

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO¹

María Natalia Urriza*

Resumen

El desarrollo y la evolución de las organizaciones han atravesado diferentes estadios en lo referente a su responsabilidad como sistema social y la preocupación por la comunidad y el bien común. Esta evolución ha transitado una primera etapa, con el despertar de la inquietud de las organizaciones por su responsabilidad hacia la comunidad, proponiendo una respuesta corporativa mediante la Responsabilidad Social Empresarial, comúnmente conocida como RSE. En los comienzos del siglo XXI ha surgido una segunda etapa, no competitiva ni destructiva de lo realizado hasta la fecha, que surge a partir de un enfoque propuesto por Michael Porter y Mark Kramer: la creación de valor compartido. En este artículo se indaga acerca de esta nueva propuesta de generación de valor, las diferentes estrategias para lograrla y ejemplos de su aplicación en la vida cotidiana de las organizaciones. El trabajo se desarrolla a partir de fuentes de información secundaria propuestas por expertos de la disciplina.

Palabras clave: Valor compartido, Bien común, Valor Social y Económico.

1. INTRODUCCIÓN

La esencia de la Creación de Valor Compartido (en adelante CVC), propuesta por los autores americanos Michael Porter y Mark Kramer en el año 2011 se basa en la identificación de una falla del sistema capitalista ante los requerimientos de la sociedad, en materia de salud, generación de bienestar, nutrición, protección de los individuos y la preservación del medio ambiente, entre otros.

Los autores se han cuestionado si existe conexión entre el progreso económico y social de las comunidades en las que se encuentran insertas las organizaciones, y en base a la respuesta afirmativa, han podido identificar que la generación de

¹ Trabajo elaborado dentro del marco del PGI 24/C056 "Pensamiento administrativo, desde inicios del siglo XX hasta inicios del siglo XXI", dirigido por la Mg. María Natalia Urriza.

* María Natalia Urriza. Magíster en Ciencias de la Administración. Profesora Titular del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

valor económico empresarial está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad y que ninguna organización puede ser exitosa si la comunidad donde opera no lo es.

En este documento, se propone analizar a la CVC como una estrategia de generación de valor económico para la organización y de valor social para la comunidad. Se abordará este tema, partiendo de los siguientes interrogantes:

- ¿Qué beneficios genera para la organización y para la sociedad?
- ¿Cuáles son las estrategias de generación de valor compartido que una organización puede poner en práctica?
- ¿Quiénes están involucrados en lograr la CVC?
- ¿La creación de valor social implica la pérdida de valor económico?

Como conclusión se propone, a modo de ejemplo, un caso de aplicación real para que sea posible vislumbrar las diferentes estrategias de aplicación de CVC y las ventajas que conlleva esta modalidad de generación de valor.

2. Desarrollo

La aparición de este nuevo concepto de creación de valor surge en un contexto dominado por ideas capitalistas, donde las empresas son señaladas como culpables de los problemas sociales y la desigualdad y en el otro extremo, al implantar medidas de Responsabilidad Social Empresarial, son criticadas al considerar que utilizan a la misma sólo como una herramienta para mejorar la imagen y reputación de sus organizaciones.

Es necesario destacar la doble dependencia que existe entre las organizaciones y la sociedad; las primeras, para lograr éxito en sus negocios requieren de la existencia de una sociedad próspera. Y, por otra parte, la comunidad para poder crecer y mejorar necesita de empresas exitosas radicadas en su cercanía.

Esta propuesta de generación de valor, expresada como CVC, consiste en la capacidad de una empresa para atravesar la frontera de sólo “satisfacer las necesidades de los clientes, usuarios o consumidores” y preocuparse por ser un elemento vital en la cobertura de necesidades sociales fundamentales que los modelos de mercado tradicional no logran ofrecer.

Ante el planteo: ¿qué beneficios genera para la organización y para la sociedad?, resulta interesante citar a uno de los propulsores de esta idea, Michael Porter, quien en una entrevista para la Universidad de Harvard realizada por Christensen (3-2016) expresó: “para cualquier empresa, la forma más potente de causar impacto en las cuestiones sociales es a través de la propia empresa: a través de productos y servicios que estén diseñados para crear valor económico y también social. En cierto modo, nada de esto es nuevo: las empresas siempre han intentado satisfacer las necesidades sociales, ya fuera generando empleo, construyendo viviendas o produciendo alimentos; sin embargo, en última instancia, lo que dice esta nueva sensibilidad es que deberíamos pensar en el papel principal de la empresa, como el de satisfacer las necesidades sociales de forma rentable” y “el valor compartido consiste, fundamentalmente, en alinear el éxito de nuestra empresa con el éxito de nuestra comunidad, al reconocer que tenemos la responsabilidad –además de la oportunidad económica- de mejorar el entorno empresarial y la salud fundamental de la estructura comunitaria que lo sustenta”. (3-2016)

La concepción del CVC implica que las organizaciones deberían tomar sus decisiones y oportunidades desde la óptica del valor compartido, lo que conducirá a nuevos enfoques más innovadores y que generen beneficios (mediante su constante crecimiento) para las empresas y la sociedad.

Frente a la inquietud: ¿cuáles son las estrategias de generación de valor compartido que una organización puede poner en práctica? es posible identificar tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para generarlo:

- a. Al reconcebir sus productos/servicios y mercados.
- b. Al redefinir la productividad en la Cadena de Valor de la que forman parte.
- c. Al permitir el desarrollo de grupos (clústeres) de apoyo locales, es decir, en la industria donde está ubicada la empresa.

Enunciadas estas tres formas de CVC, a continuación, se explicará cada una de ellas y se citarán algunos casos de aplicación, donde es posible visualizar cada una de las estrategias.

a. Al reconcebir productos/servicios y mercados

Las organizaciones satisfacen demandas de la población mediante la producción de bienes y servicios, la introducción de nuevos productos y/o servicios o la adaptación de los existentes a nuevos usos. Esto redundará en la mejora del beneficio de los consumidores y, por propiedad transitiva, de la comunidad en general. Reconcebir un producto/servicio o un mercado implica apuntar a satisfacer las necesidades verdaderamente insatisfechas de la economía global con estos nuevos productos/servicios y con la identificación de nichos o sectores del mercado desatendidos o que se encuentren en una situación desventajosa.

Es posible identificar la reconcepción de productos/servicios:

- Cuando la industria alimenticia elabora productos que ayudan a mejorar la nutrición de la población.
- Cuando se ofrecen productos/servicios rediseñados en función a las necesidades concretas de la población.
- Cuando se privilegian métodos diferentes de distribución, tales como reparto en bicicleta o en medios de locomoción eléctricos.
- Cuando se otorgan microcréditos a los sectores más necesitados de países en desarrollo y que no tienen acceso al sistema financiero formal.

b. Al redefinir la productividad en la Cadena de Valor.

Los costos de la cadena de valor están afectados por la sociedad donde las empresas están radicadas. La oportunidad de CVC surge porque los problemas sociales (uso del agua y recursos naturales, salud y seguridad, condiciones laborales) pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una empresa. Es decir, aumentar los costos internos a partir de externalidades.

La posibilidad de contratar con proveedores locales genera beneficios empresariales, al disminuir los costos de transporte y los tiempos de abastecimiento. Esto conlleva otros beneficios accesorios, al lograr la disminución de las emisiones de carbono como consecuencia de reducir las necesidades de movilidad, y la

contribución al desarrollo económico de las comunidades, generando un mayor reconocimiento de la marca al tener una relación más cercana con la comunidad.

Es posible identificar la redefinición de la productividad en la cadena de valor:

- Cuando se reduce el packaging (menor costo, menor impacto al medio ambiente) y/o se propone reemplazarlo por opciones reciclables y reutilizables, es decir, “ambientalmente amigables”, ya sea provisto por la organización o mediante el estímulo del uso de embalaje reciclable, tales como bolsas reutilizables de material reciclado.
- Cuando se reconfiguran las rutas de transporte: acortar distancias, reducir de emisión de gases tóxicos para la comunidad, disminuir el costo de logística con su consecuente impacto positivo sobre el precio de los productos/servicios.
- Cuando se contratan proveedores locales o se estimula la producción en cercanías de grandes centros de consumo, tales como producción de verduras hidropónicas.

c Al desarrollar grupos (clústeres) de apoyo locales

Potenciar a los proveedores locales permitirá fomentar una mayor eficiencia logística y una colaboración más sencilla. Tener capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, servicios de transporte y sectores complementarios permite elevar la productividad, la cual estaría afectada ante el caso de no contar con clústeres de apoyo.

La posibilidad de generar *clústeres* no sólo se limita a organizaciones con fines de lucro, sino también incluye a instituciones, asociaciones, escuelas, universidades, etcétera.

Es posible identificar el desarrollo de grupos de apoyo locales:

- Cuando se potencian las instituciones educativas, intentando paliar las deficiencias de las condiciones estructurales que crean costos internos, como una educación pública deficiente que genera costos de productividad y capacitación paliativa.
- Cuando se construye una red de proveedores locales para la provisión de café a la cadena Starbucks.

3. CASO DE APLICACIÓN DE LOS TRES MECANISMOS DE CVC: LA EXPERIENCIA DE NESTLÉ

Con el objetivo de complementar el aporte teórico sobre esta nueva modalidad de creación de valor, se analiza el caso de la empresa Nestlé. La estrategia implantada a nivel global es un ejemplo de aplicación de esta propuesta de creación de valor, mediante la identificación de mejoras a sus productos y a la cadena de valor, ampliación de mercados, contribución al medio ambiente y potenciación de la comunidad.

Centran su accionar de CVC en tres ejes: los recursos naturales, particularmente el uso del agua, la reconfiguración del producto en pos de una mejora de la nutrición y la potenciación de la comunidad a través de acciones que favorezcan el desarrollo rural.

— Recursos Naturales (Agua)

Mediante la iniciativa global *Caring for water*, Nestlé se enfoca en 4 ámbitos:

- En las fábricas, comprometidos en mejorar la eficiencia del agua, reusarla y reciclarla de forma óptima.
- En las cuencas hidrográficas, trabajando junto con colaboradores para preservar las fuentes de agua que comparten.
- Con los ganaderos y agricultores, ayudándoles a mejorar las prácticas de gestión del agua.
- En las comunidades donde tienen presencia y comparten los recursos, para proveerles de acceso al agua y saneamiento.

Algunas de las acciones concretas que realizan, consisten en:

- Reducir la cantidad de agua utilizada por cada tonelada de producto
- Garantizar que las actividades de la compañía respeten los recursos hídricos locales.
- Asegurar que el agua que se devuelve al entorno esté limpia.
- Trabajar con los proveedores de productos agrícolas para promover la conservación del agua entre agricultores y ganaderos
- Colaborar con otros actores de la sociedad para la concienciación, conservación y el acceso al agua.

– Reconfiguración del producto (Nutrición)

Han planteado 10 compromisos relacionados con sus productos y la nutrición:

1. Promover una alimentación saludable en los 1.000 primeros días del bebé: cambiando en el año 2019 las recetas de papilla, eliminando el aceite de palma, mejorando la composición de proteínas y no agregando azúcares o sales.
2. Mejorar el perfil nutricional de los productos destinados a niños: reduciendo la cantidad de azúcar total, libre de aceite de palma, helados sólo con aromas naturales y reducidos en calorías.
3. Reducir las grasas saturadas, la sal y el azúcar en nuestros productos: productos sin grasas trans industriales, con reducción del uso de sal y azúcar.
4. Fomentar el uso de ingredientes naturales en los productos: minimizando el uso de aditivos (colorantes, conservantes, etc.) utilizando, siempre que sea posible, ingredientes habituales en la cocina, promoviendo el uso de materias primas locales o de proximidad.
5. Ofrecer soluciones para personas con preferencias y/o necesidades nutricionales específicas: sin gluten, sin lactosa, opciones vegetarianas y veganas.
6. Proporcionar información nutricional responsable y transparente sobre los productos: aportando información en los envases promoviendo el consumo responsable y el consumo de agua como fuente principal de hidratación.
7. Realizar publicidad responsable en productos para niños: no haciendo publicidad directa a niños menores de 6 años.
8. Impulsar programas de educación en nutrición y hábitos de vida saludables: facilitando a las familias herramientas on-line para mejorar sus hábitos nutricionales y planificar menús semanales saludables como Menú Planner, Plan Fácil y Cena Planner, ofreciendo un recetario online.
9. Promover la divulgación científica entre profesionales de la salud: elaborando publicaciones científicas para profesionales de la salud, desarrollando cursos, guías y materiales educativos y concientizando a través de medios de comunicación masivos.
10. Fomentar programas de salud para los empleados: mediante cursos básicos de nutrición al 100% del personal, realizando revisiones periódicas, campañas de prevención cardiovascular y de detección precoz de cáncer y fortaleciendo el equilibrio entre trabajo y vida personal como parte esencial de la salud y el bienestar.

Potenciación de la comunidad (Desarrollo Rural)

Nestlé considera que el bienestar de las comunidades que lo abastecen de materias primas agrícolas y mano de obra local resulta vital para obtener éxito en el negocio y aportar valor añadido a sus accionistas. Mediante el desarrollo rural, la compañía facilita el empleo local, alienta a los agricultores acerca de prácticas sostenibles en la producción y adquiere materias primas directamente, a pequeña escala, a proveedores e intermediarios. Así, Nestlé no sólo busca proteger el suministro y la calidad de sus materias primas, sino también provocar un impacto positivo a largo plazo en la economía local y el nivel de vida de la población rural.

Acciones del desarrollo rural:

- Ofrece asistencia técnica y transmisión de conocimientos a sus proveedores y facilita ayuda financiera, asegurándose que dichos proveedores trabajan de forma responsable y sostenible mediante el Código de Proveedores de Nestlé.
- El principio de Nestlé en cuanto a desarrollo rural, siempre que sea posible, es el de producir materias primas en los países de origen.

En resumen, la CVC relacionada con el desarrollo rural proporciona los siguientes beneficios a Nestlé: el suministro de materias primas más seguro y de mayor calidad, la reducción de los costos de adquisición, la preferencia de los consumidores hacia sus productos y el crecimiento rentable de la compañía mientras que genera CVC para la sociedad mediante el asesoramiento y asistencia técnica a los productores, el mayor rendimiento de las cosechas, la obtención de cultivos de mayor calidad, la disminución del uso de recursos naturales, el aumento de los ingresos para los productores y mayores oportunidades de empleo y desarrollo económico, y por último la mayor seguridad de los consumidores, dado que conocen la alta calidad de los productos Nestlé y que su producción está basada en prácticas sostenibles

4. CONCLUSIONES

La CVC genera beneficios a nivel organizacional y social, potenciando el crecimiento de las empresas y, en simultáneo, incrementando el bienestar de la comunidad.

En respuesta a la inquietud planteada: ¿quiénes están involucrados en lograr la CVC? se afirma que todos los miembros de las organizaciones y de la comunidad son responsables del éxito de una estrategia de CVC, al tener la posibilidad de plantear acciones innovadoras y que generen el crecimiento de las organizaciones, el fortalecimiento de las comunidades y la satisfacción de demandas insatisfechas, abarcando un amplio abanico, desde el ámbito de la nutrición, la salud, el medio ambiente, entre otros. Y frente al interrogante: ¿la creación de valor social implica la pérdida de valor económico? es necesario hacer hincapié en que las acciones de CVC a priori presentarían una resignación del valor económico en favor del valor social, aunque ha podido observarse que, en el mediano plazo, las organizaciones son contestes que logran crecimiento apalancadas en las acciones a favor de la comunidad. Resumiendo esta idea, es posible que se requiera una mayor inversión inicial y su impacto sea observable en el mediano plazo.

Para resaltar en último término, es posible afirmar que la estrategia de CVC permite innovar y crecer a las organizaciones y reconectar su éxito con el de la comunidad, al mismo tiempo que la potencia y satisface sus necesidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PORTER M. & KRAMER M. (1-2011) *La Creación de Valor Compartido*. Revista Harvard Business Review.

CHRISTENSEN, K (3-2016) *Entrevista a Michael Porter. La Creación de Valor Compartido*. Revista Harvard Deusto Nro. 254. Recuperado en: <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido>

Caso de aplicación (s.f) recuperado en <https://empresa.nestle.es/es/cvc/nestle/detalles-creacion-de-valor-compartido>

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>