

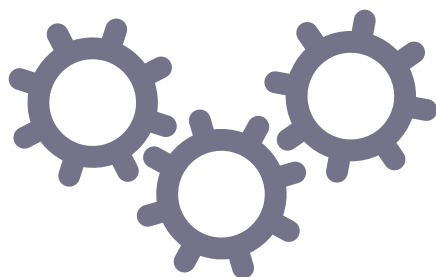


---

# GUÍA DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

---

2015



**ÁREA  
EMPRESARIAL**



*La RSE estratégica libera valor compartido al invertir en aspectos sociales de contexto que fortalecen la competitividad de la empresa. Se desarrolla una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente.* ”

*Michael E. Porter y Mark R. Kramer  
Estrategia y sociedad*

**Sumarse**

© SUMARSE, 2015

Autor: Sumarse

Diseño y maquetación: TON!C Estrategias Responsables de Negocio

Edición: 2015

Panamá, Panamá



Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Sumarse y no refleja, necesariamente, la postura de la AECID.

## PRÓLOGO

---

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la responsabilidad que tiene una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente<sup>1</sup>. Para hacer frente a esa responsabilidad, las corporaciones tienen a su alcance diferentes herramientas que les ayudarán a alcanzar los objetivos de sostenibilidad que se hayan marcado en su estrategia de negocios.

La Creación de Valor Compartido (CVC) es una de esas herramientas, ya que permite a la empresa generar valor económico para el negocio a la vez que logra un impacto positivo en la sociedad.

Así, la Creación de Valor Compartido pone en el centro de la operación del negocio la solución de problemas reales de la sociedad. A través de estas soluciones, la empresa esta-

blece y fortalece sus ventajas competitivas y, por ende, sus resultados financieros a largo plazo. La CVC pone la economía al servicio de la sociedad para organizar a la empresa con el fin de atender demandas reales de la comunidad.

En esta línea nace el proyecto de Sumarse, en el que cinco empresas trabajaron en el diseño de proyectos de Creación de Valor Compartido con el apoyo de Visión ASM. Al final de este programa, las compañías participantes diseñaron un proyecto concreto y rentable, donde crearon una oportunidad de negocio, que al mismo tiempo atiende o soluciona un reto económico, social o ambiental de la comunidad donde opera. Un espacio en el que la multinacional Nestlé, con amplia experiencia a nivel mundial en CVC, contó con un rol importante como referente en el proceso y caso de éxito.

**Teresa de Alfaro**

*Directora Ejecutiva de Sumarse*

---

<sup>1</sup> Norma Técnica DGNTI-COPANIT ISO 26000

## ÍNDICE

---

<b>3</b>	PRÓLOGO
<b>6</b>	PUNTO DE PARTIDA
<b>7</b>	CONCEPTO DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO
<b>9</b>	MODELO PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CVC
<b>10</b>	CASOS DE ÉXITO INTERNACIONALES
<b>12</b>	EXPERIENCIAS EN PANAMÁ
<b>15</b>	CONCLUSIONES



## PUNTO DE PARTIDA

La sociedad panameña afronta grandes retos sociales; estos retos impiden a un considerable sector de la población aprovechar las oportunidades que brinda la pujante economía del país. A pesar de que las estadísticas muestran un vigoroso crecimiento económico y una disminución notable en la tasa de desempleo, las brechas sociales se siguen ensanchando y el medioambiente se sigue deteriorando.

Con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) que promedió más de 8% en la última década, Panamá mantiene indicadores de inequidad y desigualdad todavía altos. Educación, infraestructura, seguridad ciudadana, salud pública, manejo sostenible de los recursos naturales, provisión adecuada de energía, desarrollo cultural, movilidad urbana, producción de alimentos y saneamiento son algunas áreas en las que el país tiene oportunidades de mejora.

La visión tradicional contempla que sea el Estado, a través de impuestos y de subsidios, quien haga un ejercicio de redistribución de riqueza para hacerle frente a los desafíos sociales. También las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) gestionan y administran recursos con fines sociales, en ocasiones como ejecutores de las iniciativas de inversión social de las empresas. Las empresas son clave en la generación de empleo y riqueza; tradicionalmente parte de los recursos necesarios para resolver los problemas sociales provienen del sector privado. Así, la sociedad procura solucionar estos retos con una reasignación de recursos y una separación de actores no siempre eficiente, donde se cambia el destino de riqueza generada previamente.

La entrada en escena de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) surge como la gran oportunidad de mover al país de una visión tradicional a un compromiso de todos los actores con el desarrollo sostenible de Panamá. En este contexto son varios los elementos que deben concurrir para avanzar en el cumplimiento de dichos objetivos:

- El compromiso del Estado con la definición de las políticas públicas que prioricen la resolución de los principales retos del país;
- El rol esencial del sector privado como parte de la solución, coadyuvando a la generación de un desarrollo sostenible a través de su actividad económica y la conciencia de sus impactos sociales y ambientales;
- La voluntad del sector público, privado y tercer sector de coordinar los esfuerzos para generar un impacto colectivo.

En este nuevo contexto, la empresa socialmente responsable se desliga de la visión financiera cortoplacista para repensar las formas en las que puede aportar al desarrollo sostenible, sin olvidar la generación de riqueza y la competitividad. De esta manera, además de trabajar internamente para mejorar y optimizar su gestión y reducir o mitigar los impactos negativos del negocio, encuentra en la fórmula de la CVC una forma de generar nuevas oportunidades de negocio para maximizar sus impactos positivos sociales o ambientales.

La Creación de Valor Compartido, un concepto explicado en los artículos escritos por los profesores de Harvard Michael Porter y Mark Kramer publicados por Harvard Business Review<sup>2</sup>, sugiere un enfoque para que las empresas aumenten su competitividad y rentabilidad ayudando a resolver los problemas sociales.

Adicionalmente, el sector público y la sociedad civil pueden aumentar el impacto social del valor compartido colaborando coordinadamente con el sector privado, facilitando o siendo ejecutores de parte de la iniciativa.

El nuevo paradigma sería: la Creación de Valor Compartido con la participación del sector público, sector privado y sociedad civil.

## CONCEPTO DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La Creación Valor Compartido es una estrategia de negocio que analiza el papel que puede jugar el sector privado en la solución de problemas sociales a través de su modelo empresarial.

La premisa de Creación de Valor Compartido es, por tanto, distinta y novedosa, ya que procura la mejora de las condiciones sociales del país a través de la identificación de oportunidades de negocio. Con esta estrategia, la empresa es capaz de ayudar a resolver una situación social desventajosa y, simultáneamente, incrementar su propia competitividad, logrando así soluciones sustentables y escalables en el tiempo.

La CVC tiene como punto de partida que la ganancia y el lucro son el objetivo final de un negocio. La CVC plantea la innovación del modelo de negocios con el objetivo de resolver problemas sociales. Es decir, rediseña el modelo para aumentar el valor económico y social simultáneamente.

La CVC parte de estos tres presupuestos:

- Los déficits sociales e impactos ambientales generan costos económicos para las empresas;
- las carencias y debilidades en las comunidades afectan los niveles de productividad de las compañías; y
- las necesidades sociales representan las oportunidades peor atendidas en los mercados.

Cada compañía, antes de crear valor compartido, debe identificar las necesidades sociales que existen en las comunidades donde opera, y ser consciente de los impactos positivos y negativos relacionados con su operación y los productos y servicios que ofrece.

Partiendo de estas premisas, la empresa revisa su cadena de valor y analiza, según el modelo de Porter<sup>3</sup>, cómo

genera valor para el negocio y para la sociedad, desde la obtención de la materia prima hasta la entrega y disposición del producto o servicio final.



De este análisis inicial pueden detectarse oportunidades para la empresa de generar más ingresos desde una mayor participación en mercados existentes, o incluso nuevas oportunidades en mercados previamente ignorados; también puede darse la ocasión de reducir costos optimizando procesos o minimizando riesgos, de tal manera que se genere valor económico tangible para la empresa.

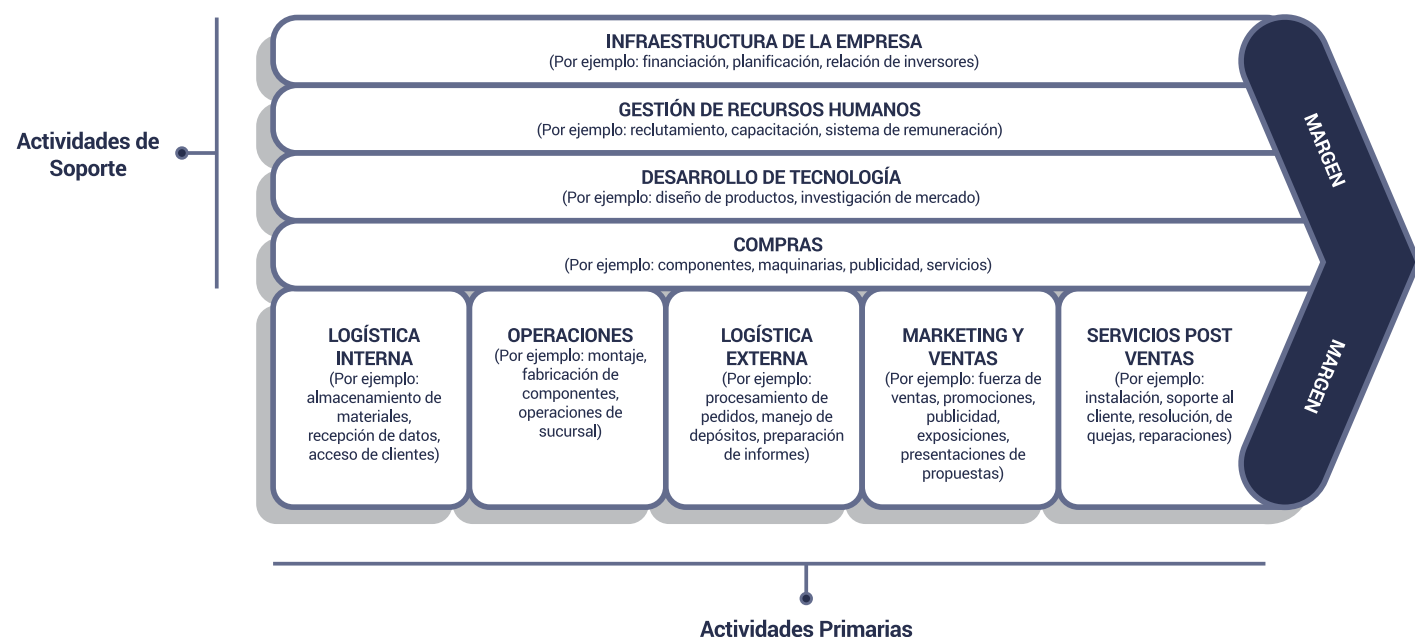
La CVC se plantea por tanto como una iniciativa intencional, estratégica e integrada en toda la cadena de valor de la empresa; ésta debe tomar decisiones y escoger cómo integrar en su operación una propuesta de valor diferenciada, con todas las actividades alineadas y auto-reforzadas entre sí por la estrategia.

<sup>2</sup> Harvard Business Review, <https://hbr.org/> noviembre 2015

<sup>3</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer, *Estrategia y sociedad*, 2006, Harvard Business School Publishing Corporation

Las estrategias de CVC son muy diversas y están condicionadas por la actividad que realiza la compañía. Pueden estar enfocadas en rediseñar productos y servicios, fortalecer la cadena de valor o mejorar el entorno del negocio. En cualquier caso, requieren de compromiso, enfoque y perseverancia para conseguir los beneficios tanto sociales como económicos de una estrategia de valor compartido.

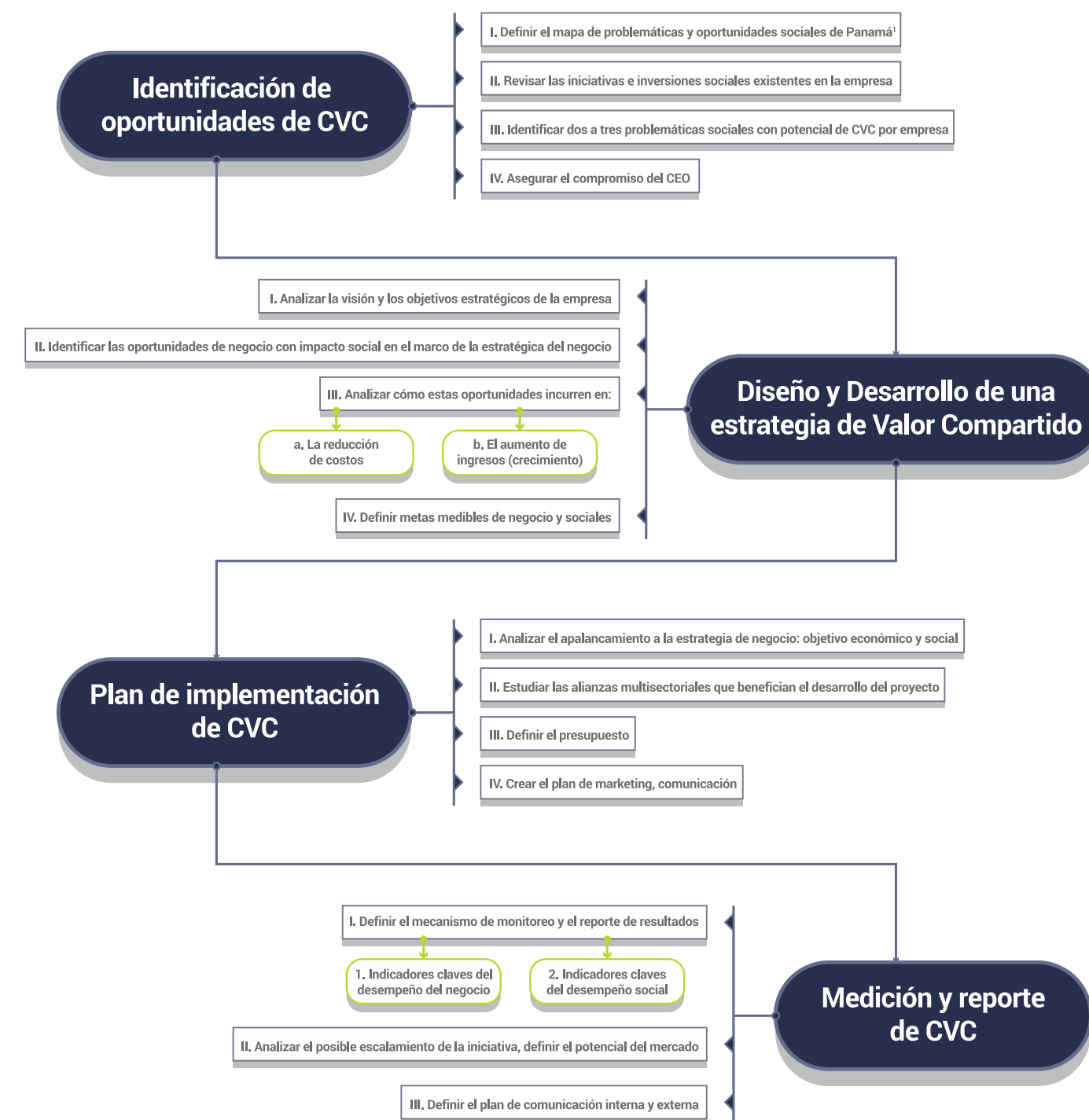
Las mediciones y el monitoreo del impacto social y del impacto en los resultados del negocio son una parte fundamental en la implementación exitosa de estrategias de CVC. Estas mediciones permiten mejorar la propuesta de valor en forma continua y disciplinada, para crear mayor valor compartido.



MODELO PORTER: Trazar el impacto social de la cadena de valor<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1985

## MODELO PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CVC



<sup>1</sup> Índice de progreso social, <http://www.socialprogressimperative.org/> marzo 2015



## CASOS DE ÉXITO INTERNACIONALES

La Creación de Valor Compartido no es solo una propuesta teórica. Muchas empresas globales, líderes en sus industrias, han internalizado el valor compartido en sus operaciones. **Nestlé, Intel, General Electric, Vodafone, Shell** y **Walmart** son solo algunas de las grandes firmas que han potenciado sus negocios con esta estrategia.

Que empresas líderes con tan largas trayectorias desarrollen proyectos de CVC en sus operaciones, es indicativo de que la próxima reestructuración de la forma de hacer negocios tendrá mucho que ver con el alineamiento de los planes de las empresas con la satisfacción de las necesidades reales de la sociedad.

Tal como se muestra someramente en los ejemplos a continuación, la CVC se puede generar desde tres estrategias complementarias entre sí:

1. Construyendo grupos industriales de apoyo o clusters, a la manera de “Nespresso” de **Nestlé**
2. Repensando los productos y los mercados como las estrategias “Transformación de la Educación” de **Intel**, “Ecomagination” de **General Electric** y “M-Pesa” de **Vodafone**
3. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor, de la forma que lo hacen **Shell** y **Walmart**



### NESTLÉ

**Nestlé** ha ayudado a sus proveedores de café especial con asistencia técnica y financiamiento con el fin de contar con materia prima de alta calidad, a precio estable y disponible cerca de las plantas de producción de su línea “**Nespresso**”. La misma ha tenido un crecimiento notable remolcando de paso las capacidades de sus proveedores primarios, que son, en su mayoría, pequeños productores agrícolas generalmente ubicados en áreas de difícil acceso.

Nestlé, Nespresso Ecolaboration  
<http://www.nespresso.com/ecolaboration/es/es/themes/8/0/coffee.html>



### GENERAL ELECTRIC

En el caso de **General Electric**, la estrategia de crecimiento “**Ecomagination**” ha generado 200 billones de dólares entre 2005 y 2014, diseñando, elaborando y llevando al mercado productos y servicios que son eficientes en su consumo de recursos naturales. Un gran éxito desde el punto de vista de los beneficios económicos y ambientales.

General Electric, Ecomagination Strategy  
<http://www.ge.com/about-us/ecomagination/strategy>



### VODAFONE

La compañía de telecomunicaciones **Vodafone**, a través de su servicio de telefonía celular, ha dado acceso a información relevante de clima y mercados a millones de agricultores africanos, lo que les ha permitido tomar decisiones mejor informadas respecto a sus siembras. Así mismo, ha facilitado servicios financieros de pago y cobro disminuyendo los costos de transacción de esos agricultores.

Vodafone, M-PESA  
<http://www.vodafone.com/content/index/what/m-pesa.html>



### INTEL

Un ejemplo de uso eficaz de valor compartido se puede ver en el desarrollo de la estrategia de Transformación de la Educación de **Intel**. Como sólo un 5% de los estudiantes en el mundo tiene acceso a un computador o a Internet en el colegio, y a menudo los profesores carecen de la capacitación y recursos necesarios para integrar efectivamente la tecnología en la sala de clases. Intel detectó la oportunidad de aumentar las ventas de tecnologías para la sala de clases, mejorando al mismo tiempo los resultados educativos. Con la implementación de esta estrategia, **Intel** apoya los esfuerzos gubernamentales para mejorar la calidad de sus iniciativas educativas con un modelo integral de transformación de la educación que combina promoción, estándares curriculares, desarrollo profesional de los docentes, difusión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y apoyo a la investigación y la evaluación.

Intel, Transformación de la Educación,  
<http://www.intel.la/content/dam/www/public/lar/xl/es/documents/guides/transforming-education-next-generation-guide-sp.pdf>



### WALMART

En el caso de **Walmart**, el gigante mundial del retail, el rediseño de sus procesos de logística le han significado cuantiosos ahorros en envases y disposición de desechos, así como en combustible por el uso de rutas más eficientes y de proveedores locales.

Walmart, Environmental sustainability  
<http://corporate.walmart.com/global-responsibility/sustainability/>



### SHELL

El ejemplo de **Shell** muestra una aproximación a la creación de valor compartido, no focalizado en una infraestructura concreta sino referido al desarrollo de capacidades y actividades económicas a media o gran escala vinculadas a países donde la compañía opera. La multinacional **Shell** promueve el uso de bienes y productos fabricados en Nigeria – proporcionando asistencia técnica para la obtención de certificaciones internacionales a proveedores locales, si es necesario –, así como la contratación de empresas nigerianas de servicios e ingeniería. Además, apuesta por una política de formación y contratación de trabajadores locales en sus instalaciones de petróleo y gas natural localizadas en este país africano.

Shell, Utilización de servicios locales y asistencia técnica a proveedores en Nigeria,  
[http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org/SiteCollection-Documents/Publicaciones/Guias%20Tecnicas/ERF\\_25%20casos%20practicos\\_WEB.pdf](http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org/SiteCollection-Documents/Publicaciones/Guias%20Tecnicas/ERF_25%20casos%20practicos_WEB.pdf)





## EXPERIENCIAS EN PANAMÁ

No hay que ser una empresa multinacional extranjera para crear valor compartido. Es alentador saber que diversas empresas en Panamá también están adoptando esta estrategia como parte de su modelo de negocios.

En sus respectivos rubros compañías como **Cemex Panamá**, **SuperXtra**, **Varela Hermanos**, **Banistmo** y **Unity Ducruet**, son algunas de las empresas que están empezando a

desarrollar estrategias de CVC en nuestro país. Los casos de estas empresas que se presentan a continuación recogen los planes desarrollados en la primera Mesa de Valor Compartido organizada por Sumarse con el apoyo de Visión ASM en el año 2015. En este grupo de trabajo se contó con la experiencia de Nestlé, empresa líder en iniciativas de CVC, quien presentó estrategias exitosas como la de apoyo a agricultores en nuestro país.

### NESTLÉ PANAMÁ



**Nestlé Panamá** impulsa el desarrollo rural gracias a un programa, en alianza estratégica con PROMEGA de la Universidad de Panamá y los productores de leche de la Provincia de Coclé, que busca lograr un incremento en la productividad de fincas de la Cuenca Lechera de Coclé.

Mediante la implementación de jornadas de entrenamientos y talleres, charlas técnicas, visitas de evaluación a fincas de proveedores y fincas de difusión tecnológica, el programa ha brindado conocimiento técnico y apoyo a agricultores, y formación técnica a proveedores de la región. La Creación de Valor Compartido se ha traducido en mayores ingresos, reducción del consumo de recursos naturales y conocimiento para los productores; y más ingresos, mejor calidad y mayor producción de leche para **Nestlé**. Además este programa permitió mejorar el relacionamiento entre la empresa, la comunidad y el gobierno.

### CEMEX PANAMÁ



**Cemex Panamá** ha creado e implementado un exitoso esquema de colaboración entre la compañía, el gobierno y la comunidad a través de una pequeña fábrica de bloques. Esta logra mejorar las condiciones de vida de los participantes al dotarlos de autoempleo fabricando los bloques que les servirán de materiales para la construcción o ampliación de sus propias viviendas. Esta fábrica consume insumos proveídos por **Cemex** y el estado, que proporciona el terreno, mejora los indicadores sociales sin necesidad de transferencias monetarias o subsidios.

El programa genera valor compartido porque amplía el mercado al incorporar nuevos consumidores que de otra forma no lo serían. La primera bloquera con esquema de autoempleo en Panamá se localiza en Chilibre, una comunidad que tiene una gran demanda de construcción y mejoras de viviendas.

### SUPERXTRA



La cadena de supermercados **SuperXtra** encontró que tenía falencias al momento de ofrecer a sus clientes ciertos productos perecederos. Frutas y verduras con frecuencia no eran ofrecidas a sus clientes en cantidades y calidades óptimas. La causa principal de esta situación era que sus proveedores no eran capaces de surtir las frutas y verduras en las mejores condiciones todo el año, más allá de la natural estacionalidad de algunos de estos bienes. **SuperXtra** percibió una gran oportunidad de negocio en la falencia descrita ya que el consumo potencial de frutas y verduras de sus clientes no estaba siendo atendido de la mejor manera.

Con el fin de resolver esta situación crearon el proyecto "**FruVer**" bajo el paraguas de su programa social corporativo denominado "Iluminando Vidas", el cual se trata fundamentalmente de mejorar las capacidades productivas y empresariales de pequeños productores agrícolas a través de apoyo financiero y técnico, facilitado por la empresa con la colaboración de socios estratégicos especializados en el fomento a la pequeña y mediana empresa a través de créditos, transferencia tecnológica, insumos de alta calidad, adiestramiento y educación.

### VARELA HERMANOS



El caso de **Varela Hermanos**, la empresa aprovecha sus recursos y capacidades para incursionar en un rubro distinto a la producción y distribución de bebidas espirituosas. La Hacienda San Isidro, cuna de la empresa, es utilizada como atractivo turístico sacando ventajas de su historia, entorno cultural, ambiente natural y su actividad económica.

La empresa ha diseñado diversos servicios como giras, rutas, degustaciones, ventas de productos gastronómicos y artesanías. Estos bienes y servicios son proveídos en su mayoría por habitantes de la región de Pesé y zonas aledañas. De esta forma se procura mejorar las condiciones socio-económicas de parte de la población de por medio del fomento de una Asociación de Artesanos con Base Comunitaria que, a través de su participación, complementen la oferta turística y cultural del proyecto de la Hacienda San Isidro, constituyéndose así en una iniciativa con valor económico y social piloto, con miras a impulsar este tipo de iniciativas en diferentes centros poblados del interior país. Es decir, se busca constituir un cluster en torno al atractivo de la centenaria Hacienda San Isidro.





## BANISTMO



**Banistmo** es un banco que le ha dado preponderancia en su colocación de crédito a proyectos que estén orientados a reducir el consumo de energía, que generen electricidad o calor a través de fuentes de energía renovable, que optimicen procesos industriales, reduciendo residuos y emisiones y a construcciones certificadas LEED. Es decir que financia propuestas vinculadas a la eficiencia energética, a las energías renovables y a la producción y construcción sostenibles.

La Creación de Valor Compartido surge porque el banco ha sido capaz de encontrar en los problemas ambientales, energía y desechos, oportunidades para realizar su actividad de financiamiento de proyectos.

## UNITY DUCRUET



**Unity Ducruet**, importante empresa de corretaje de seguros, promueve productos que al venderse parte de la comisión va a la Fundación Amigos de los Niños con Leucemia y Cáncer. A raíz de este programa, la empresa crea conciencia entre sus colaboradores respecto a la importancia de tener estilos de vida saludables, ayuda a financiar una fundación de muy nobles propósitos y genera ganancias para la empresa, en un esfuerzo de generación de valor compartido a través de la introducción de innovaciones en el producto y en la cadena de valor.

## CONCLUSIONES

La Creación de Valor Compartido representa una oportunidad para impulsar una prosperidad generalizada fortaleciendo al mismo tiempo la competitividad empresarial. Las empresas deben mirar más allá de los costos de oportunidad percibidos entre enfrentar los problemas sociales y aumentar la rentabilidad, deberán buscar oportunidades que les permitan generar nuevo valor económico al resolver problemas sociales.

Es necesario aprovechar los recursos y experiencias de la empresa y alinearlos con la voluntad de la más alta gerencia de la organización, con el fin de identificar las necesidades sociales que pueden ser impactadas positivamente por la provisión de los bienes y servicios que provee la compañía.

Actuar en ese sentido permite a las empresas medir y evaluar objetivamente el impacto de su operación desde

el punto de vista de generación de bienestar social, así como en los informes financieros. Esta interconexión con el negocio de la compañía y los resultados directos para el negocio permitirán dar sostenibilidad a largo plazo a los proyectos.

Un país como Panamá, con un dinamismo económico notable y con un acuerdo mayoritario respecto a la vigencia de la democracia electoral y la economía de mercado, tiene las condiciones de catalizar su desarrollo a través de la amplia participación empresarial en la Creación de Valor Compartido, en alianza con el sector público y la sociedad civil.

Para apoyar el desarrollo de nuevas experiencias exitosas, desde Sumarse continuaremos generando espacios en el que las empresas puedan trabajar de manera conjunta, compartir experiencias, retos y buenas prácticas.

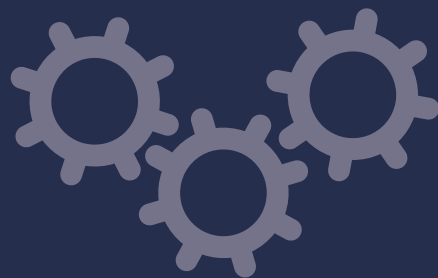


*La Estrategia de Crear Valor Compartido utiliza Modelos de Negocios para obtener el Progreso Social.*



*Ariel Sanmartin  
CEO Visión ASM*

Desde Sumarse queremos agradecer especialmente el apoyo de las personas participantes de la mesa de trabajo que han sido fundamentales en la elaboración de esta guía.



# ÁREA EMPRESARIAL

---

2015

Con la colaboración de:



[sumarse.org.pa](http://sumarse.org.pa)



[/sumarse](https://www.facebook.com/sumarse)



[@sumarse\\_panama](https://twitter.com/sumarse_panama)



Sumarse



Comunicación Sumarse