

# La generación de valor compartido en entidades del sector público: estudio de caso en una entidad distrital de Bogotá

Fecha de recepción: 06 de diciembre de 2016

Fecha de aprobación: 22 de mayo de 2017

Pp. 48 - 57

Cómo citar este artículo: Prieto Jaimes, N. y Gómez Osorio, M. (2017). La generación de valor compartido en entidades del sector público: estudio de caso en una entidad distrital de Bogotá. Revista Ploutos 7(2), (Páginas).

Nicolás Prieto Jaimes

Estudiante de Administración de Empresas y miembro del Semillero de Investigación en Creación de Valor Compartido de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6103-5942>  
nprieto@outlook.com

Marcela Gómez Osorio

Investigadora miembro del Grupo de Investigación en Gestión Organizacional, Valor Compartido y Modelo Dual de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0464-2548>  
mgomez@uniempresarial.edu.co



## Resumen

Como resultado del trabajo adelantado en el Semillero de Valor Compartido de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial, nace este texto que tiene por objetivo identificar la manera cómo una entidad pública puede crear valor compartido desde una perspectiva empresarial; esto a partir de un análisis teórico de los conceptos de responsabilidad social corporativa y teoría del valor compartido, y la revisión del caso puntual de una entidad pública distrital y el examen de algunas de sus iniciativas y su generación de valor social y económico a la luz de la teoría del valor compartido. Por solicitud expresa de la entidad distrital objeto de estudio, esta no será mencionada con nombre propio en el documento.

Palabras clave: entidad pública, teoría valor compartido, responsabilidad social corporativa.



## *The generation of shared value in entities from the public sector: case study in a district entity in Bogotá*

## Abstract

*This text results from the work that has been performed in the Shared Value Seedbed of the University Foundation belonging to the Chamber of Commerce of Bogotá - Uniempresarial, whose objective is to identify the way in which a public entity can create shared value from a business perspective; this based on a theoretical analysis of the concepts of corporate social responsibility and shared value theory, and the review of the specific case of a public entity of the district order and the examination of some of its initiatives and their generation of social and economic value to the light of the shared value theory. At the express request of the district entity under study, it will not be mentioned under its own name in the document.*

*Key words: public Entity, shared value theory, corporate social responsibility.*



## *Création de valeur dans les institutions publiques: étude de cas d'une collectivité locale de Bogotá*

### *Résumé*

*Cet article analyse les résultats de travaux effectués dans le cadre du forum sur la création de valeur de la Fondation Universitaire de la Chambre de Commerce de Bogotá – Uniempresarial. L'article tentera d'identifier, dans une perspective entrepreneuriale, la manière dont une institution publique peut créer de la valeur et analysera les concepts théoriques de responsabilité sociale, de valeur partagée, de l'analyse de cas d'une institution publique et examinera certaines des initiatives de création de valeur économique et sociale à la lumière de la théorie de la valeur partagée. Notons enfin que l'administration publique faisant l'objet de cette étude n'a pas souhaité que son nom soit mentionné dans cet article.*

*Mots-clés: administration publique, théorie de la valeur partagée, responsabilité sociale.*

---



## *A geração de valor compartilhado em entidades do setor público: estudo de caso em uma entidade distrital de Bogotá*

### *Resumo*

*Como resultado do trabalho desenvolvido no Grupo de Iniciação à Pesquisa de Valor Compartilhado da Fundação Universitária da Câmara de Comércio de Bogotá – Uniempresarial, nasce este texto que tem por objetivo identificar a maneira em que uma entidade pública pode criar valor compartilhado com uma perspectiva empresarial. Isto a partir de uma análise teórica dos conceitos de responsabilidade social corporativa e teoria do valor compartilhado e da revisão do caso pontual de uma entidade pública de nível municipal e do exame de algumas de suas iniciativas e sua geração de valor social e econômico, à luz da teoria do valor compartilhado. Por solicitação expressa da entidade objeto de estudo, esta não será mencionada com nome próprio no documento.*

*Palavras-chave: entidade pública, teoria valor compartilhado, responsabilidade social corporativa.*

## 1. Introducción

Este artículo tiene como objetivo analizar teóricamente si las entidades del sector público podrían llevar a cabo iniciativas para la creación de valor compartido (CVC), dentro del planteamiento realizado por Porter y Kramer (2011), y analizar el caso real de una entidad distrital.

El sector público tiene un rol establecido en la teoría del valor compartido: ser un agente facilitador y regulador de la implementación de la teoría dentro de las empresas (Shared Value Initiative, 2014). De acuerdo con Porter y Kramer (2011), la CVC busca obtener un beneficio económico —utilidades para la empresa—, al mismo tiempo que se persigue un beneficio social o ambiental —bienestar de la sociedad—, razón por la cual es cuestionable que una entidad pública que no genera utilidades económicas pueda crear valor compartido.

En ese orden de ideas, resulta pertinente preguntarse si las entidades públicas podrían cumplir un papel en la CVC como organización, implementar estrategias de valor compartido e identificar si es posible, que además de incrementar el beneficio social, se pueda, por ejemplo, optimizar las operaciones como organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, este artículo cuestiona cómo una entidad pública, vista desde una perspectiva empresarial —ya que maneja los estados financieros de una manera similar, pero con recursos provenientes de fuentes distintas—, podría desarrollar estrategias que aumenten el beneficio económico de la organización en forma de disminución de costos de operación, al mismo tiempo que se incrementa el beneficio social. De igual manera, busca analizar cómo las prácticas de la CVC en entidades públicas se diferencian de lo propuesto por la responsabilidad social corporativa (RSC), teniendo en cuenta que la diferencia entre ambos conceptos radica en el beneficio económico que obtiene la empresa, que se vería reflejado en forma de disminución de costos de operación.

## 2. Metodología

El estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo con un método deductivo que parte de una revisión teórica, para lograr comprender el concepto de la CVC, y se confronta con la teoría de la RSC. El análisis se enfoca en entender el papel de las entidades del sector público desde estas teorías y en analizar la forma en que una entidad pública, vista como organización, puede implementar estrategias de CVC. Según lo anterior, se realizó un análisis de caso de una entidad distrital de Bogotá.

## 3. ¿Qué es valor compartido?

Porter y Kramer (2011), proponen un concepto que mejora las prácticas empresariales al mismo tiempo que se crea valor para la sociedad: la CVC. La sociedad con el tiempo no se ha visto afectada positivamente por los grandes logros corporativos, mientras que las compañías sí conservan los beneficios económicos alcanzados. Por esto, se define el concepto de valor compartido como aquellas «políticas y 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» (p. 6).

Según Pfitzer, Bocksette y Stamp (2013), las compañías han venido incorporando dentro de su operación un modelo que permita alcanzar el beneficio social a la vez que se genere valor económico para la empresa, con lo cual se logra que las compañías entiendan y asuman la responsabilidad que tienen con la sociedad. También mencionan la importancia que tiene el valor compartido para generar una cultura corporativa donde se sustenten los recursos en búsqueda de la innovación a fin de lograr solventar problemas sociales. En consecuencia, con este concepto, se busca revitalizar la importancia de la unión que existe entre la sociedad y la empresa y alcanzar que esta incluya a la comunidad en sus beneficios y así crear valor para ambas y no solo en función de las compañías. En ese sentido, Porter y Kramer (2011), aseguran que las empresas pueden crear valor económico al mismo tiempo que se crea valor social. Este enfoque propone tres estrategias para lograrlo:

- Reconocer los productos y mercados: esta estrategia permite que las compañías se enfoquen en desarrollar un plan que tenga en cuenta las necesidades socioambientales, a la vez que sirva como un negocio para ellas. Un ejemplo es la operación que han llevado a cabo las compañías de alimentos, ya que ahora distribuyen productos que no solo cumplen su función principal —servir como alimento—, sino que además tienen un componente adicional, como ayudar a una mejor nutrición (Porter y Kramer, 2011). Por tanto, la reconcepción de productos y mercados obedece a un amplio conocimiento de las necesidades sociales y las capacidades que tenga la compañía para desarrollar un producto que entre en nuevos mercados.
- Redefinir la productividad en la cadena de valor: de acuerdo con Porter y Kramer (2011), las oportunidades de crear valor compartido con esta iniciativa nacen porque los problemas sociales traen consigo costos económicos dentro de la cadena de valor de las compañías. En consecuencia, mencionan algunos aspectos que las empresas deben tener en cuenta para generar valor compartido por medio de esta estrategia. Por tanto, la optimización de procesos en la cadena de valor permitiría que se creara valor compartido, debido a que, si se tratan eficientemente estos aspectos, las empresas podrían desarrollar iniciativas que ayudasen a mejorar su operación: disminución de costos y, por ende, mayor utilidad, al mismo tiempo que se crean beneficios para la sociedad.
- Permitir el desarrollo de clústeres locales: Porter y Kramer (2011) aseguran que las empresas no son autosuficientes, es decir, dependen del entorno donde se desarrollen, y su actividad va más allá de las organizaciones con las que interactúan. En ese orden de ideas, afirman que su ubicación geográfica y la cercanía con las compañías con las que comparten intereses pueden ser una oportunidad para crear valor para todos, si se adoptan estrategias que logren disminuir costos de producción y optimicen múltiples procesos al no verse distanciados físicamente. En consecuencia, argumentan que «las empresas crean valor compartido al construir clústeres que mejoren la productividad de la compañía a la vez que abordan las brechas o fallas en las condiciones estructurales que rodean al clúster» (p. 13).



## 4. ¿Qué papel desempeña el sector público en la creación de valor compartido?

La aparición del sector público como actor dentro de la teoría de valor compartido apunta principalmente a las empresas como agente de acompañamiento, siendo identificado como un ente regulador y facilitador para que las compañías alcancen

su meta de crear valor: «Los reguladores lograrían mucho más al enfocarse en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, plazos para su entrada en vigencia y apoyar aquellas tecnologías que simultáneamente promoverían la innovación, mejorarían el entorno y aumentarían la competitividad» (Porter y Kramer, 2011, p. 12).

*Shared Value Initiative* (2014), define el rol clave del Gobierno dentro de la CVC, el cual se sintetiza a continuación (Tabla 1).

Tabla 1. Rol clave del Gobierno dentro de la CVC

ROL CLAVE DEL GOBIERNO DENTRO DE LA CVC	
<b>ACTUAR COMO UN INTERMEDIARIO DE CONOCIMIENTO</b>	El gobierno debe actuar como un agente que facilite el acceso a la información por parte de las empresas, realizando diversas investigaciones que sirvan como referencia para las iniciativas de CVC.
<b>CONGREGAR ACTORES CLAVE</b>	El gobierno puede ayudar a promover las relaciones entre diferentes actores de la sociedad, congregando así diferentes compañías con el mismo objetivo, ya que éstas posiblemente no tengan los contactos o las redes necesarias para hacerlo solas.
<b>ACTUAR COMO UN SOCIO OPERATIVO</b>	Debido a que en múltiples iniciativas de CVC es probable que las compañías no posean el músculo financiero para desarrollarlas solas, el gobierno puede asociarse junto a ellas para lograr un desarrollo social y económico.
<b>CAMBIAR EL PERFIL RIESGO/BENEFICIO</b>	Fomentar a través de la política pública la adopción de iniciativas de CVC en las compañías, logrando así que éstas accedan a préstamos, exenciones tributarias, entre otras alternativas que busquen promover la inclusión de esta estrategia dentro de las empresas.
<b>CREAR UN ENTORNO REGULATORIO PROPICIO</b>	Es necesario que las organizaciones estatales no limiten el crecimiento de las empresas, y mucho menos las posibilidades de llevar a cabo CVC, es por esto, que el gobierno puede velar por crear un ambiente regulatorio que facilite la adopción de esta estrategia para las compañías.

Fuente. Elaboración propia según *Shared Value Initiative*, (2014, pp. 52-57).

Por ejemplo, Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkings (2011, p. 5) muestran que la iniciativa de valor compartido por parte de Coca-Cola en Brasil, al incluir jóvenes de bajos recursos dentro de su operación de retail, ha logrado que la compañía genere una potenciación de la marca en la región y así fortalecido las ventas y la distribución de los productos. Luego de haber identificado las necesidades en Brasil, debido a que el Gobierno enfocaba sus esfuerzos de educación hacia la infancia, descuidando a la juventud,

y teniendo en cuenta que no existían altas oportunidades para que los jóvenes de bajos ingresos obtuvieran acceso al mercado laboral debido a sus reducidas capacidades, Coca-Cola decidió asociarse con ONG locales para fortalecer a los jóvenes de bajos ingresos en áreas como el emprendimiento y el desarrollo empresarial y así alcanzar un incremento en el acceso de estas personas al mercado laboral, las ventas de la compañía y la conexión con la marca, así como la autoestima (pp. 5-6).

## 5. Casos donde se cumple el rol del sector público en la creación de valor compartido

Según Palau (2015), en las Islas Canarias –España–, la compañía Gorona del Viento El Hierro S. A. desarrolló en alianza con el Gobierno y diferentes organizaciones un parque eólico y una central hidroeléctrica reversible, en la que 3 % correspondía a participación del Gobierno local de Canarias. Este proyecto permitiría, según Palau, una mejora ambiental debido al fomento de las energías renovables y una reducción en la importación de fuentes energéticas externas al país y el desarrollo propio de la capacidad de abastecimiento en materia energética. En este caso, es necesario resaltar el papel que desempeña el Gobierno que funciona como un socio financiador de la operación de la compañía en el desarrollo de un proyecto energético dentro de la isla, cumpliendo entonces con el rol que se establece para el sector, donde el Gobierno de Canarias actuó como un socio operativo (*Shared Value Initiative*, 2014), ayudando en la financiación de la construcción del parque eólico y la central hidroeléctrica.

En segundo lugar, según Kasturi, Chase y Karim (2015), Ambuja Cementos, filial de la firma suiza Holcim, ha realizado múltiples acciones de RSC. Sin embargo, en un programa que tiene como objetivo la reducción del uso del agua dentro de las operaciones mineras de Ambuja, se identifica que estas están financiadas en gran parte por el sector público. En este caso, el rol del sector público en el valor compartido también se encuentra establecido actuando como un socio operativo (*Shared Value Initiative*, 2014) que ayuda a la compañía a financiar la iniciativa de reducción del uso de agua en las operaciones mineras. Debido a que la compañía Ambuja no disponía del dinero suficiente para desarrollar este proyecto independientemente, el Gobierno ayuda en la operación y sirve como un aliado para la CVC.

En tercer lugar, según Palau (2015), el *Asian Development Bank* llevó a cabo un proyecto donde se tenía como propósito facilitar el acceso a 100 millones de personas en Asia y la región del Pacífico en 2015. La implementación de este proyecto contó con el apoyo de diversas organizaciones, entre ellas, el Gobierno, pues «se promueve la implicación de empresas del sector energético en partenariados mixtos —con implicación de

organismos financieros y empresas o gobiernos locales— para facilitar el know-how y las economías de escala» (p. 122). En este caso, la participación del Gobierno también se enmarca dentro de los roles establecidos para el sector público en la CVC, debido a que actúa como un intermediario de conocimiento (*Shared Value Initiative*, 2014), y así facilita el acceso para las empresas a la implementación de valor compartido en sus operaciones.

Además, la compañía Jain Irrigation Systems Ltd. identificó la necesidad que los agricultores pequeños de la India tenían respecto de los sistemas eficientes de irrigación. La compañía desarrolló un producto que permitiera microirrigación, tras lo cual creó alianzas con bancos para préstamos con una tasa de interés más baja y con el Gobierno de la India para otorgar subsidios a estos agricultores, los cuales podrían tener la posibilidad de adquirir este producto (*Shared Value Initiative*, 2014). El beneficio social y económico para la compañía se consiguió gracias a las alianzas que esta tuvo. Por tanto, en este caso, el Gobierno desempeñó un papel importante dentro de la creación de valor compartido, siendo este actuar como un socio operativo con la empresa y facilitar el acceso a este producto a los agricultores con subsidios (*Shared Value Initiative*, 2014).

Según lo anterior, se puede evidenciar que los casos empresariales donde se ha creado valor compartido pueden tener participación eventualmente del Gobierno, donde este asume un rol específico con el objetivo de generar valor económico para las compañías y aumentar el valor social con los productos o servicios que estas ofrecen.

## 6. ¿Qué diferencia existe entre responsabilidad social corporativa y creación de valor compartido?

La CVC se define como aquellas «políticas y 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» (Porter y Kramer, 2011, p. 6), mientras que la RSC como «el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al

mismo tiempo que contribuya a la competitividad y la sostenibilidad de la empresa» (Díaz, 2014, p. 129). Vives (2013) menciona que Porter y Kramer (2011) cuestionan la RSC argumentando que la responsabilidad es el cumplimiento de regulación, y esta se ve motivada con el ánimo de alcanzar una mejor reputación de la empresa, al integrar un elemento de filantropía organizacional. Sin embargo, Díaz (2015) señala que, si se hiciera una analogía entre la RSC y la CVC, se podría indicar que la primera satisfaría a la población durante un año, mientras que la segunda lo haría durante toda la vida. Este es un comentario determinante si se tiene en cuenta que ambas teorías persiguen un incremento del beneficio social, debido a la necesidad que tienen los accionistas de las compañías de incrementar el rendimiento económico de estas actividades, como inversiones en escuelas, capacitación de pobladores, actividades comunales, entre otras (Díaz, 2015, p. 224). De igual manera, según Moczadlo (2015), ambas teorías tienen algo

en común: reconsiderar el rol que tienen las empresas respecto de su posición en la sociedad. Sin embargo, argumenta que, mientras la RSC busca aumentar los beneficios sociales sin considerar los beneficios económicos de la empresa, la CVC sí lo hace; por esto, aunque sus objetivos son similares, el método de implementarlo es diferente. Por su parte, Bockstette y Stamp (2011) manifiestan que la implementación de valor compartido amerita que las compañías reorienten el rol que tienen respecto de la sociedad, y es aquí donde se genera una oportunidad de acceso para la CVC, debido a que el alcance de los beneficios económicos por medio del beneficio social representa una estrategia competitiva para las empresas, las cuales deberían adoptarla. De igual forma, Díaz y Castaño (2013) indican que la CVC comienza por la conciencia de los líderes ejecutivos, ya que son ellos quienes encaminan estratégicamente las operaciones de las compañías, y si ellos piensan desde el punto de vista del valor compartido, es más probable que se realice (Figura 1).

Figura 1. Diferencia entre RSC y CVC



Fuente. Elaboración propia.

En conclusión, la principal diferencia consiste en que la RSC busca generar un impacto positivo para los grupos de interés de la compañía, mientras que la CVC persigue un beneficio mutuo entre sociedad y empresa, es decir, crear valor económico para la compañía —disminución de costos, utilidad, etc.—, al mismo tiempo que se crea valor para la sociedad —aumento de bienestar—.

## 7. Estudio de caso: creación de valor compartido en una entidad distrital de Bogotá

El estudio se realizó en una entidad distrital de vigilancia y control, de la que se reserva su identidad por solicitud expresa, con el objetivo de analizar si en una entidad pública se pueden generar iniciativas de la CVC, teniendo como sustento teórico lo que Porter y Kramer (2011) mencionan respecto del aumento del valor económico para la empresa con el ahorro de costos gracias a una mejor utilización de los recursos.

La entidad objeto de estudio cuenta con funciones establecidas por la ley, las cuales deben regirse acorde con el marco legal colombiano (Tabla 2). Según esta información, se realiza el análisis respecto de las oportunidades que posee para la CVC en cada una de las estrategias propuesta en la teoría de valor compartido.

Tabla 2. Funciones entidad distrital de Bogotá.

Funciones entidad distrital de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigilancia de la conducta de los servidores públicos</li><li>• Revisión de la gestión pública</li><li>• Asistencia jurídica y orientación al ciudadano</li></ul>
---------------------------------------	--

Fuente. Elaboración propia a partir de la página web de la entidad distrital estudiada.

Los grupos de interés de la entidad —proveedores, ciudadanos, trabajadores, etc.— son una parte esencial dentro de la operación de la organización, pues estos se definen como «aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización» (Freeman, 2010, p. 24). En consecuencia, el análisis de cualquier propuesta para la CVC debe considerar la interacción de estos grupos dentro de la operación de la organización, y por tanto, su impacto (Tabla 3).

Tabla 3. Grupos de interés entidad distrital de Bogotá

Grupos de interés entidad distrital de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entidades distritales</li><li>• Entidades nacionales</li><li>• Proveedores</li><li>• Trabajadores</li><li>• Medios de comunicación</li><li>• Activistas</li><li>• Habitantes del distrito capital</li></ul>
---	---

Fuente. Elaboración propia a partir de la página web de la entidad distrital estudiada.

La actividad principal de la organización está centrada en la revisión de la gestión administrativa de otras entidades distritales y en la asistencia jurídica de los ciudadanos para resolver problemas legales frente a diferentes organismos de carácter distrital. Por tanto, teniendo en cuenta las necesidades de la entidad, las funciones designadas por ley y sus grupos de interés, se realiza un análisis acerca de cómo esta entidad podría crear valor compartido en cada una de las tres estrategias planteadas por Porter y Kramer (2011).

## 8. ¿Qué iniciativas que ha realizado la entidad distrital pueden ser consideradas como valor compartido?

Se identifica que la entidad distrital ha realizado dos iniciativas que le permiten aumentar la productividad de su cadena de valor, al mismo tiempo que se genera un mayor valor para la sociedad. A continuación, se analizan estas actividades a la luz del concepto de la CVC.

### 8.1 Implementación de sistema para el control de información de la asistencia jurídica a ciudadanos

Actualmente, se emplea dentro de la entidad distrital un *software* que permite compilar la información de los ciudadanos que se acercan para asistencia jurídica en la entidad. Este programa permite caracterizar al ciudadano con su información básica —cédula, nombre, asunto, etc.—, a la vez que registra una descripción detallada del problema con el que necesita que

la entidad distrital le ayude, y así mismo, registra las posibles soluciones que le entrega el funcionario de la organización. Por tanto, si un ciudadano se acerca a la entidad con un problema respecto de la mala atención por parte de un funcionario en otra entidad distrital, este proceso será registrado dentro de este programa, y además, se verá reflejado en el respectivo seguimiento al caso que el ciudadano reporta.

Por tanto, se aumenta la productividad de la organización al mismo tiempo que se crea valor para la sociedad, teniendo en cuenta que sus requerimientos sean resueltos en el menor tiempo posible y con el mayor grado de calidad. Según lo anterior, se afirma que la implementación del sistema para el control de información en la asistencia jurídica al ciudadano se considera una estrategia de la CVC por los beneficios mutuos que se generan para la organización —disminución de costos aumento de productividad— y la sociedad —seguimiento más preciso de la asistencia jurídica—.

## 8.2 Aplicación móvil

La organización realiza una versión de prueba de una aplicación móvil que permite generar requerimientos vía *web*, consultar los puntos de atención, acceder al chat 24 horas, entre otras opciones. Este mecanismo hace posible que el usuario tenga un mayor acercamiento con la entidad distrital y que este no sea generado solo si el ciudadano se acerca físicamente a alguna de las instalaciones que la entidad disponga para estos fines dentro de los horarios establecidos. Además, el usuario puede realizar estas consultas o requerimientos en cualquier momento del día, cualquier día de la semana, lo cual le da al ciudadano mayor posibilidad de acceder a los servicios de la entidad distrital y que esta le pueda dar cumplimiento a su requerimiento.

Se considera que esta actividad corresponde a una estrategia de CVC en la redefinición de la cadena de valor; la sociedad se beneficia, ya que recibe mayor accesibilidad a los servicios de la entidad distrital y por tanto genera bienestar, y la organización

se beneficia aumentando su efectividad y alcance, lo cual mejora su productividad. De igual manera, se debe mencionar que esta iniciativa no representa RSC sino CVC, gracias a que la generación de valor, según Porter y Kramer (2011), se está realizando para la sociedad y la organización al mismo tiempo.

## 9. Conclusiones

Según el análisis teórico, se logra establecer el rol que tiene el sector público respecto de la CVC y la RSC: aquel que logra facilitar la implementación de valor compartido por medio de cinco roles principales, que según *Shared Value Initiative* (2014), son estos: i) funcionar como un intermediario de conocimiento para las empresas; ii) congregar actores clave para la realización de iniciativas; iii) actuar como un socio operativo con la compañía para el desarrollo de actividades de la CVC; iv) cambiar el perfil riesgo/beneficio para las organizaciones y v) crear un entorno regulatorio propicio para que las empresas logren crear valor compartido.

Por otra parte, también se puede afirmar que las entidades del sector público pueden crear valor compartido como organización, ya que manejan los estados financieros de una forma similar a como lo hacen las empresas, pero con fuente diferente de recursos. También que la mayoría de las oportunidades para crear valor compartido en las entidades públicas se encuentra dentro de la estrategia de redefinición de la cadena de valor, ya que la reconcepción de productos y mercados está limitada o definida por las funciones establecidas por ley, y en la creación de clústeres ya tienen asignado un rol de socio operativo y su participación no podría alejarse de su rol principal.

Además, con la identificación de iniciativas de valor compartido en la entidad distrital en Bogotá, se determina que estas deben estar sujetas al análisis de cada organización, pues es necesario analizar individualmente los casos para entender sus necesidades y recursos, y así mismo, lograr generar propuestas pertinentes para crear valor compartido. De igual forma, se identifica que

las iniciativas realizadas por la entidad distrital de Bogotá sí pueden ser consideradas como creación de valor compartido, teniendo en cuenta que estas actividades logran generar valor para la organización aumentando su productividad, debido a que se genera mayor rapidez y eficiencia en su operación, al mismo tiempo que la sociedad incrementa su bienestar respecto de una mayor calidad en la prestación del servicio, y contemplando que no son iniciativas de la RSC, a causa de que, según autores como Moczadlo (2015), Cavallo et al. (2012) y Vives (2013), esta última específica que las empresas no deben perseguir un beneficio económico constantemente, sino que, por el contrario, han de estar motivadas por el incremento en el beneficio social.

Por tanto, teniendo en cuenta el rol que se establece para las entidades del sector público como un agente de acompañamiento para la implementación de valor compartido en las empresas (*Shared Value Initiative*, 2014) que desempeña un papel dentro de la RSC para aquel agente que fija estándares, sirve como aliado para las compañías, las premia, y así mismo, funciona como un aliado importante dentro de la implementación de la RSC dentro de las empresas (Fox, Ward y Howard, B. 2002). Las entidades del sector público pueden incluir actividades que creen valor compartido, asumiendo una perspectiva de análisis de estas como organizaciones que poseen una estructura similar en los estados financieros al igual que las empresas privadas generando valor para la sociedad y para la entidad. Caso en el que se vería la creación de valor para la organización no en forma de utilidades, sino en función de disminución de costos, aumento de la productividad, entre otros factores.

## Referencias

- Bockstette, V. y Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution*. Recuperado de [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf)
- Cavallo, M., Ledesma, A., Mac Clay, P. y Daffunchio, A. (2012). *El estado y su rol en la RSE: una aproximación al estudio de las políticas públicas que fortalecen el desarrollo social de la empresa*. Trabajo presentado en Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Díaz Cáceres, N. (2014). Responsabilidad social empresarial y creación de valor compartido, sostenibilidad gerencial. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 127-144.
- Díaz Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230.
- Díaz Cáceres, N. y Castaño, C. A. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100.
- Fox, T., Ward, H. y Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. Washington, DC: World Bank.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kasturi, R., Chase, L. y Karim, S. (2015). The truth about CSR, most of these programs aren't strategic, and that's OK. *Harvard Business Review*.
- Moczadlo, R. (2015). Creating competitive advantages: The European CSR-strategy compared with Porter's and Kramer's shared value approach. *Ekonomski Vjesnik*, 28(1), 243-256.
- Palau, J. (2015). *La creación de valor compartido en el sector energético: 25 casos prácticos*. Bogotá: Fundación Gas Natural Fenosa.
- Pfizer, M., Bockstette, V. y Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- Porter, M., Hills, G., Pfizer, M., Patscheke, S. y Hawkins, E. (2011). *Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results*. Recuperado de [http://animus-csr.com/docs/Measuring\\_Shared\\_Value.pdf](http://animus-csr.com/docs/Measuring_Shared_Value.pdf)
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*.
- Shared Value Initiative (2014). Valor compartido en Chile: incrementando la competitividad del sector privado resolviendo problemas sociales. *Shared Value Initiative*.
- Vives, A. (2013). *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Washington, DC: Cumpetere.