



**Albano, Sergio**  
**Pérez Cortés, Ángel**  
**Spotorno, María Mónica**  
**Martín, Silvia**  
**Rocatti, Silvina**  
**Santero, Mariel**  
**Bulian, Judith**  
**Suñer, María Natalia**

*Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica.*

## **DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA A LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO ENTRE ORGANIZACIONES Y COMUNIDAD. PRIMERA PARTE.**

### **Introducción**

Para comenzar a investigar el tema en cuestión: "Creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad a través de la capacitación", nuestro equipo se ha visto en la necesidad de discutir algunos conceptos previos relacionados con la responsabilidad social empresarial que surgen inevitablemente al tratarse el objeto de la investigación.

Si bien nuestro enfoque de creación de valor compartido (CVC) podría considerarse un macro concepto que incluye a la responsabilidad social empresarial (RSE), necesitamos comenzar por ésta última y temas centrales relacionados con ella.

Lo que se desarrolla a continuación, son aspectos que guiarán al tema principal desde un consenso de criterios en el equipo de investigadores, que sin ellos no podríamos abordar el tema.

En principio la discusión comenzó con los siguientes interrogantes:

1. Por qué se aplica el concepto de responsabilidad social (RS) a las organizaciones?
- 2.Cuál es el alcance de la RS que la involucra?
3. Cómo evoluciona, a través del tiempo, el concepto de RS hasta la Creación de Valor Compartido?
4. A partir del análisis del principio de Valor Compartido, ¿Qué comprende este concepto? y ¿Cómo se diferencia el valor compartido de la responsabilidad social empresarial?
5. Etapas o fases que pasa una empresa a medida que avanza por la curva de aprendizaje de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a la CVC

### **1. Por qué se aplica el concepto de responsabilidad social a las organizaciones?**

El concepto corporativo de responsabilidad de la organización tiene su origen histórico en que la legislación relacionada con las organizaciones toma su realidad de "personas jurídicas", por analogía de la persona humana. El derecho civil argentino reconoce este



concepto, constituyendo a las organizaciones en sujetos de derechos y obligaciones ante la ley.

Éstas se integran por personas que deciden y organizan una estructura interna deliberada de toma de decisiones con diferentes niveles de poder y fijan lo que se conoce como "política" -grandes lineamientos para la decisión-. Por otro lado, los accionistas no sólo deciden qué acciones comprar según el valor de la empresa en el mercado, sino también según contribuyan a las finalidades que estiman lícitas.<sup>1</sup> Los consumidores juzgan de hecho a las organizaciones.

Como la regulación y la competencia económica no sustituyen a la responsabilidad de las organizaciones, esta última tampoco es un sustituto del mercado y la ley. Los individuos y las corporaciones necesitan de un contexto de sanciones externas.

Según la opinión de Dradley Googins<sup>2</sup>, director del Center for Corporate Citizenship at Boston College, las empresas han comenzado a aceptar que vivimos en un mundo complejo, y que la capacidad de permanecer no dependerá sólo de los temas comerciales específicos de los que se ocupaban tradicionalmente:

*Es en los últimos años, en especial después de la caída del Muro de Berlín en 1989, cuando surge el verdadero cambio en cuanto a la preocupación por la responsabilidad empresarial, así como el reconocimiento de que no son los gobiernos el factor decisivo en el mundo de hoy. A este hecho se sumó la aparición de nuevas tecnologías, en particular Internet, lo que abrió a las sociedades y forzó a las compañías a ser más transparentes en sus transacciones. Las empresas han comenzado a aceptar que vivimos en un mundo complejo, y que la capacidad de permanecer no dependerá sólo de los temas comerciales específicos de los que se ocupaban tradicionalmente.*

## 2. ¿Cuál es el alcance de la RS que la involucra?

Mario Roitter hace una detallada enumeración de las modalidades de acción empresarial que puede presentarse. Pero a su vez el autor las menciona como parte integrante de la estrategia de comunicaciones institucional, que redundará en un beneficio para la imagen corporativa de la empresa:

---

<sup>1</sup> ¿Compraría usted en empresas que llevan adelante estas prácticas?:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Nike> (consultado 24/04/2012)

Trabajo infantil. Nike utiliza mano de obra infantil en varias de sus fábricas de países orientales, como Vietnam o China.

<http://mexico.cnn.com/tecnologia/2012/03/29/auditoria-de-foxconn-revela-explotacion-laboral-en-el-proveedor-de-apple> (consultado 24/04/2012)

NUEVA YORK (CNNMoney) — Un informe sobre las condiciones laborales de la filial de Apple, Foxconn, documenta docenas de violaciones de los derechos laborales, entre las que se incluyen exceso en las horas extra de trabajo, el no pago de salarios y remuneración que no es suficiente para cubrir los gastos básicos de vida.

En informaciones televisivas se ha informado que el actual CEO de Apple ha tomado cartas en el asunto a fin corregir esta situación.

<sup>2</sup> Bradley Googins, "El desafío de actuar desde la responsabilidad social empresarial", entrevista en diario La Nación, 19/05/2002 <http://www.lanacion.com.ar/397829-el-desafio-de-actuar-desde-la-responsabilidad-social-empresarial>



“Ahora bien, ¿cuáles son las características concretas que asume este lazo entre empresa y sociedad? Para avanzar en esta temática, como muestra el cuadro siguiente, hemos definido siete modalidades de acción empresaria -más allá de su actividad productiva- que involucran de diversas maneras a la comunidad. Hemos ordenado estas modalidades de acuerdo a su vinculación con los objetivos económico-comerciales e institucionales de la empresa, y señalado su relación con el plano comunicacional. Las modalidades de acción y su relación con estas variables se encuentran resumidas en el cuadro ubicado a continuación... //... tomamos en cuenta que estas modalidades de acción son llevadas adelante tanto por las empresas directamente como por fundaciones ligadas a ellas-fundaciones empresarias”.<sup>3</sup>

<b>Objetivos económico-comerciales e institucionales de la empresa</b>	<b>Modalidades de acción compensatoria</b>	<b>Relación de las modalidades de acción con las estrategias comunicacionales de la empresa</b>
<i>Etapa de producción</i>	<i>Acción complementaria Aumento de la eficiencia en el proceso productivo (programa de capacitación, reaprovechamiento de materiales, etc.)</i>	<i>Usualmente integrada en estrategias comunicacionales</i>
	<i>Acción compensatoria Neutralización de los efectos de la producción sobre el medio ambiente (programas de reforestación, tratamiento de efluentes, etc.)</i>	<i>Usualmente integrada en estrategias comunicacionales</i>
<i>Etapa de comercialización</i>	<i>Patrocinio Apoyo a eventos puntuales (deportivos, culturales, etc.) a cambio de un espacio pu-</i>	<i>Parte de estrategias comunicacionales</i>
	<i>Marketing relacionado a una causa Promoción de un producto ligándolo a una causa de interés social</i>	<i>Parte de estrategias comunicacionales</i>
	<i>Mecenazgo Apoyo sistemático a actividades culturales y científicas</i>	<i>En relación privada o como parte de estrategias comunicacionales</i>

<sup>3</sup> <http://es.scribd.com/doc/30413585/La-Razon-Social-de-las-Empresas-Mario-Roitter-1996>. (Consultado en marzo 2012). “La razón social de las empresas. Centro de estudios de estado y sociedad. Área sociedad civil y desarrollo social”



<i>Objetivos económico-comerciales e institucionales de la empresa</i>	<i>Modalidades de acción compensatoria</i>	<i>Relación de las modalidades de acción con las estrategias comunicacionales de la</i>
<i>Aspectos institucionales</i>	<i>Filantropía Donaciones en efectivo o en especie, institucionalizadas o no institucionalizadas</i>	<i>Versión tradicional: como acto de altruismo que no busca reconocimientos Versión aggiornada: parte de estrategias comunicacionales</i>
	<i>Inversión social Proyectos en común con la comunidad, bajo criterios de lógica empresarial (partnership, voluntariado corporativo, matching grants, financiamiento de proyectos, etc.)</i>	<i>En relación privada o como parte de estrategias comunicacionales</i>

Nuestro proyecto de investigación se va a focalizar en el último aspecto: "Inversión social Proyectos en común con la comunidad, bajo criterios de lógica empresarial (partnership, voluntariado corporativo, matching grants, financiamiento de proyectos, etc.)". En nuestro caso el "etc." sería la "capacitación interna y externa" más allá de si se realiza en forma privada, sin mencionarse a la empresa patrocinante o como parte de la estrategia de comunicaciones.

La característica más distintiva del concepto de RS empresaria, corporativa o como se la mencione habitualmente, es el hecho de que tienen una legítima diversidad de partes interesadas o stakeholders.

En responsabilidad social empresaria, los stakeholder representan los diferentes grupos de interés de la sociedades en que las corporaciones opera, ya sean estos trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales (ONG) relacionadas con la justicia social, el ambientalismo o con grupos indígenas, todos ellos con un legítimo derecho a reclamar un comportamiento corporativo socialmente responsable.

Según la definición que brinda el Documento de A.E.C.A. (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas):

*" Los grupos de interés, partes involucradas o stakeholders, son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia. Pueden también identificarse como grupos de interés las generaciones venideras. Tras su identificación y definición se podrán determinar sus necesidades. Pueden diferenciarse conforme a la siguiente tipología".<sup>4</sup>*

<sup>4</sup> Documento A.E.C.A. N°1 (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)



- Internos a la organización: Empleados, Accionistas o propietarios, socios estratégicos
  
- Externos a la organización: Clientes, Proveedores, Competidores, Organizaciones de la Sociedad Civil, Estado, Comunidad local, Posibles Inversores, Financistas, Generaciones Futuras

El diálogo y la comunicación entre las empresas y los grupos de interés es imprescindible. Atendiendo a la diferente naturaleza y función de los grupos de interés para las empresas, su forma de relacionarse y comunicarse.

De acuerdo con la estructura aceptada del Código de gobierno para la empresa sostenible podemos agrupar los stakeholders o partes interesadas en tres niveles: nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual.<sup>5</sup>

- A nivel Consustancial: aquellos sin los cuales la propia existencia de las empresas es imposible, tales como accionistas e inversores, empleados y trabajadores o los mismos socios estratégicos.

- A nivel Contextual: aquellos que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la necesaria credibilidad de las empresas y, en último término, en la aceptación de sus actividades (licencia para operar); y abiertas a temas de preocupación general o común como el medio ambiente, la paz, la seguridad, la libertad y la justicia. Creadores de opinión y conocimiento, administraciones públicas, comunidades locales, regiones, países y sociedades son los más destacados en este apartado.

- A nivel Contractual: aquellos con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal, entre los que destacan proveedores, subcontratistas, instituciones financieras y los mismos clientes, usuarios y consumidores.

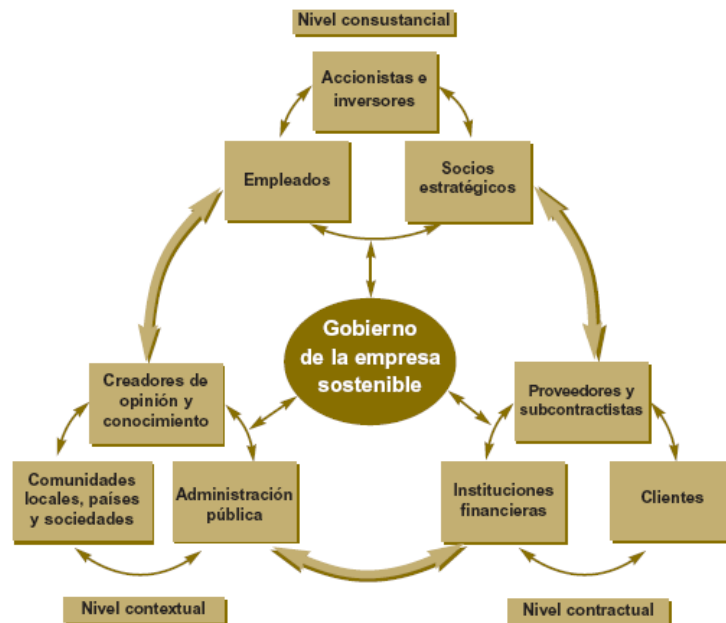
Se pueden diferenciar los tres niveles en el gráfico que se ilustra a continuación:<sup>6</sup>

---

"Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa". Diciembre 2003. Pag 13

<sup>5</sup> [http://www.conama8.org/modulodocumentos/documentos/MRs/MR11/MR11\\_doc\\_Ayestaran.pdf](http://www.conama8.org/modulodocumentos/documentos/MRs/MR11/MR11_doc_Ayestaran.pdf) (último acceso 13/10/12)

<sup>6</sup> Ilustración. Fuente: <http://pymesostenible.es/wp-content/uploads/2007/07/codigo-de-gobierno-para-la-empresa-sostenible.pdf> (último acceso 14/10/12)



Las corporaciones, como cualquier ciudadano, está sujeto a reglas y debe ser socialmente responsable, de esta manera, la RS es la obligación inherente de cada entidad de rendir cuentas por la forma en que su actividad impacta sobre las variables económicas, sociales y ambientales y asegurar que ese impacto genere beneficios equitativos y sostenibles, ningún daño a todos los stakeholders involucrados.

Se busca entonces, una entidad que integre la responsabilidad social a las áreas estratégicas, comerciales, operacionales, logísticas y financieras. Esa identidad es más que la diferenciación de la organización con respecto a las demás, es lo que permanece cuando las estructuras y las personas cambian.

### 3 ¿Cómo evoluciona a través del tiempo, el concepto de RS hasta la Creación de Valor Compartido?

A los fines de estudiar la evolución histórica desde la Responsabilidad Social Corporativa hacia el concepto de valor compartido, nuestra investigación se ha basado en los lineamientos generales de las obras de Michael Porter y Mark Kramer.

A largo plazo el desarrollo económico y social del contexto afectará la posibilidad de obtener beneficios de la empresa, puesto que la competencia de una organización depende en gran medida de la disponibilidad de factores de la producción que tenga a su alcance. Es así entonces, que una empresa logrará mayor ventaja competitiva si cuenta con recursos humanos de buen nivel educativo, sanos, con condiciones de vida digna, con motivaciones para el progreso y el desarrollo personal. A su vez, respecto de los recursos materiales y medioambientales, una empresa elevará su



eficiencia productiva si reduce sus deshechos y aplica prácticas para disminuir la contaminación, si evita despilfarros en la utilización de materiales y a la par logrará una mayor apreciación de sus clientes, al difundir esas prácticas, de los bienes y servicios que ofrece al mercado.

Contribuir al desarrollo y progreso económico de la comunidad con la que se vincula podría generarle a la empresa un incremento en sus ventas y la posibilidad de ganar nuevos clientes.

No obstante, esta visión integradora de los negocios entre empresa y sociedad no siempre estuvo presente.

Alrededor de los años 1950, el rol de la empresa vigente era coincidente con el enunciado por Milton Friedman, donde la organización con fines de lucro sólo debía obtener la maximización de los beneficios para satisfacer a sus accionistas y/o propietarios, siendo considerada toda acción de carácter social como ajena a su gestión.

Posteriormente, y como consecuencia de los reclamos formulados a las empresas por el resto de los actores sociales, se comienzan a dar respuesta desde las empresas asumiendo diferentes enfoques y prácticas asociadas a los mismos.

A mediados de la década de 1960 aparecen los enfoques filantrópicos que proponían la realización de donaciones simples y esporádicas materializadas en programas de contribuciones difusas y desenfocadas, ajenos al negocio empresarial. Se realizaban aportes esporádicos a causas cívicas reconocidas socialmente o bien a instituciones sin fines de lucro, en su mayor parte intentando ganar una imagen positiva de la empresa respecto de clientes, empleados y comunidad.

Más tarde, las prácticas evolucionan hacia un concepto más definido llamado Filantropía Estratégica, donde las actividades benéficas se identifican particularmente con una meta identificable. Se la denominó estratégica porque intentaba vincular a la acción benéfica con la imagen de la empresa en mayor o menor medida, solían informarse públicamente y difundirlas para lograr buena voluntad y mayor adhesión del personal de la organización, y reconocimiento de la comunidad respecto a la reputación de conciencia social esgrimida por la empresa.

Posteriormente, la filantropía estratégica deviene en el llamado Marketing Social, que aparece cuando las donaciones o aportes benéficos se concentran en una única causa u organización en particular, y cuya finalidad es lograr un mayor impacto a nivel imagen empresarial porque se vinculan la identidad de la empresa con las cualidades admiradas del destinatario. Se enfatiza nuevamente a través de este enfoque la publicidad pero no se enfoca en el impacto social; para que una donación o práctica benéfica sea estratégica para la empresa se debe dirigir a metas sociales y económicas concretas, enfatizando las áreas del contexto competitivo donde ambas, empresa y sociedad, se benefician de los aportes económicos como de la experiencia y habilidad de la firma.

Llegada la década de 1990-2000 se enfatiza el enfoque empresarial hacia la filantropía corporativa. Esta visión estratégica de la filantropía tradicional pone especial énfasis en la aplicación de recursos económicos desde las corporaciones hacia sectores sociales. El concepto supone que de tal derivación de recursos económicos por parte de las empresas hacia el contexto que las contiene, le permitirán a éstas



maximizar beneficios en el largo plazo. Su atención se focaliza en lograr mejoras en la disponibilidad futura de factores de la producción, lo cual traerá aparejado que las organizaciones en cuestión cuenten con factores de la producción más eficientes a largo plazo, redundando entonces en la correlativa disminución en los costos y por ende, mayor rentabilidad. Esta nueva visión integradora de la empresa y su entorno social descansa en la convergencia de intereses entre beneficios económicos y beneficios sociales.

A los fines de ilustrar el concepto podemos citar el caso de una empresa que decide aplicar sus propios recursos económicos presentes en instituciones educativas locales para solventar cursos de especialización técnica o científica en algún área que sea de su interés. Esa derivación mencionada además del beneficio social que derrama sobre la comunidad en el mediano plazo, le permitirá a la organización disponer de mano de obra calificada específicamente en el futuro, con la consecuente disminución de costos laborales asociados tanto al proceso de selección del personal como de capacitaciones técnicas futuras.

A mediados de la década del 1990, también han surgido respuestas por parte de las empresas en el marco del concepto de RSC. Las iniciativas de las corporaciones en este campo a generar respuestas públicas respecto de las consecuencias sociales de sus actividades no han surgido espontáneamente en el seno de las propias organizaciones, sino como efecto de presiones externas al ente, provenientes en su mayoría de gobiernos, activistas y medios de comunicación.

Ese requerimiento imperativo de respuestas externo ha sido formulado más que desde una perspectiva integradora de la organización y la sociedad en la que se inserta, desde un enfoque que enfatiza la fragmentación de la interdependencia de los actores sociales. Esto ha dado lugar por parte de las empresas a planes de acción generalmente desvinculados de los negocios y sus propias estrategias, sin considerar la interrelación entre las consecuencias sociales de sus actividades de negocios y el impacto en el medio donde tienen influencia.

Con el ánimo de entender el porqué es preciso trascender este enfoque de RSE fragmentario enunciaremos en breves palabras los cuatro argumentos básicos esgrimidos sobre los que descansa esta visión:

- obligación moral: se les exige a las corporaciones que logren el éxito empresarial pero a través de formas que honren los valores éticos, respetando a las personas, a las comunidades y al medio ambiente;
- sustentabilidad: operando para satisfacer necesidades presentes pero en condiciones que garanticen también que los medios utilizados hoy no comprometerán la satisfacción de necesidades de generaciones futuras;
- licencia para operar: representada por el consentimiento ya sea tácito o expreso de todos los stakeholders para hacer negocios;
- reputación: fundamenta acciones de RSE como iniciativa para mejorar la imagen de la corporación, posicionándola mejor entre sus competidores y clientes.

Las cuatro líneas de pensamiento invocadas convergen en un factor común de debilidad: el enfoque sobre el vínculo existente entre la empresa y el resto de los actores sociales se centra más en la tensión entre ellos que en la interdependencia que los aúna.

El resultado obtenido a través del tiempo han sido una serie de prácticas aisladas,





no integradas ni al negocio ni a la estrategia de la organización, que dan respuestas defensivas para tratar de paliar los reclamos provenientes de los distintos stakeholders.

Los estadios de las acciones empresariales al respecto cuya evolución y enumeración se incluyeron en párrafos precedentes, dan cuenta de las limitaciones con las que fueron abordadas hasta el momento, las necesidades y problemas sociales desde la participación que las empresas pueden aportar. Se han implementado donaciones, marketing social, filantropía, etc., pero no se lo ha abordado formando parte de una visión integradora entre empresa y sociedad, sino, a corto plazo y para acallar los reclamos de los restantes actores sociales.

Es necesario entonces, trascender esta conceptualización y enfatizar los puntos de intersección entre la empresa y el resto de los stakeholders.

Si se identifican las necesidades y problemas sociales a la par, bajo una visión de largo plazo, se ponen de manifiesto los aportes que cada organización puede brindar a la sociedad desde el desarrollo de su propio negocio, entonces sí se podrán identificar las necesidades sociales sobre las cuales y atendiendo a su propia estrategia de negocios, la empresa podrá lograr su mayor impacto.

Es cierto que las empresas no pueden ni deben abarcar todas las necesidades sociales. Solamente deben abordar aquellas necesidades de la comunidad donde exista la oportunidad de crear valor compartido. Es decir, que el criterio a asumir por cada organización es aportar desde su propia gestión de negocios, respondiendo primariamente por las consecuencias de sus actos y a la par, tratando de focalizar sus esfuerzos en aquellas necesidades de la comunidad donde se desempeña y mejor sabe hacerlo. De allí entonces, la prioridad de que cada empresa pueda considerar la creación de beneficio social pero integrado a su propia estrategia de negocios.

Para ellos, las empresas deberán conformar una agenda social corporativa que incluya las necesidades sociales sobre las cuales pueda identificar la confluencia entre beneficios sociales y beneficios económicos.

Es preciso entender que el gobierno de las corporaciones no puede recaer en manos de los grupos de presión. Como ya hemos visto en las acciones formuladas por las empresas ante requerimientos provenientes del resto de los actores sociales en momentos precedentes al actual, con frecuencia, se han priorizado conductas reactivas a los fines de atemperar los efectos adversos de la opinión pública. Pues ése es un camino equivocado, ya que lo que debe privilegiarse es el reforzar la estrategia corporativa de la organización mediante el logro del progreso social.

Existen dos conductas organizacionales bien diferenciadas hacia la responsabilidad social corporativa (RSC):

La RSC Reactiva: que implica por una parte actuar como buen ciudadano corporativo, asumiendo la responsabilidad de realizar aportes y contribuciones pero solventados en un plan de metas y el monitoreo de su cumplimiento a lo largo del tiempo. Estas prácticas generan efectos favorables respecto a los vínculos con los sectores gubernamentales, así como también aprobación por parte de los stakeholders.

A su vez, suelen ser muy positivos sus efectos en cuanto al vínculo con el personal dependiente de la organización, fomentando mayor adhesión a la misión organiza-



cional, sentimientos de pertenencia, incremento en la retención de empleados.

Otra área importante de la RSC Reactiva es reducir o mitigar el daño asociado a las prácticas de gestión cotidianas de la empresa, a través del perfeccionamiento de sus procesos y midiendo el impacto socio ambiental de las actividades que integran la cadena de valor, contemplando no sólo efectos presentes sino, tratando de precisar y medir los efectos que generarán en períodos futuros.

La RSC Estratégica: parte del concepto genérico de estrategia empresarial. La estrategia le permite a la organización diferenciarse del resto de sus competidores y posicionarse en forma de privilegio. La esencia de toda estrategia corporativa reside en la existencia de una propuesta de valor única y que siéndole propia le permite satisfacer necesidades de los clientes que ha elegido y que el resto de sus competidores no pueden satisfacer.

Existe entonces, RSC Estratégica cuando se incluye en la propuesta de valor de la organización la consideración de una dimensión social de su accionar, siendo entonces que el impacto social que provocará la empresa en su gestión será el elemento distintivo de su estrategia.

Para ello es necesario enfatizar y asumir la visión integradora del vínculo entre empresa y sociedad característica del concepto de creación de valor compartido. Además, es preciso integrar en la estrategia de la corporación, el advertir que las consecuencias de las actividades de la cadena de valor de las empresas pueden generar mejoras en las condiciones del contexto social donde se llevan a cabo; y a la par, que las mejoras del contexto competitivo potencialmente reducirán las restricciones a las actividades de la cadena de valor de las empresas.

Esta nueva visión de concebir y gerenciar los negocios que enfatiza la dimensión social de la estrategia corporativa, sólo podrá lograrse si las corporaciones trascienden el enfoque clásico de hacer negocios para responder ante la sociedad de la que forman parte, como actores sociales responsables que son, y así lograr la coincidencia entre la creación de beneficios económicos compatibles con el beneficio social que necesitan las comunidades para su crecimiento.

#### **4. A partir del análisis del principio de Valor Compartido, ¿Qué comprende este concepto? y ¿Cómo se diferencia el valor compartido de la responsabilidad social corporativa?**

A partir de la incorporación del concepto del principio de Valor Compartido, las decisiones de negocios y las políticas sociales deben coordinarse.

Tanto las empresas como la sociedad, deben aunar esfuerzos para obtener un "*beneficio en común*" de orden económico y social.

Este beneficio debe conducir a la creación de valores, los cuales no sólo deben ser de índole económica sino, que a la vez, deben perseguir la creación de valores que contribuyan a la sociedad para que sea capaz de enfrentar sus necesidades y desafíos. Generando así, una transformación económica y social en las comunidades donde las empresas se insertan, y permitir que exista una indivisible combinación entre el desempeño corporativo y la



sociedad .

Michael Porter y Mark Kramer, autores de la teoría de "La Creación de Valor Compartido", explican que el valor compartido solo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre las partes.

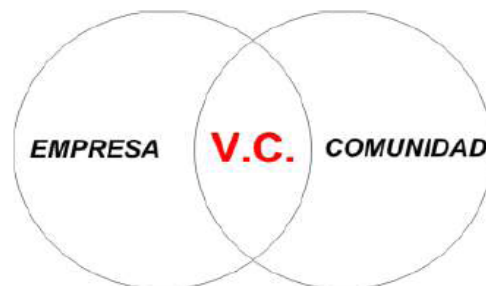
En el análisis de ambos especialistas se destaca a la creación del valor compartido como el gran objetivo de la empresa, entendiendo que esto redefinirá al capitalismo en su rol de productor de relaciones sociales. Establecen la renovación del capitalismo sustentada en la simbiosis de los intereses empresariales y las necesidades a los que se enfrenta la comunidad.

Consideran que el actual modelo capitalista está bajo asedio, pero no declaran no ser capitalistas, sino que se debe ser capitalistas de una manera diferente, haciendo negocios de una manera adecuada para ser respetados por la sociedad. Establecen la importancia de enfocarse hacia una nueva concepción del capitalismo: la creación de valor compartido.

¿Qué es el Valor Compartido?

Puede ser definido como "las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera"<sup>7</sup>

Gráficamente, lo podríamos describir así:<sup>8</sup>



Se orienta en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales.

*"Los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados."(.....) "Para poner en práctica estos*

<sup>7</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "La creación de valor compartido " Enero–Febrero 2011, Harvard Business Review , pág. 6

<sup>8</sup> Ilustración. Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/principio-valor-compartido-en-las-organizaciones.htm> (último acceso: 15/10/12)



*principios amplios, una empresa debe incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios”.*<sup>9</sup>

El Crear Valor Compartido establece que todo producto o servicio tiene un impacto sobre una necesidad de la sociedad y las compañías deben redefinir sus productos y sus cadenas de valor, para satisfacer esas necesidades sociales, al mismo tiempo que generan mayores ingresos para sus empresas.

Según este concepto, tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. Considerando al valor no sólo por los beneficios que genera, sino por la relación que tiene con los costos.

*“Todas las empresas deberían mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para la sociedad.”*<sup>10</sup>

Las organizaciones deben hacer el esfuerzo para la creación de valor compartido por medio del entendimiento de las conexiones entre el éxito corporativo y el progreso social.

Deben volver a conectar su éxito con el progreso social y reformar la relación con la sociedad creando valor compartido.

La competitividad de una empresa y el bienestar de las comunidades en las que se encuentra están estrechamente interrelacionados, la empresa necesita una comunidad exitosa, y ésta necesita empresas exitosas que proporcionen empleo y oportunidades de creación de riqueza.

Existe la oportunidad de hacer un nuevo modelo de negocios, para ello los gerentes deben cambiar de paradigma y diseñar sus productos, servicios y la cadena de valor con una mirada amplia que incluya la comunidad y no se centre sólo en los mercados. De hacerlo, se obtendrán incrementos en las ganancias e importantes cambios en el estilo de vida de la sociedad.

El reconocimiento pleno del valor compartido en busca del logro de este círculo virtuoso Empresa-Sociedad, requieren de líderes y ejecutivos que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento para una mejor apreciación de las necesidades sociales.

Por su parte, el gobierno debe aprender a regular las maneras que permitan el valor compartido en lugar de impedirlo.

Así lo explica el director general de Nestlé España, Bernard Meunier:

*“Si queremos crear valor para nuestros accionistas y nuestra compañía, tenemos que crear valor para la gente que vive en los países en los que estamos presentes.... parte fundamental de nuestra estrategia de negocio”*<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa” Harvard Business Review. Diciembre 2006

<sup>10</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer , Op.Cit. pag. 5

<sup>11</sup> Ethic (fecha :14 de Agosto de 2012). La vanguardia de la sostenibilidad. Obtenido de <http://ethic.es/2012/02/%C2%BFes-posible-aunar-los-retos-de-la-sociedad-con-los-intereses-de-una-empresa/>



Si bien consideran que la creación del valor compartido comprende a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), las ideas de Porter y Kramer se pueden interpretar como el necesario complemento que deben tener las estrategias de RSE. Este nuevo modelo supera al tradicional concepto de Responsabilidad Social Empresaria, en el sentido de que las acciones que se realicen responden a las necesidades propias de las compañías para lograr su subsistencia dentro de las comunidades de las cuales forman parte, lo que lo convierte en un modelo sostenible.

*“En los negocios podemos hacer frente a muchos problemas con nuestros productos. Si lo hacemos, nuestro negocio crecerá e incrementaremos las ganancias, que es de lo que se trata el capitalismo”, señaló en una conferencia Michael Porter, quien afirmó que el rol más importante de las empresas en la sociedad es el lograr transformarla a través de la creación de riqueza bajo el modelo capitalista. No es suficiente con ser eficiente o socialmente responsable, las organizaciones deben “crear valor agregado” siendo conscientes de que son parte fundamentales y están inmersas en una sociedad sin la cual no podría crecer su estrategia de negocio”.*<sup>12</sup>

La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos, pero las empresas no han considerado profundamente abordar los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas secundarios, lo cual impidió fortalecer las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales.

Una empresa necesita de una comunidad exitosa para crear demanda por sus productos y un entorno que apoye al negocio.

A su vez, una comunidad necesita empresas exitosas porque son más eficientes que el Estado en la creación empleos y oportunidades de creación de riqueza e innovación que mejore los niveles de vida de la población.

¿Cómo se crea valor compartido?

Para Porter y Kramer existen tres vías claves en las cuales las empresas pueden generar valor económico creando valor social y así crear oportunidades de Valor Compartido:

1. Reconociendo productos y mercados: analizando profundamente las necesidades de los clientes, los productos y los mercados con una mirada más amplia. Identificando las empresas las verdaderas necesidades de la sociedad, beneficios y efectos nocivos que puedan revestir sus productos. Estas necesidades no son estáticas, cambian permanentemente. Al identificar estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a redefinir los productos y servicios de una organización.
2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. Siendo para ello necesario incluir los impactos sociales, ambientales y económicos. Lo cual implica no sólo ejercer prácticas ambientales amigables, sino procurar compras a pequeñas

---

<sup>12</sup> Durante su conferencia “Creando Valor Compartido: la Nueva Propuesta de Estrategia de Porter”, actividad organizada por *Estrategia & Negocios*, *INCAE Business School* y *Fundes*. <http://observatoriodesempresariales.wordpress.com/2011/10/11/creando-valor-compartido-la-nueva-propuesta-estrategica-de-michael-porter/>



empresas o firmas locales, así como utilizar nuevos modelos de distribución. Todas estas prácticas innovadoras no sólo reducen costos sino que generan un gran valor compartido que muchas de las empresas han tradicionalmente ignorado en sus operaciones.

3. Facilitar el desarrollo de clusters locales o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística de un área en particular; que contemplen las características y las necesidades de las comunidades en las que se desarrollan.

El éxito de una empresa depende de las compañías y la infraestructura que está a su alrededor. Estos clusters no sólo están compuestos por otras empresas, sino también por otro tipo de instituciones, programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones de comercio, escuelas y universidades, leyes de libre competencia, estándares de calidad y transparencia de mercado.

El Crear Valor Compartido brinda un propósito, otorga importancia.

Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras.

El concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo. Al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados. La capacidad de crear valor compartido es igualmente posible en las economías avanzadas y en los países en desarrollo, aun cuando las oportunidades específicas pueden variar.

*"Los esfuerzos por encontrar valor compartido en las prácticas operativas y en las dimensiones sociales del contexto competitivo tienen el potencial no sólo de fomentar el desarrollo económico y social, sino de cambiar la forma en que las empresas y la sociedad piensan mutuamente una acerca de la otra"*<sup>13</sup>

*¿Cómo se diferencia el valor compartido de la responsabilidad social corporativa?*<sup>14</sup>

La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades.

Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa.

Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.

La creación del valor compartido dará lugar a nuevos enfoques que generarán mayor innovación y crecimiento para las compañías, y también más beneficios para la sociedad.

---

<sup>13</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer, Op. Cit. pág. 15

<sup>14</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer, Op.Cit. pag. 16



## 5. Etapas o fases que pasa una empresa a medida que avanza por la curva de aprendizaje de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a la CVC.

Simon Zadek en su artículo "El camino hacia la responsabilidad corporativa"<sup>15</sup> establece cinco etapas del aprendizaje organizacional, cuando se trata de desarrollar un sentido de responsabilidad social corporativa, las organizaciones normalmente pasan por las siguientes etapas a medida que avanzan por la curva de aprendizaje:

- 1) Etapa **Defensiva**: No es nuestro trabajo arreglar esto. El tema lo tratan en asuntos legales o de comunicación de la empresa. Es la etapa de la negación.
- 2) Etapa de **Cumplimiento**: Adoptan un enfoque de cumplimiento basado en políticas, como un costo de hacer negocios. Esta bien haremos lo que estamos obligados a hacer.
- 3) Etapa de **Gestión**: Introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión. Es una parte del negocio y se debe gestionar más allá de lo legal y de las relaciones públicas.
- 4) Etapa **Estratégica**: Integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios. La empresa integra la RSE a su estrategia comprendiendo que una conducta socialmente responsable le da una ventaja competitiva.
- 5) Etapa **Civil**: Promueve una participación amplia de la industria en la responsabilidad social empresaria o corporativa. La empresa se transforma en líder social, promoviendo acciones colectivas junto a otras empresas y organizaciones.

En esta investigación se propone agregar una sexta etapa, que llamamos Cadena de Valores Compartidos (CVC)

### 6) Etapa **Cadena de Valores Compartidos**:

La creación del valor compartido, como ya se mencionó, dará lugar a nuevos enfoques que generarán mayor innovación y crecimiento para las compañías, y también más beneficios para la sociedad. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. Siendo para ello necesario incluir los impactos sociales, ambientales y económicos, cambiando la cultura organizacional a través de la capacitación, herramienta indispensable para esto.

Con estas seis etapas nos permitirán ubicar donde se encuentran las empresas rosarinas que se relevarán en una segunda etapa.

## REFERENCIAS

1. Amartya Sen y Kliksberg, Bernardo "Primero la Gente". Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires, onceava edición. Junio 2011
2. Cortina Adela. "Ética de la Empresa". Ed. Trotta. Madrid 1994

---

<sup>15</sup> ZADEK, Simon. "El camino hacia la responsabilidad corporativa", publicadon el la Edición Especial de Harvard Business Review, Agosto , 2005, páginas 54 a 63.



3. Cortina Adela. "Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones". Ed. Trotta. Madrid 2003.
4. Documento A.E.C.A. N°1 (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) "Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa". Diciembre 2003
5. Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". New York Times Magazine. Nueva York, Estados Unidos de América. Setiembre 1970
6. Gil Marta López y Delgado Liliana " De camino a una ética empresarial" Ed. Biblos. Buenos Aires 2º edición. Febrero 1996
7. Hollender, Jeffrey & Stephen Fenichell. "What matters most: How a small group of pioneers is teaching social responsibility to big business, and why big business is listening". Basic books. Estados Unidos de América, 2003.
8. Porter Michael E. y Mark R. Kramer, "La ventaja competitiva de la filantropía corporativa". Harvard Business Review .Octubre 2007
9. Porter Michael E. y Mark R. Kramer "Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa" Harvard Business Review. Diciembre 2006
10. Porter Michael E. y Mark R. Kramer, "La creación de valor compartido ", Harvard Business Review . Enero -Febrero 2011
11. Schvarstein, Leonardo. "La Inteligencia Social de las organizaciones". Editorial Paidós SACIF. Buenos Aires. 2º reimpresión 2006.
12. ZADEK, Simon. "El camino hacia la responsabilidad corporativa", publicado en la Edición Especial de Harvard Business Review, Agosto , 2005.

#### Sitios Web:

- <http://www.pagina12.com.ar/diario/elmundo/4-203480-2012-09-16.html>
- <http://www.enduc.org.ar/enduc6/trabajos/t021-c20.doc>.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Nike> ¿Compraría usted en empresas que llevan adelante estas prácticas?. Trabajo infantil.
- <http://mexico.cnn.com/tecnologia/2012/03/29/auditoria-de-foxconn-revela-explotacion-laboral-en-el-proveedor-de-apple>
- <http://www.lanacion.com.ar/397829-el-desafio-de-actuar-desde-la-responsabilidad-social-empresarial>
- [http://www.conama8.org/modulodocumentos/documentos/MRs/MR11/MR11\\_doc\\_Ay\\_estaran.pdf](http://www.conama8.org/modulodocumentos/documentos/MRs/MR11/MR11_doc_Ay_estaran.pdf)
- <http://pymesostenible.es/wp-content/uploads/2007/07/codigo-de-gobierno-para-la-empresa-sostenible.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/principio-valor-compartido-en-las-organizaciones.htm>
- <http://ethic.es/2012/02/%C2%BFes-posible-aunar-los-retos-de-la-sociedad-con-los-intereses-de-una-empresa>





- <http://observatoriodesempresariales.wordpress.com/2011/10/11/creando-valor-compartido-la-nueva-propuesta-estrategica-de-michael-porter/>
- <http://es.scribd.com/doc/30413585/La-Razon-Social-de-las-Empresas-Mario-Roitter-1996>. "La razón social de las empresas. Centro de estudios de estado y sociedad. Área sociedad civil y desarrollo social"