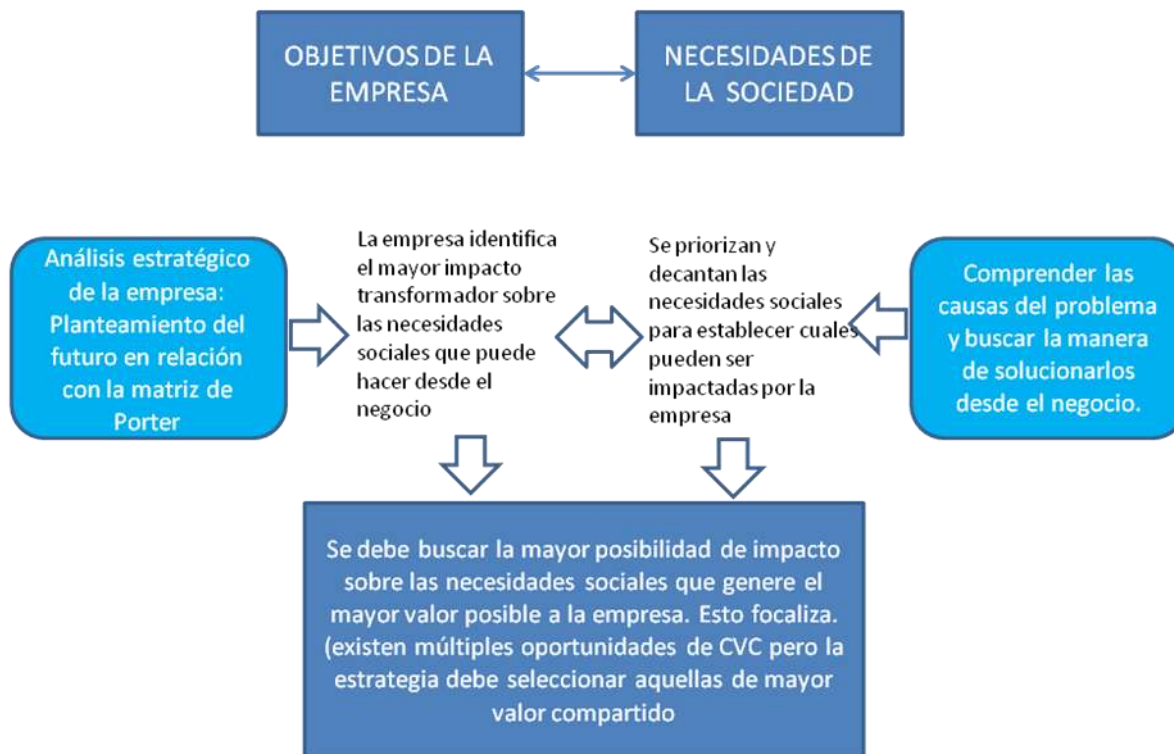
El asunto es cómo acelerar la aplicación de esta innovadora teoría, qué nuevos tipos de alianzas podemos hacer y cómo trabajando con la única forma de crear riqueza y beneficios que es haciendo negocios, podemos mejorar problemas que nos aquejan como sociedad

¿Cómo enfocando los negocios hacia estas problemáticas podemos tratar de resolverlos y generar innovación?

¿Se puede ser responsable, filantrópico, pero sobretodo exitoso aprovechando todas estas necesidades y que todos ganen, las empresas y la sociedad?

La respuesta a todas inquietudes en nuestra opinión tras la elaboración de este trabajo es SI. Si logramos cambiar la forma como se entiende el capitalismo, donde no se vea como solo “obtener ganancias a costa de lo que sea”, sino que se pueda llevar a un nivel superior de sostenibilidad, este será el más importante activo para llevar solución a los problemas globales, trabajando por la gente en un equilibrio justo, donde la comunidad encuentre apoyo en la empresa y a su vez la empresa vea el deseo sincero e interés de la gente por trabajar en un proyecto conjunto materializándolo en diferentes áreas, y que genere valor para todos como se amplía en la figura 7:

Figura 7. Aproximación desde el punto de vista empresarial a la CVC.



Fuente: Elaboración propia

La CVC crea de por sí innovación, y desde esa perspectiva es disruptiva en la medida de que entendemos mejor a la sociedad y a los potenciales clientes para que a través de nuestros productos/servicios llevarlos a más gente y con mayor impacto. Ahora bien, una cuestión que nos inquieta es ¿cómo medirla?

Ciertamente, los reportes de RSC y los reportes financieros tienen sus métricas y parámetros, la CVC debe unirlos y medir como agregan valor al accionista y a la sociedad. Si la empresa es rentable solucionando problemas de la sociedad, se motiva el empresario para seguir profundizando hasta terminar esa problemática. La CVC debe estar inmersa en la estrategia de la empresa, no en la periferia como la RSC.

La CVC abre un nuevo espacio para los *stakeholders*, donde la meta es común y además la empresa gana dinero, todos ganan. Una nueva clase de interconexión con un propósito digno y superior.

Una alternativa, vendría desde la perspectiva del cliente, en la medida que éste a través de su preferencia escoja a las empresas que les va a comprar por criterios de su sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente o las comunidades, haría que por simple selección natural las empresas no responsables vayan saliendo de los mercados. Pero allí radica otro aspecto importante y es, como cambiará el marketing y las comunicaciones publicitarias y promocionales para crear conciencia sobre la importancia de tener productos y servicios de empresas responsables.

4.2. Como visualizamos la CVC en el Futuro:

Aún existen enormes vacíos conceptuales acerca de la teoría, ya que aun no hay un número de casos que permitan validar todos los beneficios que se esperan de este modelo, por esto aun el discurso no es completamente sólido. En síntesis vemos:

- En la medida en que más empresas adopten la teoría de la CVC, se irá validando la hipótesis, siendo las decisiones más racionales que emocionales, ya que implican inversiones importantes que deben estar validadas por las cifras.
- Comprobación de la hipótesis que sean demostrables financiera y socialmente frente a la efectividad de la CVC.
- En la medida en que diversos sectores desarrollen la teoría de la CVC y apliquen el modelo de planeación por escenarios, se validará sectorialmente la teoría.
- A medida que la Teoría de la CVC se divulgue, mayor cantidad de empresas la adoptarán generando un impacto positivo en la sociedad y en el retorno de la inversión empresarial.
- Creemos que el Marketing tendrá un papel fundamental en la forma como el cliente y los mercados perciban la transformación del concepto del valor que la empresa. En este sentido, a nivel mundial FSG la Consultora de Porter y Kramer, está recolectando casos de éxito y fracaso a nivel mundial para profundizar su investigación.
- Creemos que la competencia entre empresas que utiliza la CVC como herramienta al final cambiará para bien las condiciones de la sociedad.
- Desde el punto de vista de la teoría, a continuación abordaremos en cada variable, nuestra visión al respecto:

1. Redefinir la productividad en la Cadena de Valor

Los empresarios tienen el reto de analizar a fondo sus cadenas de valor y tratar de influenciar las fuerzas del mercado para ponerlas a su favor, y con respecto a la relación con los proveedores como volverla mutuamente beneficiosa, para verlos como aliados de negocio.

Las empresas grandes, tienen el deber de garantizar el desarrollo empresarial en sus cadenas, ya que en la medida que estas se estructuren, se hará un efecto dominó que promoverá la rentabilidad de todo el conjunto, creando un círculo virtuoso de competitividad colectiva.

El desarrollo de proveedores como Creación de Valor Compartido, genera valor y también la competencia leal entre los proveedores que busca su desarrollo. Se trata de cambiar el paradigma del “capitalismo salvaje”: que solo eliminando competidores se gana la guerra del mercado.

2. Desarrollo de *Clusters* locales

La forma como creemos se debe abordar este nivel para el empresario es planteando la pregunta: ¿Cómo invertir en la comunidad donde opero me beneficia?

La misión empresarial debe verse más amplia, donde la empresa sea uno de los motores de la nueva institucionalidad local, logrando crear capital social, ya que las dinámicas de las empresas deben generar cambios positivos para la comunidad.

En resumen, si logramos que las empresas líderes, apliquen modelos de CVC y el gobierno mismo, promuevan entre sus proveedores la adopción de estas prácticas responsables - como en su momento se estimuló la norma ISO 9001 de gestión de la calidad- se aumentaría la base de empresas con una mayor conciencia sobre su aporte para la solución de problemáticas de la sociedad siendo un poderoso multiplicador para involucrar a todos los actores y en conjunto crear un mejor país, donde haya equidad y desarrollo económico.

V. CONCLUSIONES

Como hemos visto en este trabajo, la Creación de Valor Compartido es una forma novedosa de abordar los negocios desde una perspectiva más social e involucrada con las partes interesadas, sin perder de vista la rentabilidad del negocio.

A continuación presentamos algunas conclusiones que logramos tras la investigación realizada:

La Creación de Valor Compartido es una teoría complementaria a la RSC, ya que esta última seguirá siendo una forma en que las empresas muestren su compromiso con la sociedad, el medio ambiente y los accionistas, bajo un enfoque filantrópico, manteniéndolo como la puerta de entrada a modelos más complejos de intervención en las problemáticas sociales.

La Creación de Valor Compartido, nace desde la RSC y se va integrando a la estrategia del negocio, llegando a incidir significativamente en la orientación estratégica de la empresa hasta volverla un foco del negocio; lo que en un principio eran acciones de paliación de problemáticas sociales.

A partir de esta teoría se parte la historia de la Responsabilidad Social Corporativa, ya que le da importancia a los que los empresarios valoran, como lo es la generación de utilidades como motor de las acciones sociales que se emprendan.

La propuesta gira siempre en torno a la creación de valor tanto para el accionista como para la sociedad y los clientes, y estos últimos serán los que decidan si la propuesta se mantendrá en el tiempo, ya que es el mercado, el que valorará las iniciativas empresariales para resolver las problemáticas sociales.

La CVC es una herramienta innovadora y atractiva para las empresas debido a que combina el crecimiento económico con el aporte social, aumentando el reconocimiento, beneficio y éxito de las mismas a mediano y/o largo plazo, como es el caso de Nestlé.

Nestlé Colombia, a partir del cambio de concepción del negocio, está logrando impactos reales en las comunidades donde opera; por una parte, garantizando el suministro de materias primas con los estándares requeridos, el desarrollo de productos más saludables para atender las necesidades particulares del mercado colombiano y por otra, construyendo tejido social a través del fortalecimiento de sus proveedores, formación a la niñez en hábitos de vida saludable y cuidado del medio ambiente.

El discurso para los accionistas es aún frágil, en la medida que no está financiera ni comercialmente sustentada las hipótesis de que, cambiando la orientación de las empresas y las inversiones necesarias, se generen mayores utilidades tanto económicas como sociales.

Entre las limitaciones encontradas nos gustaría destacar que quizás el considerado gran obstáculo es que la medición del Valor compartido en la actualidad es incipiente y esto dificulta la puesta en práctica de la teoría masivamente. Se requieren métricas sobre el impacto real de estas iniciativas en lo económico y social, haciendo notar que la medición en la parte social es más compleja que en lo financiero, y por lo tanto, puede no verse tan claramente los beneficios reales.

Y por último, consideramos que la aplicación de esta teoría será de gran utilidad para que las empresas puedan mejorar sus beneficios económicos, convirtiéndose en catalizadoras de innovación empresarial y social, con el apoyo de los diferentes actores: gremios, sector público y privado que incidan positivamente en las condiciones que afectan nuestra sociedad actual.

VI. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Se requiere contar con mayor material académico y de investigación sobre el modelo aplicado y la confirmación de las hipótesis de creación de valor económico y social, luego sería interesante continuar en ésta línea de investigación.

Se necesita más documentación sobre los aciertos y fallos de la teoría del Valor Compartido, y tener experiencias por tipos de segmentos, industrias y países, ya que la CVC se diseña para cada caso en particular y todavía no hay una formula transversal para este nuevo paradigma.

Y por último, es conveniente establecer acciones conjuntas para lograr competitividad colectiva, siendo esta sin duda, el resultado de programas de empresas ancla con sus proveedores o *clusters* que fomenten su desarrollo y generación de utilidades, impactando las zonas donde operen.

VII. BIBLIOGRAFIA

Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. Harvard Deusto Business Review, diciembre. www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR2.pdf

Creating Shared Value: Connecting Business, Societal Value and...(21/12/2011). [Video]. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=kF3wsT7FG7k>

Campher, H. (2011). The Mythmakers: The end of CSR. Again. Blog Corporate Social Reality, febrero 25. www.corporatesocialreality.net/2011/02/25/the-mythmakers-the-end-of-csr-again/ Comisión Europea, 2011. A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf.

Comisión Europea (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Epstein, Marc J. (2008). Making sustainability work. Best Practices in managing for measuring environmental and economic impacts Greenleaf publishing limited. UK. Pags. 281-282

Executive Leadership's Pivotal Role in Shared Value (19/06/2013) [Video] Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=RGZ6deaqVy8>

Henderson, David (2001). Conceptos equivocados acerca de la Responsabilidad Social Corporativa. Gestión 2000(2006). Cap. 4 La CSR y la Rentabilidad: Motivos de preocupación. Pag. 51-58.

Nesté (2013) <http://corporativa.nestle.com.co> Recuperado el 30 de diciembre de 2013

Nestlé. (2012). Nestlé crea valor compartido en Colombia-Informe de creación de valor compartido. Recuperado de <http://corporativa.nestle.com.co/documents/informe%20cvc%20nestl%c3%a9%20colombia%202012.pdf>

OCDE. (2011). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>.

Pfizer, Marc, (2013). Innovating for Shared Value. Harvard Business Review.

Porter M. Creating SharedValue: It`s the Future. (27/03/2012).). [Video]. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=1vK3cxnP6l4&list=PL85B3155A0F0B30D0>

Porter M. (1985). Competitive Advantage: CReating and Sustaining Superior Performance. Nueva York, Free Press.

Porter y Kramer, (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth,). Harvard Business Review. Enero-Febrero

Porter M y Kramer M (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth) Harvard Business Review. Enero-Febrero

Salas Fumás, V. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, septiembre-diciembre, No. 9, pp. 1-25. <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/9/articulos/79909/index.html>.

Shared Value in the Private Sector. (25/10/2013). [Video]. Recuperado de: Creating Shared Value: Connecting Business, Societal Value and...(21/12/2011). [Video]. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=R9be9o09rGM>

Shared Value Insights: UBS`s Erika Karp on Delivering Shareholde...(20/09/2012). [Video].

Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?.v=4Ut05HPeTQ8>

Universidad Internacional de la Rioja. (2013). Tema 4: La Responsabilidad Social Empresarial: conceptos básicos. Material no publicado

What is Corporate Social Responsibility (CSR)?. (30/09/2012). [Video]. Recuperado de:

http://www.youtube.com/watch?v=E0NkGtNU_9w