

# Diseño de un modelo teórico para la medición de valor compartido en empresas colombianas

Fecha de recepción: 31 de abril de 2018  
Fecha de aprobación: 29 de noviembre de 2018  
Pp. 60 - 71

## Cómo citar este artículo:

Galvis Díaz, N. M.; Vanegas Vargas, A. J. y Méndez Pinzón, M. (2018). Diseño de un modelo teórico para la medición de valor compartido en empresas colombianas. *Revista Ploutos* 8(2), 60 - 71.

Natalia Maritza Galvis Díaz  
Uniempresarial  
ngalvis@ue.edu.co

Antonio José Vanegas Vargas  
Uniempresarial  
avanegas@ue.edu.co

Manuel Méndez Pinzón  
Uniempresarial  
mmendez@uniempresarial.edu.co



## Resumen

El presente artículo tiene como finalidad analizar los diferentes puntos de vista que se han establecido en los últimos años en cuanto a la creación y medición de valor compartido en las empresas. Se hará una breve reseña sobre qué es el valor compartido y las maneras en que se puede implementar de acuerdo a los hallazgos obtenidos en la investigación realizada.

La metodología escogida consistió en la investigación y análisis de referencias bibliográficas afines al valor compartido para consolidar una estrategia competitiva, con el fin de que las empresas logren aplicar el valor compartido en sus modelos de negocio. Además, se propuso un modelo teórico con la información recolectada, que consiste en establecer una alianza entre el Estado y las empresas, logrando mitigar los problemas sociales y mejorando el crecimiento tanto económico como social en ambas partes.

### Palabras clave:

valor compartido; medición del valor compartido; progreso social; crecimiento económico; empresa; Estado.

---

1 Estudiante de último semestre del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial, e integrante del semillero de investigación de Valor Compartido. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8596-986X>.

2 Estudiante de último semestre del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial, e integrante del semillero de investigación de Valor Compartido. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7100-1084>.

3 Profesor e investigador de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial, en áreas de Valor Compartido, Competitividad y Responsabilidad Social, profesional y magíster en Administración de Empresas MBA. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5572-4856>.



*Design of a theoretical model for the measurement of shared value in Colombian companies*

### Abstract

The purpose of this article is to analyze the different points of view that have been established in recent years regarding the creation and measurement of shared value in companies. The document will present a brief review on what shared value is and the ways in which it can be implemented according to the findings obtained in the research that was carried out. The methodology that was adopted comprised the research and analysis of bibliographic references that are related to the shared value, in order to consolidate a competitive strategy so that the companies manage to apply the shared value in their business models. In addition, and based on the information that was collected, we proposed a theoretical model, which incorporated the establishment of an alliance between the State and the companies, managing to mitigate social problems and improving both economic and social growth for both parties.

### **Keywords:**

shared value; shared value measurement; social progress; economic growth; company; State.



*Conception d'un modèle théorique mesurant la valeur partagée des entreprises colombiennes*

### Résumé

Cet article a pour objectif d'analyser les différents points de vue établis ces dernières années concernant la création et la mesure de la valeur partagée dans les entreprises. Nous réaliserons ici une brève analyse de la valeur partagée et de la manière dont elle peut être mise en œuvre selon les résultats des recherches effectuées. La méthodologie choisie consiste en la recherche et l'analyse des références bibliographiques relatives à la valeur partagée afin de consolider une stratégie concurrentielle pour que les entreprises parviennent à appliquer la valeur partagée dans leurs modèles commerciaux. Nous proposons également un modèle théorique créé avec les informations collectées qui consiste à établir une alliance entre l'État et les entreprises permettant d'influer sur les problèmes sociaux et d'améliorer la croissance économique et sociale des deux parties.

### **Mots-clés:**

valeur partagée; mesure de la valeur partagée; progrès social; croissance économique; entreprise; État.



*Desenho de um modelo teórico para a medição de valor compartilhado em empresas colombianas*

### Resumo

O presente artigo tem como finalidade analisar os diferentes pontos de vista que se estabeleceram nos últimos anos quanto à criação e medição de valor compartilhado nas empresas. Far-se-á uma breve resenha sobre o que é o valor compartilhado e as maneiras em que pode ser implementado de acordo aos achados obtidos na investigação realizada. A metodologia escolhida consistiu na pesquisa e análise de referências bibliográficas afines ao valor compartilhado para consolidar uma estratégia competitiva, com o fim de que as empresas consigam aplicar o valor compartilhado em seus modelos de negócio. Além do mais, propôs-se um modelo teórico com a informação coletada, que consiste em estabelecer uma aliança entre o Estado e as empresas, conseguindo mitigar os problemas sociais e melhorando o crescimento tanto econômico como social em ambas partes.

### **Palavras-chave:**

valor compartilhado; medida do valor compartilhado; progresso social; crescimento econômico; empresa; Estado.

---

## 1. Introducción

---

En los últimos años el valor compartido ha sido de gran importancia para las empresas debido a su aporte en la solución de conflictos sociales, ambientales y económicos del entorno y de sus grupos de interés. La presente investigación pretende, a través del análisis de diferentes fuentes de información y de casos de éxito, identificar las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la generación de valor compartido, con el fin de entender un concepto que va más allá de la filantropía y la responsabilidad social.

El artículo permite, además, identificar cómo ha sido el progreso y la medición del valor compartido en las empresas, con base en las diferentes propuestas y modelos de grandes exponentes que durante años se han dado a la tarea de estudiar sobre la creación de valor compartido. Con base a ello se plantea una hipótesis en cuanto a la discrepancia que existe entre la CVC y la RSE.

---

## 2. Fundamento teórico

---

### 2.1 Creación de valor compartido

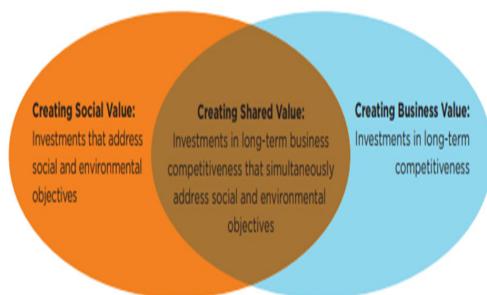
Hoy en día las empresas carecen de una conexión con la sociedad que permita desarrollar nuevas formas de conocimientos y competencias, con el fin de generar una transformación del pensamiento tradicional que conduce a un incremento tanto de la productividad como de los niveles de innovación y competitividad en las empresas. Para ello es importante que exista un cambio en los paradigmas que se han generado en cuanto a que las

empresas deben enfocarse únicamente en maximizar su parte financiera, dejando de lado los verdaderos factores que garantizan su éxito.

Para hablar de valor compartido es importante citar la definición dada por sus pioneros Michael Porter y Mark Kramer, quienes acuñaron el término en el 2011, argumentando que el valor compartido puede definirse 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» (Porter y Kramer, 2011, p. 6). Por ser un concepto relativamente nuevo, este se convirtió en uno de los temas más mencionados en términos de competitividad, ya que permite a las empresas generar valor económico generando a su vez progreso social.

Porter y Kramer consideran que las empresas aún se encuentran cerradas al hecho de generar valor compartido e implementarlo como parte de su *core* de negocio, dado que pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinarán su éxito en el largo plazo (Díaz, 2015).

Figura 1. Valor compartido



Fuente. Bockstette & Stamp, *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, EEUU: FSG, 2011.

De otro lado, Porter y Kramer (2011) propusieron tres formas mediante las cuales las empresas pueden generar valor compartido:

- Reconocer productos y servicios.
- Redefinir la productividad en la cadena de valor.
- Desarrollo de un clúster local.

Además de ello estos autores, como lo indica en su artículo de la creación de valor compartido: «Estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial», (Díaz, 2015), indica que:

Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas. La eficiencia en la economía y proceso social no son opuestos; los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. Por lo tanto, es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa. (pp. 209-210).

Con el fin de lograr beneficios tanto económicos y sociales para la empresa, se esperan obtener los siguientes resultados empresariales al establecer las formas de generar valor compartido expuestas por Porter y Kramer que se encuentran consolidadas en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados empresariales y sociales ilustrativos por nivel de valor compartido

Niveles de Valor Compartido	Resultados de la empresa	Resultados sociales
<b>Reconociendo productos y servicios:</b> ¿Cómo focalizar las necesidades no satisfechas impulsa los ingresos y las ganancias incrementales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los ingresos</li> <li>• Aumento de la cuota de mercado</li> <li>• Mayor crecimiento del mercado</li> <li>• Mejora de la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la atención al cliente</li> <li>• Reducción huella de carbono</li> <li>• Mejor nutrición</li> <li>• Mejor educación</li> </ul>
<b>Redefiniendo la productividad en la cadena de valor:</b> ¿Cómo una mejor administración de las operaciones internas aumenta la productividad y reduce los riesgos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la productividad</li> <li>• Reducción de los costos logísticos y operativos</li> <li>• Suministro asegurado</li> <li>• Calidad mejorada</li> <li>• Mejora de la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso reducido de energía</li> <li>• Uso reducido de agua</li> <li>• Materias primas reducidas</li> <li>• Mejora de las habilidades de trabajo</li> <li>• Mejora de los ingresos de los empleados</li> </ul>
<b>Permitiendo el desarrollo de clústers:</b> ¿Cómo las cambiantes condiciones sociales fuera de la compañía desatan nuevos aumentos de crecimiento y productividad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Suministro asegurado</li> <li>• Mejora de la infraestructura de distribución</li> <li>• Mejor acceso de la fuerza de trabajo</li> <li>• Mejora de la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor educación</li> <li>• Aumento de la creación de empleo</li> <li>• Mejora de la salud</li> <li>• Ingresos mejorados</li> </ul>

Fuente. Tomado de *Measuring Shared Value: How to unlock value by Linking Social and Business Results*, pág. 12, 2011.

Para conocer cuál ha sido la evolución de la CVC es importante analizar las teorías y estudios propuestos por otros autores, con el fin de identificar qué se pretende o qué alternativas existen para la creación de valor compartido en las empresas.

Kania y Kramer (2011) introdujeron un movimiento conocido como «Impacto Colectivo», cuya finalidad es que cada uno de los actores de la sociedad intervenga para generar un cambio en el sistema con el cual todos se benefician, a su vez de que las empresas redireccionen sus esfuerzos colectivos y obtengan mayores oportunidades de crecimiento y competitividad. Para este movimiento son 5 condiciones fundamentales que conllevan al éxito de este.

Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins, (2011) centraron su investigación en cómo medir el valor compartido en

aspectos económicos y sociales, para ello tuvieron en cuenta las 3 alternativas de generar VC en una empresa planteadas por Porter y Kramer, además de que propusieron 4 pasos con el fin de integrar la estrategia de negocio con la medición de valor compartido.

El valor compartido tiene en cuenta diversos aspectos que en la actualidad carecen de mejoras para que una empresa logre aplicarlos en su *core* de negocio. Spitzack y Chapman (2012) proponen seguir determinadas reglas en cuanto a la implementación de estrategias, innovación y manejo en las relaciones con los *stakeholders* para que esta alternativa sea exitosa. Resaltaron a su vez que cuando una empresa aplica el valor compartido, es necesario que tenga en cuenta los siguientes cinco aspectos: a) conocer las políticas, así como las prácticas de funcionamiento que se tienen; b) aumentar la competitividad; c) mejorar las condiciones sociales de

las comunidades que estuvieran cercanas; d) definir los proyectos estratégicos y; e) saber la forma en que pueden medirse las demandas de los *stakeholders*.

Michellini y Fiorentino (2012) mencionaron que si una empresa busca obtener resultados efectivos al implementar CVC, es necesario que integre el punto de vista social a la vez que encamina su estrategia de negocio para enfrentar a la competencia. Por otro lado, analizaron dos modelos con el fin de identificar las características, beneficios y riesgos de la implementación de un modelo social frente a uno inclusivo, donde se pudo determinar que los dos son viables a la hora de generar valor compartido, pero que pueden generar oportunidades o riesgos para la empresa en un futuro.

Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) luego de realizar una investigación en cuanto a cada uno de los conceptos que permiten generar valor compartido, pudieron establecer tanto las fortalezas como debilidades de este, haciendo un aporte que para ellos complementa lo expuesto por Porter y Kramer.

Analizando la propuesta de Porter en cuanto al rol de los territorios para la generación de valor compartido, las instituciones deberían apoyar con políticas públicas e inversiones, los procesos de creación de valor en las empresas (Farias, 2017).

De igual manera resalta en la hipótesis de su artículo que sí existe una brecha entre creación y captura de valor económico a nivel territorial que afecta incluso a los países más innovadores. Así como también que dicha brecha se explica debido a una diferencia en la evolución de las estrategias de captura de valor entre empresa y territorio. Dado que, en el marco de las cadenas globales de valor y de los sistemas de innovación, a nivel territorial, crear valor no es lo mismo que capturar el valor creado.

Cantor, Forero, Perdomo y Montenegro (2017) aseguran que de acuerdo con documentos escritos por Porter y Kramer, la competitividad de la empresa y la prosperidad de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas, ya que una empresa necesita una comunidad exitosa no solo para crear demanda de sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio, así mismo, la comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.

En ese mismo orden de ideas, Vélez (2015) menciona en su artículo que las instituciones de educación superior juegan un papel importante en este sentido, ya que estas deben asumir responsabilidades y proporcionar soluciones para que un modelo de desarrollo sostenible sea posible. Además, en los resultados de su investigación concluye que los estudiantes asocian la sostenibilidad a conceptos relacionados al desarrollo económico, pero no perciben la responsabilidad frente a la sociedad, encontrando en las propuestas tecnológicas la única solución a los problemas sociales y ambientales propiciados por el sector empresarial, atribuido en parte a la ausencia del tema en los programas académicos y a la limitada exigencia que tienen las empresas frente al tema.

Un ejemplo claro y real de valor compartido en una empresa es Nestlé, en su informe de Creación de Valor Compartido revelan que hace 10 años, a través de diversos programas en compañía de los diferentes sectores de la sociedad, han logrado generar una vida más saludable y feliz para las personas y las familias, a su vez contribuir al desarrollo de comunidades prósperas y autosuficientes, y en administrar los recursos naturales del planeta pensando en las generaciones futuras, prestando especial atención al agua (Nestlé, 2016).

Figura 2. Valor compartido para Nestlé



Fuente. Basado en el artículo de Creación de Valor Compartido y cumplimiento de nuestros compromisos, Nestlé, 2016.

Es importante mencionar lo expuesto por Vaidyanathan y Scott (2012), quienes indicaron que en la sociedad se presentan problemas complejos constantemente y que los gobiernos de manera independiente no cuentan con la capacidad completa para poder abarcarlos a cabalidad, por ende, proponen un apoyo en el sector privado en donde a través de una serie de habilidades como las tecnologías para generar innovación y ofrecer soluciones sostenibles a la sociedad, es posible crear valor compartido ofreciendo a la vez una mejor calidad de vida, educación, salud, entre otros.

Estos autores consideraron que el manejo del valor compartido era fiable manejarlo con base en los siguientes cuatro factores: a) la visión, lo que requería el liderazgo de los principales directivos con la finalidad de integrar el tema de forma adecuada en las organizaciones; b) la estrategia, lo cual demandaba ubicar los asuntos principales que necesitaban abordarse con la finalidad de articular objetivos que fueran ambiciosos; c) la atribución de beneficios, lo que servía para determinar los esfuerzos en cuanto a recursos, así como a colaboradores que se necesitaban para hacer efectivo el asunto y; d) el desempeño, lo cual implicaba efectuar la medición de respuestas conseguidas para con

base a ello aprender, así como comunicar los avances obtenidos (Vaidyanathan y Scott, 2012).

Como lo mencionan en su artículo Méndez y Gómez (2017), vale la pena resaltar que la CVC es posible aplicarla en diferentes sectores como lo son: la salud, alimentos, medio ambiente, confecciones, finanzas, tecnología, turismo, defensa y departamentos enfocados en recursos humanos, según el estudio realizado por diferentes investigadores.

## 2.2 Valor compartido frente a la responsabilidad social empresarial

Una polémica que se ha generado durante los últimos años ha sido por las diferencias que existen en cuanto a que una empresa implemente en su estrategia de negocio la RSE y el VC, aunque estas dos buscan generar valor para la empresa, la forma en que lo generan es diferente, por eso Juan Alfaro (2007), profesor del Instituto de Empresa en España en el libro *Responsabilidad social empresarial* de Jorge Emilio Sierra, expone que las empresas deben ser sostenibles dando importancia e incluyendo tres aspectos importantes: el ambiente económico, estabilidad ambiental y el panorama social, siendo estas características de una empresa responsable o de un buen ciudadano corporativo.

También afirma que hay dos tipos de empresas, la tradicional y la sostenible. Donde la primera «solo cumple con lo que dice la ley, sobre todo en beneficio de sus accionistas y, si mucho, de empleados y clientes, pensando únicamente en el corto plazo» (Alfaro, 2007), y la segunda empresa define que:

No considera que deba crear valor para esos tres factores, especialmente los accionistas, sino que intenta dar valor a otros grupos de interés, no por motivos oportunistas sino como una auténtica estrategia corporativa, de cuyo éxito depende el futuro mismo de la empresa. Le apuesta al largo plazo. (Alfaro, 2007.)

Pero la RSE enfrentada con la creación de valor compartido tiene más debilidades que fortalezas, en la figura 3 Porter analiza y compara estos dos términos que actualmente se encuentran en controversia en cuanto a los objetivos que persigue cada uno.

Figura 3. Valor compartido versus responsabilidad social empresarial



Fuente. Porter y Kramer, 2011.

## 2.3 Enfoques de medición del valor compartido

Como se ha mencionado a lo largo de este artículo, el valor compartido es una alternativa que ha permitido que las empresas logren mejorar su productividad, las distintas maneras de generar innovación, crecimiento y ventaja competitiva frente al mercado, a la vez que apoya e impulsa los diferentes problemas que afectan a la sociedad sin dejar de lado el objetivo de su empresa y los beneficios financieros que esta puede llegar a obtener. Aunque esta herramienta tan importante para las empresas carece de un método que permita establecer unos estándares de medición objetivos, según el informe *Global Measuring Shared Value*, orientado por el profesor Porter y la FSG, afirma que:

Las herramientas para poner en práctica este concepto están todavía en su infancia. En particular, un nuevo marco para la medición que se centra en la interacción entre las empresas y los resultados sociales es una de las herramientas más importantes para impulsar el valor compartido en la práctica (Porter et al., 2011, p.1)

Tabla 2. Entendiendo el propósito de medición

ENFOQUE DE MEDICIONES	¿QUÉ MEDIR?	¿POR QUÉ MEDIR?	¿PARA QUIÉN?
<b>Valor Compartido</b>	Negocio conjunto y creación de valor social	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hacer crecer el valor total compartido creado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente para la administración</li> <li>• Comunicación dirigida a partes interesadas externas</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	Eficiencia en el uso de factores de entrada (por ejemplo, recursos naturales y mano de obra) y mejores impactos en los productos y la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Minimizar los efectos externos negativos y aumentar los impactos positivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Comunicación a partes interesadas externas</li> </ul>
<b>Evaluación de impacto</b>	Los impactos a largo plazo del desarrollo social y económico de las operaciones y / o la filantropía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del progreso en el impacto del desarrollo social y económico</li> <li>• Mantener una licencia para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación a partes interesadas externas</li> </ul>
<b>Reputación</b>	Cómo los impactos sociales contribuyen a la reputación de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar la reputación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente para la administración</li> </ul>
<b>Conformidad</b>	Cumplimiento de leyes y políticas voluntarias, estándares y códigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la adopción y el cumplimiento</li> <li>• Mantener una licencia para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Comunicación a partes interesadas externas</li> </ul>

Fuente. *Measuring Shared Value: How to unlock value by Linking Social and Business Results*, 2011.

El artículo destaca además que las empresas no pueden realizar un seguimiento real de la efectividad del valor compartido si no se comprende a profundidad la interrelación que existe entre el desarrollo social y los beneficios económicos, causando pérdidas en la innovación, el crecimiento y el impacto social a gran escala.

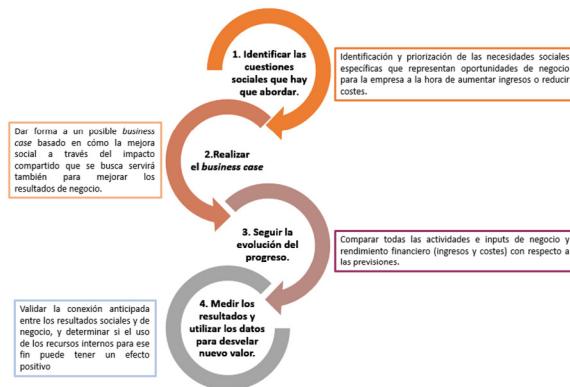
Juanma Roca analiza el informe anteriormente mencionado en la revista *Compromiso Empresarial* indicando que:

Para desarrollar esa estrategia métrica, las empresas deben identificar los asuntos sociales clave en los que debe poner el foco, planificar las actividades de negocio relevantes en ello y anticipar los beneficios sociales y de negocio potenciales en relación con los costes previstos. (Roca, 2014.)

Con lo anterior se ayudaría a la empresa a tener información sobre los resultados obtenidos al implementar como estrategia la creación de valor compartido.

Además de lo expuesto, Roca hace énfasis en que el nuevo marco de medición mencionado en el artículo «cuantifica el progreso y los resultados, generando tanto datos útiles como lecciones efectivas para la mejora de las estrategias en este ámbito, así como para comunicar estos progresos a la comunidad financiera y a los potenciales inversores» (Roca, 2014, p.). La cuantificación de los resultados debe estar soportada en la estrategia corporativa del negocio, para así poder observar desde un punto de vista estratégico la implementación del valor compartido, y no se debe tomar como un simple análisis de resultados, para este proceso plantea que se deben seguir una serie de pasos.

Figura 4. La integración estratégica de valor compartido y medición



Fuente. Elaboración propia.

### 3. Metodología

A continuación, se hace una descripción de la metodología realizada en la investigación, la cual se inició con un rastreo bibliográfico en temas de valor compartido, medición de valor compartido, generación de estrategias y estrategia de los últimos 5 años, este rastreo partió desde la teoría realizada por Michael Porter (2011), el cual da la conceptualización de valor compartido. Para llevar a cabo la investigación, como se mencionó en un comienzo, fue necesario apoyarse en la búsqueda de fuentes de información en diferentes bases de datos como *Scopus*, en donde básicamente se hizo la recolección de datos consultando en libros, documentos escritos, artículos de investigación y artículos teórico-prácticos, lo que permitió generar un apoyo académico a partir del complemento para crear un documento donde desde un punto de vista empresarial y académico, se analice el valor compartido y sus diferentes métodos de medición.

### 4. Modelo

Dada la investigación realizada, se propone un modelo que permita a las empresas crecer tanto económica como socialmente. Inicialmente se toman como referencia las tres alternativas propuestas por Porter y Kramer (2011), que observan la viabilidad de cada una de las formas de generar valor compartido en una empresa: reconociendo productos y servicios, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y el desarrollo de un clúster local, además de ello se combina con la propuesta de Vaidyanathan y Scott (2012), quienes indican que por medio del apoyo del sector privado el Estado podrá, de cierta manera, brindar a la sociedad una mejor calidad de vida en cuanto a educación, salud, etc.

Con este modelo principalmente se busca generar un cambio en los paradigmas que actualmente existen en la sociedad para que el sector privado trabaje en conjunto con el Estado, con el fin de atacar cada una de las problemáticas que afectan a los individuos de una sociedad y así obtener como resultado un beneficio para ambas partes.

Para dicho fin, las empresas deben observar y escoger un problema que afecta actualmente o pueda en un futuro afectar a la sociedad, de acuerdo a su unidad estratégica de negocio, posteriormente se procede a plantear posibles soluciones que tengan un beneficio económico para la empresa, y se da a conocer la propuesta al Estado por medio de canales de comunicación directos que este disponga.

Una vez pasada la propuesta, el Estado deberá estudiar la viabilidad y de ser el caso apoyar con conocimiento, recursos económicos o de especie dichas propuestas para que puedan llevarse a cabo, ya que el fin de este es que las dos partes logren solventar las necesidades que se presentan; por otro lado, las entidades públicas que tengan relación con los

proyectos deberán ser el vínculo que exista entre la sociedad y la empresa, facilitando el acercamiento y el desarrollo. Para finalizar, el Estado deberá medir los avances que ha tenido la solución del problema social y la empresa se encargará por su parte de cuantificar los beneficios económicos, la relación entre estos resultados debe ser positiva en ambos casos para que pueda y se siga generando valor compartido.

Después de analizar los principales factores obtenidos en la investigación bibliográfica, se ha propuesto un modelo metodológico para que las empresas y el Estado puedan satisfacer y mitigar los problemas sociales, ambientales y económicos que se presentan en la sociedad. En la figura 5 se observa el modelo y la interacción de los diferentes actores encontrados, los cuales permiten brindar alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan en el entorno.

Figura 5. Creación de valor compartido en empresas



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con las variables expuestas en el modelo, es importante dar una definición para poder comprender cuál es su participación en este.

Empresa: se entiende como una unidad de negocio creada con el fin de generar utilidad para sus dueños, dicho fin hace que todas las acciones que se emprendan estén orientadas

al cumplimiento de metas vigiladas y controladas por las diferentes áreas de la unidad de negocio, pretendiendo a su vez lograr un progreso colectivo para los diferentes actores de la economía.

Estado: es el territorio habitado por una cantidad de personas con una organización política que se rige por leyes que son establecidas por sus dirigentes. Dada la negligencia del Estado para poder satisfacer a cabalidad las necesidades de la sociedad y por cuestiones que van en contra de esas leyes, los proyectos que están encaminados a mejorar la calidad de vida de las personas no son suficientes para atender todas las necesidades, por ende, es necesario el apoyo de un ente externo.

## 5. Conclusiones

Se puede concluir que el valor compartido es una herramienta viable para que las empresas colombianas tengan la oportunidad de crecer no solo financieramente sino además generando beneficios para la sociedad. Es importante tener en cuenta que a la hora de aplicar valor compartido se deben considerar las condiciones en las cuales se encuentra el entorno, ya que muchas veces no son aptas para aplicar esta alternativa.

Por otra parte, a partir de la información obtenida en el rastreo bibliográfico, se pudo determinar que varios autores coincidieron en la forma de generar valor compartido para la empresa; en cuanto a la aplicación, esta variaba, ya que cada uno generó alternativas y situaciones diferentes para el desarrollo de esta herramienta. De acuerdo a la investigación realizada, la teoría propuesta por Porter y Kramer es razonable, pero carece de un apoyo para que pueda ser aplicada en una empresa, por ende, en el presente artículo se realizó una combinación de dos investigaciones, con

el fin de lograr como resultado un modelo que permita la generación de valor compartido con el apoyo de diferentes actores de la sociedad en este caso empresas y Estado.

En definitiva, con el modelo propuesto se pretende, inicialmente, generar un vínculo Estado-empresa para poder dar solución a las diferentes problemáticas de la sociedad, tomando como apoyo las tres alternativas propuestas por Porter y Kramer, además teniendo en cuentas los constantes cambios que presenta el entorno.

## Referencias

- Aldarondo, J. (2007). *RSE Responsabilidad Social Empresarial: lecciones, casos y modelos de vida*. Bogotá: Seguros Bolívar.
- Bockstette, V., y Stamp, M. (2011). *Creating shared value: A how-to guide for the new corporate revolution*. FSG.
- Cantor, C., Forero, G., Perdomo, R., y Montenegro, W. (2017). Diagnóstico sobre la generación de valor compartido en las empresas líderes. (Tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas). Bogotá: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., y Matten, D. (2014). Contesting the Value of Creating Shared Value. *California Management Review*, 56(2), 130 – 154. Recuperado de <https://bit.ly/2ZSowaD>
- Díaz, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 2017 – 230. Recuperado de <https://bit.ly/2WkuheX>
- Farias, L. (2017). *El valor compartido de los territorios. La relación entre creación y captura de valor en el marco de las cadenas globales de valor*. (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <https://bit.ly/2WsxwRm>
- Kania, J., y Kramer, M. (2011). *Impacto Colectivo*. Stanford Social Innovation Review.
- Méndez, M., y Gómez, M. (2017). Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá. *Suma de Negocios*, 8, 96 – 105. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.003>
- Micheline, L., y Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Nestlé S.A. (2016). *Creación de Valor Compartido y cumplimiento de nuestros compromisos 2016*. Recuperado de <https://bit.ly/2UVCuEM>
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 6, 1 – 18. Recuperado de <https://bit.ly/2DnsnjY>
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., y Hawkins, E. (2011). *Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results*. FSG.
- Roca, J. (2014). *Medir, medir y medir... el valor compartido. Compromiso Empresarial*. Recuperado de <https://bit.ly/2GSfQrT>
- Spitzeck, H., y Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 499-513. <https://doi.org/10.1108/14720701211267838>
- Vaidyanathan, L., y Scott, M. (2012). Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(2).
- Vélez, A. (Agosto de 2015). Formación de estudiantes de administración para generar valor compartido en el sector empresarial desde el marco de la sostenibilidad. *Revista Espacios*, 36(21). Recuperado de <https://bit.ly/2PJVC7D>