



# MANUAL

## DEL PROPÓSITO

Poner en práctica el propósito con valor compartido



# MENSAJE DE LA TRADUCTORA

Para CEMEX es un honor contribuir a la traducción de una herramienta tan relevante, sobre todo en este momento, en el que las empresas requerimos repensar nuestra contribución en el bienestar social. Sin duda, esta versión en español permitirá el acceso de muchos más colegas en el ecosistema de valor compartido que están en la búsqueda de cómo generar una huella social positiva.

A medida que avanzamos en esta agenda, hemos aprendido y descubierto conocimientos que se pueden aplicar para escalar nuestro impacto. El *Purpose Playbook* aporta los elementos esenciales para pasar del “Por qué”, el Propósito, al “Cómo”, un plan para llevarlo a la práctica. En CEMEX, estos conceptos coinciden con lo que han sido nuestros 25 años de experiencia en la creación de valor compartido.

En el sector privado hemos logrado avances para incorporar esta nueva forma de pensar el negocio y su contribución social, sin embargo, hay camino aun por recorrer. En la actualidad, la pandemia nos ha demostrado que podemos movernos rápido, siendo ágiles e innovadores para hacer frente a los desafíos globales, y que los consumidores y ciudadanos estamos dispuestos a cambiar comportamientos. Por lo tanto, estos factores de éxito, aunado a herramientas como el *Purpose Playbook* nos pueden ayudar a acelerar el paso frente a la recuperación económica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

Los invito a aplicar estos conceptos y compartir sus lecciones aprendidas.

Martha Herrera  
Directora Global de Impacto Social, CEMEX

---

FSG y la Shared Value Initiative desean agradecer a los traductores por haber tomado la iniciativa de traducir el *Purpose Playbook* al español y haberlo donado para su uso por el público en general. También nos gustaría reconocer y agradecer al revisor del *Purpose Playbook* en español:

**Carolina García Valencia**  
*Consultora Externa*  
FSG

# PRÓLOGO

Como co-autor del concepto de valor compartido en colaboración con Mark Kramer, me entusiasma la publicación del *Purpose Playbook* en español. Mark y yo cofundamos FSG en el año 2000 a fin de impulsar la innovación en el impacto social, inicialmente centrándonos en las organizaciones de la sociedad civil; luego pusimos nuestra atención hacia las empresas y su rol social con la publicación de “Estrategia y Sociedad” en *Harvard Business Review* en el 2006 y “Creación de Valor Compartido” en el 2011. Desde entonces, ha habido un enorme crecimiento y evolución del diálogo y las prácticas de impacto social de las empresas. La idea del valor compartido, que integra el impacto social en la estrategia central del negocio, ha resonado profundamente en los líderes empresariales de todo el mundo. Cada vez más, los líderes empresariales entienden de manera intuitiva los beneficios de abordar los problemas sociales utilizando un modelo de negocio rentable y escalable. El *Purpose Playbook* es un gran paso en el movimiento de valor compartido que se ha venido construyendo durante los últimos años, y con el que se puede llevar el poder de este concepto a otro nivel.

FSG celebró su primera Cumbre de Liderazgo de Valor Compartido en el 2011, y lanzó oficialmente la Iniciativa de Valor Compartido (SVI por sus siglas en inglés) en el 2012 para impulsar éste tema como una agenda de investigación. En colaboración con FSG, SVI ha liderado este camino de la mano de empresas innovadoras asociadas y ha publicado numerosos informes, artículos y estudios de caso que representan a empresas de todo el mundo. La primera organización global asociada al valor compartido se formó en Australia en el 2014, seguida por India, Hong Kong y África, y con actividades en muchos otros países.

Un suceso clave en el 2015 fue la colaboración con *Fortune* para publicar la lista “Change the World”, que reconoce anualmente a las 50 empresas líderes que utilizan estrategias de valor compartido para ofrecer un impacto social escalable, así como una contribución significativa a sus ingresos y rentabilidad. Cientos de empresas han aparecido en la lista de *Fortune*, y han inspirado a cientos de empresas más a esforzarse por cambiar el mundo positivamente a través de su negocio.

En los últimos años, otro punto de inflexión importante es que el valor compartido se ha convertido en una parte clave de la estrategia en innumerables empresas, como Walmart, Discovery, Becton Dickinson, Enel, Nestlé y muchas más. Inversores en el nivel más alto, liderados por Larry Fink de BlackRock, han adoptado la idea de que las empresas necesitan un propósito social más allá que simplemente servir a sus accionistas. Y, como escribió Larry, el “propósito” y el beneficio económico no están en conflicto, sino “inextricablemente vinculados”—la idea fundamental del valor compartido.

El propósito y el valor compartido son ideas que llegaron para quedarse, pues se han extendido en prácticamente todas las grandes empresas y también en las más pequeñas. La crisis COVID-19 ha puesto de relieve el impacto social sostenible como imperativo en los negocios. Sin embargo, queda mucho por aprender sobre qué es el propósito y cómo deben lograrlo las empresas. Estar orientadas por un propósito no es suficiente y las empresas deben aprovechar el valor compartido si quieren crear impacto a escala. El *Purpose Playbook* lleva el propósito a la acción con nueve prácticas esenciales de valor compartido, concretando los pasos y ofreciendo ejemplos esclarecedores. Nuestra gran esperanza y fe es que esta herramienta ayude a amplificar el impacto del propósito en todo el mundo.

**Michael E. Porter**

**Bishop William Lawrence University Professor, Harvard Business School**

# ÍNDICE

6	INTRODUCCIÓN
7	UN PROPÓSITO SUPERIOR A LAS UTILIDADES
8	EL AUGE DEL PROPÓSITO
10	SIENDO UNA EMPRESA GUIADA POR UN PROPÓSITO
12	DECLARANDO UN PROPÓSITO QUE IMPORTA
13	<b>Cultura y Valor Compartido</b>
14	PONER EN PRÁCTICA EL PROPÓSITO CON VALOR COMPARTIDO
14	<b>Propósito y Valor Compartido</b>
17	CINCO ELEMENTOS DEL MANUAL DEL PROPÓSITO
18	NUEVE PRÁCTICAS DEL MANUAL DEL PROPÓSITO
20	<b>ESTRATEGIA</b>
21	<b>Práctica 1:</b> Identificación de Oportunidades [PRÁCTICAS RELACIONADAS: 2 + 5]
24	<b>Práctica 2:</b> Fuentes de Distinción [PRÁCTICAS RELACIONADAS: 1 + 4]
27	<b>Práctica 3:</b> Estrategias, Objetivos y Recursos [PRÁCTICAS RELACIONADAS: 6 + 7]
31	<b>OPERACIONES</b>
32	<b>Práctica 4:</b> Innovando para Escalar [PRÁCTICAS RELACIONADAS: 2 + 5]
36	<b>Práctica 5:</b> Nuevos Modelos de Cooperación [PRÁCTICAS RELACIONADAS: 1, 4, 7 + 9]
40	<b>Práctica 6:</b> Medición y Reporte [PRÁCTICA RELACIONADA: 3]
44	<b>TALENTO</b>
45	<b>Práctica 7:</b> Diseño Organizacional [PRÁCTICAS RELACIONADAS: 3, 5 + 8]
49	<b>Práctica 8:</b> Adquisición y Desarrollo de Talento [PRÁCTICA RELACIONADA: 7]
54	<b>Práctica 9:</b> Relacionamiento y Comunicaciones [PRÁCTICA RELACIONADA: 5]
59	DESAFÍOS COMUNES
60	REAGRUPARSE Y RECUPERARSE: CÓMO AFRONTAR LOS CONTRATIEMPOS
61	GLOSARIO
62	NOTAS FINALES
63	COLABORADORES

# INTRODUCCIÓN

**Las empresas se están enamorando de la idea del propósito. Y ¿por qué no amarlo? Hecho bien, un propósito corporativo es energizante, inspirador, y crea una razón compartida de ser.**

¿Pero es suficiente con declarar un propósito más allá de las utilidades? Creemos que no.

En FSG, hemos trabajado con empresas guiadas por un propósito durante dos décadas, y hace nueve años ayudamos a aportar valor compartido—una disciplina empresarial en la que las empresas utilizan su negocio principal para impulsar cambio social y mejorar su competitividad—al mundo. Poco después lanzamos la Iniciativa de Valor Compartido. Más recientemente, nuestro Equipo de Propósito ha trabajado arduamente en el desarrollo de nuevos marcos y herramientas para ayudar a los líderes y organizaciones a aclarar el propósito a través de una lente estratégica y activarlo para que tenga mayor relevancia e impacto en la sociedad y en los negocios.

Lo que usted tiene en sus manos o en su pantalla es **el *Manual del Propósito*, una guía que le ayudará a poner en práctica el propósito de su empresa a través del valor compartido** y será una ayuda en su viaje. No escribimos este Manual para ninguna industria o tipo de compañía específica, así que no es un libro de recetas, sino una herramienta que comienza con una visión de conjunto y luego lo sumerge a la práctica de dar vida a un propósito a través del valor compartido, que consideramos es la práctica más poderosa para entregar el potencial del propósito corporativo. Incluimos pasos de acción, sugerencias y ejemplos que le ayudarán a usted, el profesional, a navegar su camino como pionero del cambio en su empresa, en su ecosistema empresarial y para la sociedad.

Al publicar la versión 1.0 del *Manual del Propósito*, nos sentimos afortunados de que más de 20 profesionales de valor compartido corporativo hayan contribuido a su desarrollo y refinamiento, y apreciamos sus reflexivas retroalimentaciones, sugerencias y ediciones. También reconocemos que el *Manual del Propósito* seguirá beneficiándose de los aportes de los usuarios y agradecemos sus comentarios en [comments@purposeplaybook.org](mailto:comments@purposeplaybook.org) para que podamos mejorar esta herramienta para la próxima versión.

Estamos entusiasmados con la promesa de un propósito corporativo más allá de las utilidades y esperamos que este Manual le ayude a usted y a su compañía a poner en práctica ese propósito.

## **- El Equipo de Propósito**

Nikhil Bumb	<i>Director Adjunto, FSG</i>
Georgina Eckert	<i>Directora de Programa Senior, Shared Value Initiative</i>
Greg Hills	<i>Co-Director General, FSG</i>
Mark Kramer	<i>Cofundador y Director General, FSG</i>
Adeeb Mahmud	<i>Director General, FSG</i>
Marc Pfitzer	<i>Director General, FSG</i>
Bobbi Silten	<i>Director General, Shared Value Initiative</i>
Dane Smith	<i>Director General, FSG</i>

# UN PROPÓSITO SUPERIOR A LAS UTILIDADES

¿Deberían las empresas tener un propósito más allá de las utilidades? Si su respuesta es “sí”, este *Manual del Propósito* es para usted.

A medida que las expectativas de las empresas sigan evolucionando, las empresas tendrán que evolucionar con esas expectativas. Como prueba de estas demandas cambiantes, en agosto de 2019, la Mesa Redonda de Empresas de Estados Unidos presentó una nueva **Declaración sobre el Propósito de una Corporación**,<sup>1</sup> que expresaba un “compromiso fundamental con todos nuestros grupos de interés”, no sólo con los accionistas. Estas compañías globales prometen ser guiadas por un nuevo propósito. Ahora, necesitarán poner ese propósito en acción.

El *Manual del Propósito* está aquí para ayudar a las empresas a entender mejor lo que significa tener una organización guiada por un propósito, lo que hace que tener un propósito valga la pena, y cómo cumplir con la promesa de ese propósito centrándose en una disciplina de negocios llamada **valor compartido**.<sup>2</sup> El valor compartido busca mejorar la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, mejorar las condiciones sociales y económicas aprovechando el negocio principal de la empresa. Aunque existen otras formas de orientar las empresas hacia un propósito, consideramos que el valor compartido es el motor más poderoso para impulsar el potencial del propósito de su organización.

Comencemos por echar un vistazo a por qué el propósito importa.



Sin un sentido de propósito, ninguna empresa, ya sea pública o privada, puede alcanzar su pleno potencial.

**Larry Fink**

Presidente y Director General de  
BlackRock

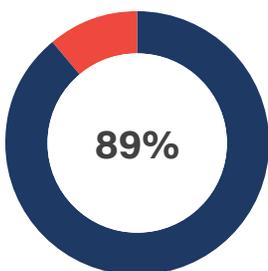
# EL AUGE DEL PROPÓSITO

Hay una conversación popular que tiene lugar hoy en día que las empresas deben tener un propósito más allá de los beneficios, y viene de una variedad de lugares. Los consumidores son un tercio más propensos a comprar productos o servicios de una empresa guiada por un propósito y un 50% más propensos a cambiar de marca de la que compran habitualmente.<sup>3</sup> Los empleados buscan un mayor significado en el trabajo. Esto es especialmente cierto entre los líderes más jóvenes, la próxima generación de líderes, ya que el 70% de los millennials afirma que el compromiso de una empresa con la comunidad y las iniciativas de impacto social influirán en su decisión de dónde trabajar.<sup>4</sup>

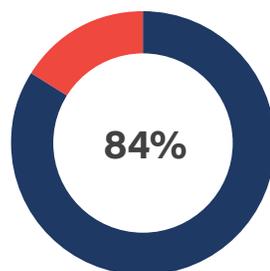
Se espera que para 2025, los millennials ocuparán el 75% de la fuerza de trabajo mundial, por lo que es imperativo que los empleadores tengan presente este deseo si quieren atraer y retener a los mejores talentos. Los inversionistas también están haciendo oír su voz, incluyendo a Larry Fink, Presidente y Director General de BlackRock, la mayor empresa de gestión de inversiones del mundo con 7.4 billones de dólares en activos bajo gestión, un peso más que evidente. Su carta anual de 2018 a los directores generales afirma que las empresas deben tener un propósito que no sólo dé beneficios, sino que haga una "contribución positiva a la sociedad" o se arriesgan a perder el apoyo de BlackRock. Continúa diciendo: "Sin un sentido del propósito, ninguna empresa, pública o privada, puede alcanzar su pleno potencial."

Con un propósito más allá de las utilidades que se exige a las corporaciones desde todos los rincones, no es una sorpresa que los líderes empresariales estén tomando nota. En una encuesta mundial de 2015 realizada por los Servicios Analíticos de *Harvard Business Review* por encargo de EY<sup>5</sup> a 474 ejecutivos, hubo un fuerte acuerdo en que el propósito importa. En el estudio se definió el propósito como "una razón de ser con aspiraciones que inspira y proporciona un llamamiento a la acción a una organización y a sus aliados y grupos de interés, y que beneficia a la sociedad local y mundial."

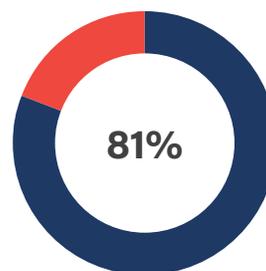
## Algunos puntos destacados de la encuesta de Servicios Analíticos de HBR/EY dejan claro el punto:



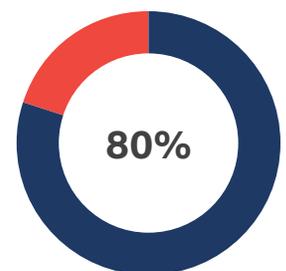
consideran que una organización con un propósito compartido tendrá la satisfacción de los empleados



consideran que sus esfuerzos de transformación empresarial tendrán mayor éxito si se integran con un propósito

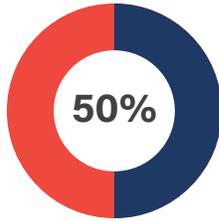


consideran que las empresas guiadas por un propósito ofrecen productos y servicios de mayor calidad

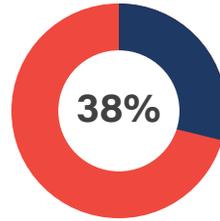


consideran que una organización con un propósito compartido tendrá una mayor lealtad de los clientes

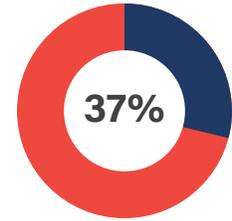
A pesar de la clara creencia en el valor del propósito, estos mismos ejecutivos también se enfrentan al desafío de incorporar el propósito en sus organizaciones y darle vida en la estrategia, las operaciones y las personas.



acordaron que la estrategia de su organización es un reflejo de su sentido de propósito



acordaron que su personal tiene una clara comprensión del propósito de la organización y su compromiso con los valores y creencias fundamentales



acordaron que su modelo de negocios y operaciones están bien alineadas con su propósito

Es evidente que existe la necesidad y el deseo de adoptar un propósito corporativo más allá de las utilidades; sin embargo, existe una desconexión cuando se examina el grado en que los ejecutivos de las empresas consideran que el propósito se está integrando realmente en la forma en que se hacen los negocios. Este Manual ilumina el camino para llevar el propósito de una idea a un plan de acción a través del valor compartido, aprovechando su negocio principal para abordar retos sociales materiales y significativos.

## UN VISTAZO AL MANUAL DEL PROPÓSITO

- Definir un propósito corporativo que integre una necesidad social insatisfecha, que aproveche los activos de su empresa para crear un cambio positivo y que fortalezca la posición competitiva de su empresa.
- Poner en acción el propósito de su empresa con el *Manual del Propósito* para impulsar una mayor distinción y competitividad mientras crea condiciones sociales y al negocio más sostenibles.
- Integrar el propósito en la estrategia, las operaciones y el talento humano a través del valor compartido.
- Reconocer el papel que la cultura de su empresa juega en el logro de su propósito y en los objetivos de valor compartido.
- Acelerar los resultados de valor compartido y el logro del propósito mediante la aplicación de nueve prácticas clave.

ESTRATEGIA	OPERACIONES	TALENTO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de Oportunidades</li> <li>2. Fuentes de Distinción</li> <li>3. Estrategias, Objetivos y Recursos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Innovando para Escalas</li> <li>5. Nuevos Modelos de Cooperación</li> <li>6. Medición y Reporte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Diseño Organizacional</li> <li>8. Adquisición y Desarrollo de Talento</li> <li>9. Relacionamiento y Comunicaciones</li> </ol>

# SIENDO UNA EMPRESA GUIADA POR UN PROPÓSITO

“Las empresas que mejor funcionan con el tiempo incorporan a sus operaciones un propósito social tan importante como su propósito económico”<sup>6</sup>, según la profesora de la Escuela de Negocios de Harvard Rosabeth Moss Kanter. Ser una empresa guiada por un propósito requiere un profundo compromiso y un trabajo continuo, ya que las normas sociales, las expectativas de los consumidores y los empleados, las políticas gubernamentales y otros factores externos siguen evolucionando en nuestra sociedad global. Ser un líder con propósito requiere paciencia y una visión a largo plazo de la promesa que representa el propósito de su empresa.

No existe una fórmula mágica para convertirse en una empresa dirigida por un propósito, pero la mayoría de las organizaciones que se basan en un propósito que incluye beneficios sociales y medioambientales, además de beneficios económicos, tienen políticas, programas y prácticas para apoyar sus esfuerzos hacia su potencial de propósito. Se trata de un portafolio de valores y actividades de relacionamiento social que incluye, entre otras cosas, la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial, la filantropía, las relaciones gubernamentales y la participación comunitaria. Consideramos que una de las prácticas más poderosas para las empresas guiadas por un propósito es el **valor compartido**, y abogamos por que sea el elemento dominante en un portafolio guiado por un propósito para impulsar el impacto más significativo para la sociedad. Ver Portafolio de prácticas para empresas guiadas por un propósito en la siguiente página.

El valor compartido es un concepto descrito por el profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard y Mark Kramer, cofundador y Director General de FSG, en su artículo seminal de 2011 de *Harvard Business Review*, Creando



La creación de valor compartido se centra en la identificación y ampliación de las conexiones entre el progreso social y económico

**Michael E. Porter**

Professor  
de la Escuela de Negocios  
de Harvard

**Mark Kramer**

Cofundador y Director General de  
FSG

Valor Compartido. Definen el valor compartido como “las políticas y las prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se centra en la identificación y ampliación de las conexiones entre el progreso social y económico”.

Consideramos que el valor compartido es la práctica más poderosa que las empresas pueden aprovechar para cumplir con sus aspiraciones de propósito, porque utiliza el negocio principal para impulsar el cambio social. También puede ser uno de los más auténticos porque se basa en las prácticas del negocio principal y en el *know-how*. Tanto si se trata de abordar asuntos sociales prolongadas, como acceso a medicamentos, oportunidades de empleo para la autodeterminación o técnicas agrícolas mejoradas, como si se trata de abordar oportunidades ambientales, tal como nuevos usos de los plásticos reciclados, prácticas de deforestación cero o fuentes de energía renovables, las prácticas de valor compartido ofrecen a las empresas nuevas formas de innovar, competir y crear un entorno empresarial sostenible. También les permite hacerlo a escala, al tiempo que aborda de manera significativa los desafíos sociales y ambientales. Si bien los roles del gobierno y la sociedad civil son fundamentales para abordar los asuntos de la sociedad, sus recursos son muy reducidos en comparación con los del sector privado. Si los recursos del sector privado pueden aprovecharse más eficazmente para mejorar simultáneamente las necesidades de la sociedad y de las empresas, el impacto en nuestros desafíos y oportunidades sociales y ambientales podría ser significativo y cambiar positivamente la vida de muchas personas en este planeta.

**PORTAFOLIO DE PRÁCTICAS PARA UNA EMPRESA GUIADA POR UN PROPÓSITO**



# DECLARANDO UN PROPÓSITO QUE IMPORTA

Para aumentar el impacto del propósito y realizar su potencial, examinemos lo que hace que un propósito valga la pena.

Definimos el propósito como la razón de ser de una empresa que simultáneamente ayuda a resolver un problema social y crea un valor financiero significativo para la empresa. A fin de estar verdaderamente guiada por un propósito, el propósito de una empresa debe abordar una necesidad o necesidades sociales no satisfechas (no puede ser un propósito genérico o uno que se centre únicamente en la satisfacción de las necesidades del cliente) y estar integrado en la estrategia, las operaciones y los esfuerzos relacionados con el talento humano. También debería crear un valor medible para la empresa y la sociedad.

Consideramos que el propósito de una compañía es más efectivo cuando es significativo, auténtico, rentable y serio. Lamentablemente, hay muchos ejemplos de empresas que han declarado un propósito, pero son poco más que palabras para un cartel de empleados o una campaña de marketing. Para diseñar uno que sea efectivo y que haga una diferencia sustancial en su negocio y en la sociedad, ésta es una guía para ayudar a crear un propósito que valga la pena tener:

## EL PROPÓSITO DEBERÍA SER

- > Significativo
- > Auténtico
- > Rentable
- > Serio

**Ser significativo:** Tener un propósito que contribuya de manera significativa a una necesidad social o ambiental insatisfecha como las que se articulan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (*Sustainable Development Goals*, SDGs) de Naciones Unidas.<sup>7</sup>

**Ser auténtico:** Un propósito debe reflejarse en la cultura de la compañía, tener raíces en su historia y ser visto a través de las operaciones de la compañía. Una empresa con



Definimos el propósito como la razón de ser de una empresa que simultáneamente ayuda a resolver un problema social y crea un valor financiero significativo para la empresa.

FSG y la  
Shared Value Initiative

un propósito auténtico no debe tener ninguna estrategia “negativa al propósito” que contradiga su propósito declarado.

**Ser rentable:** Cuando un propósito conduce a un beneficio económico significativo, las empresas tienen claros incentivos para comprender profundamente los motores de los problemas sociales y ambientales, hacer grandes inversiones para resolverlos, asociarse con otras organizaciones y maximizar la escala de su esfuerzo.

**Ser serio:** Las empresas guiadas por un propósito hacen responsables a los altos directivos de la consecución de su propósito y lo reflejan en las metas de desempeño e idealmente en la remuneración.

El propósito es poderoso para crear un significado compartido para una empresa. Para una perspectiva adicional, ver [\*\*esta entrada del blog\*\*](#)<sup>8</sup> sobre un propósito corporativo que vale la pena tener.

## Cultura y Valor Compartido

El valor compartido cobra vida en una cultura corporativa que es única para su empresa. Para ser más eficaz en la gestión de sus esfuerzos de valor compartido, comprenda si la cultura de su empresa permite o no su práctica y qué puede cambiar para ayudar a acelerar el rendimiento de su valor compartido.

Por ejemplo, ¿su cultura tiene una orientación a corto plazo que puede no tener la paciencia para los esfuerzos de valor compartido que pueden no mostrar beneficios económicos este trimestre o este año? ¿Su cultura funciona en silos y los líderes están orientados al territorio, lo que puede obstaculizar la naturaleza colaborativa del valor compartido? ¿Su cultura da un gran valor a la resolución de problemas por su cuenta, por lo que trabajar con socios externos en su ecosistema empresarial puede ser un reto?

Comprender su cultura es el primer paso para que funcione para sus esfuerzos de valor compartido y alimentar el éxito. Para aprender más sobre la cultura corporativa, este artículo de *Harvard Business Review* llamado [\*\*La Guía del Líder para la Cultura Corporativa\*\*](#)<sup>9</sup> es un excelente recurso.

# PONER EN PRÁCTICA EL PROPÓSITO CON VALOR COMPARTIDO

Ahora, esperamos que usted esté convencido de que el valor compartido desempeña un papel crucial en la puesta en práctica del propósito y en el cumplimiento del potencial de su propósito para lograr un impacto positivo en los negocios y la sociedad. Al igual que con el propósito, el valor compartido es único para cada empresa, geografía, industria y área de impacto. También cobra vida en una cultura que es igualmente única para su empresa.

Hemos identificado nueve prácticas fundamentales de valor compartido que son comunes a todas las empresas y que pueden ayudar a acelerar el rendimiento del valor compartido de una empresa. Estas prácticas se dividen en tres áreas—estrategia, operaciones y talento—y representan las prácticas clave que conducirán a un mayor impacto de valor compartido. Combinados con el propósito y la cultura, representan colectivamente los cinco elementos del *Manual del Propósito*. Revisaremos estos elementos primero antes de pasar a las nueve prácticas.

## Propósito y Valor Compartido

- > Más empresas están declarando un propósito.
- > Pero el propósito sin la integración en la estrategia de negocio, las operaciones y las prácticas de talento humano no es auténtico y tendrá un impacto limitado.
- > El valor compartido es la forma más poderosa de cumplir con la promesa del propósito de una empresa.
- > El valor compartido ayuda a abordar las necesidades sociales no satisfechas mientras que simultáneamente crea valor para los negocios.
- > El valor compartido opera en tres niveles:
  1. Reconociendo necesidades, productos y clientes
  2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor
  3. Mejorando el entorno empresarial/ ecosistema local

Ya que el propósito es el principio y el centro del marco del Manual, comencemos explorando lo que hace un propósito significativo y lo que significa para su compañía.

## EL PROPÓSITO DE NUESTRA EMPRESA ES:

[Ejemplo de Respuesta: Ahorrarle dinero a la gente para que pueda vivir mejor]

---

---

---

## SI CUMPLIMOS NUESTRO PROPÓSITO EL MUNDO SERÁ:

[Ejemplo de Respuesta: Más equitativo, sostenible y saludable]

---

---

---

## ¿Cómo utiliza su empresa el valor compartido para cumplir con su propósito? (utilice uno o más enfoques):

### 1. RECONCIBIENDO NECESIDADES, PRODUCTOS Y CLIENTES

[Ejemplo de Respuesta: Crear productos financieros inclusivos para llegar a la base de la pirámide de clientes]

---

---

---

### 2. REDEFINIENDO LA PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR

[Ejemplo de Respuesta: Invertir en el desarrollo y el apoyo a los trabajadores de primera línea]

---

---

---

### 3. MEJORANDO EL ECOSISTEMA SOCIAL LOCAL

[Ejemplo de Respuesta: Trabajar con los proveedores de materias primas en su comunidad local para mejorar los rendimientos]

---

---

---

## EL PROPÓSITO DE NUESTRA EMPRESA APARECE EN NUESTRA:

- Cultura
- Estrategia
- Operaciones
- Gestión de Talento y Desarrollo
- Otro

## UN PROPÓSITO QUE VALE LA PENA TENER DEBE:

### Ser significativo:

Tener un propósito que contribuya de manera significativa a una necesidad social o ambiental insatisfecha.

### Ser auténtico:

Un propósito debe reflejarse en la cultura de la empresa, tener raíces en su historia y verse en las operaciones, y no debe haber ninguna estrategia de "propósito negativo" que contradiga su propósito declarado.

### Ser rentable:

Cuando un propósito conduce a un beneficio económico significativo, hay un incentivo claro para comprender profundamente los motores de los problemas sociales y ambientales, hacer grandes inversiones para resolverlos, asociarse con otras organizaciones y maximizar la escala de su esfuerzo.

### Ser serio:

Las empresas guiadas por sus propósitos hacen responsables a los altos directivos de la consecución de su propósito y lo reflejan en las metas de desempeño e idealmente en la remuneración.

Según **La Guía del Líder para la Cultura Corporativa**, la cultura de una empresa puede ayudar o dificultar su propósito y aspiraciones de valor compartido.

Para más información sobre la cultura y el valor compartido, visite este **blog**.

**Explore la cultura de su empresa para entender mejor su impacto potencial.**

**ELIJA 4-7 PALABRAS QUE DESCRIBEN LA CULTURA DE SU EMPRESA**

*[Ejemplo de Respuesta: Competitivo, colaborativo]*

---

---

---

**¿CONSIDERA QUE SU CULTURA AYUDA O SE INTERPONE EN EL CAMINO DE LOGRAR SU POTENCIAL DE PROPÓSITO? ¿CÓMO APOYA SU CULTURA SUS ASPIRACIONES DE VALOR COMPARTIDO?**

---

---

---

---

---

---

---

**¿QUÉ ES LO QUE DESEARÍA CAMBIAR DE SU CULTURA QUE FACILITARA SU PROPÓSITO Y VALOR COMPARTIDO?**

*[Ejemplo de Respuesta: Estar más orientado a largo plazo]*

---

---

---

---

---

---

---



La cultura es el orden social táctico de una organización: Da forma a las actitudes y comportamientos... Las normas culturales definen lo que se fomenta, se desanima, se acepta o se rechaza dentro de un grupo. Cuando se alinea apropiadamente con los valores personales, impulsos y necesidades, la cultura puede liberar tremendas cantidades de energía hacia un propósito compartido...

**La Guía del Líder  
a la Cultura Corporativa  
(Groysberg, Lee, Price  
y Cheng)**

# CINCO ELEMENTOS DEL MANUAL DEL PROPÓSITO



## 1. LIDERANDO CON PROPÓSITO

La razón de ser de una empresa que simultáneamente ayuda a resolver un problema social y crea un valor financiero significativo para la empresa. Conduce a un propósito que es significativo, auténtico, rentable y serio.

## 2. CULTURA

El orden social implícito de una organización que influye en las actitudes, comportamientos y lo que se valora. Las organizaciones guiadas por un propósito tienen la ambición de resolver juntos los problemas empresariales y sociales; abrazan la innovación, la toma de riesgos y la colaboración.

## 3. ESTRATEGIA

Los profesionales de valor compartido encuentran fuentes de diferenciación al abordar las necesidades sociales no satisfechas y crear un entorno al negocio más sostenible. Se guían por el propósito de la compañía y dan vida a ese propósito con valor compartido en uno, dos o todos los tres niveles.

## 4. OPERACIONES

Los profesionales de valor compartido vinculan fuertemente las actividades, los métodos y los enfoques de las empresas con las condiciones externas que reflejan las necesidades sociales insatisfechas y los impedimentos para el éxito empresarial. Se guían por una mentalidad y una cultura que abrazan la creencia de que el negocio y la sociedad pueden beneficiarse mutuamente de actividades comunes.

## 5. TALENTO

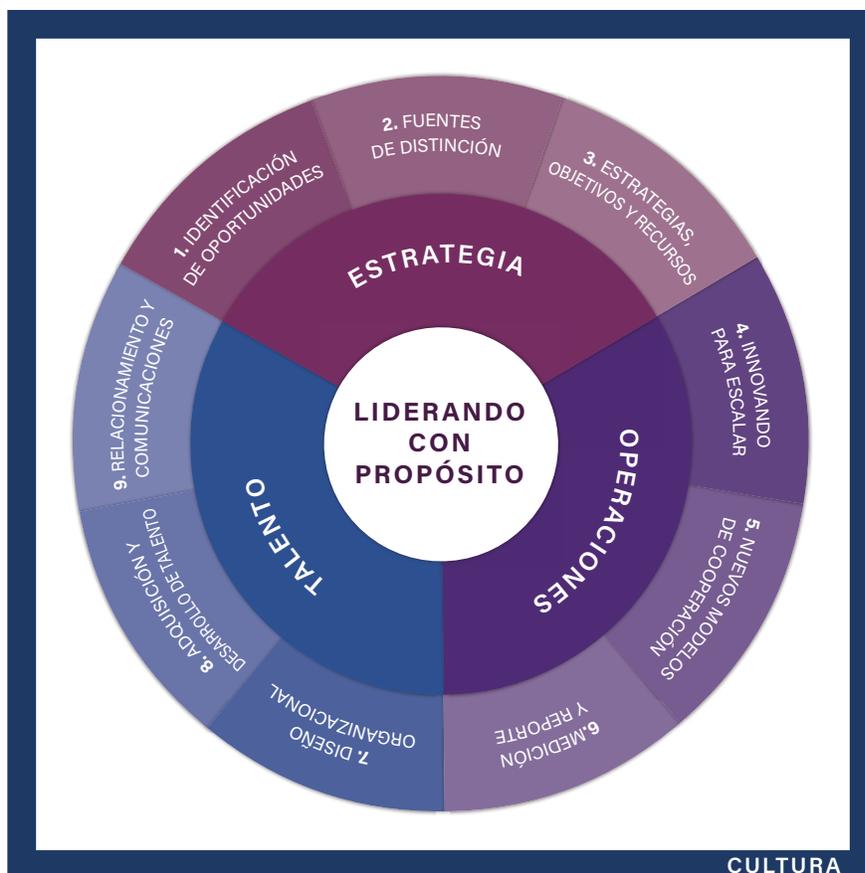
Los profesionales de valor compartido están guiados por un propósito, y las prácticas de talento humano de una empresa son clave para permitir y potenciar este talento para reimaginar la forma en que se hacen los negocios. Las empresas con propósito atraen, retienen y desarrollan el talento a través de un trabajo significativo y una razón para estar más allá de las utilidades, y crean una cultura que abarca la creatividad, la co-creación, el aprendizaje a partir de errores, la vulnerabilidad y el desafío al status quo.

# NUEVE PRÁCTICAS DEL MANUAL DEL PROPÓSITO

En esta sección entraremos en los detalles de la puesta en práctica del propósito con valor compartido. Hemos identificado nueve prácticas clave que representan las formas más importantes de activar los esfuerzos de valor compartido, y proporcionamos descripciones de lo que es bueno para cada práctica. También proporcionamos acciones que pueden ayudar a su empresa a avanzar hacia el ideal y ofrecemos enlaces a ejemplos útiles de empresas de valor compartido, así como investigaciones, artículos y otros recursos.

Al usar este Manual, piense en él como una guía más que como un libro de recetas. Puede que tenga que hacer ajustes o saltarse una acción basada en su situación única. Busca entender cada comportamiento y acción para ver cómo se aplican a sus esfuerzos de valor

compartido. Tanto si usted es un principiante como si es un experimentado practicante del valor compartido, esperamos que estas prácticas le ayuden en su camino y aumenten el impacto positivo de su empresa en la sociedad y en su empresa.



# NUEVE PRÁCTICAS - UNA VISIÓN GENERAL

Las nueve prácticas del *Manual del Propósito* anidan bajo Estrategia, Operaciones y Talento. A continuación, usted encontrará una descripción de cada área de práctica (elemento) y las tres prácticas que se encuentran debajo de cada una.

## ESTRATEGIA

Los profesionales de valor compartido **encuentran fuentes de diferenciación al abordar las necesidades sociales no satisfechas y crear un entorno empresarial más sostenible.**

Se guían por el propósito de la compañía y dan vida a ese propósito con valor compartido.

### 1. Identificación de Oportunidades

Identificar y priorizar las oportunidades sociales y ambientales, incluidas las necesidades sociales no satisfechas, para crear un impacto empresarial positivo.

### 2. Fuentes de Distinción

Seleccionar oportunidades que ayuden a crear una distinción con respecto a la competencia vinculando los impactos sociales con la creación de valor empresarial; hacer que ese vínculo sea fundamental para el modelo de negocio.

### 3. Estrategias, Objetivos y Recursos

Elaborar estrategias, establecer prioridades y objetivos y asignar recursos en línea con las aspiraciones del propósito; identificar formas de mitigar los puntos de tensión negativos creados por las prácticas actuales y establecer un proceso de gobierno sólido para garantizar la integridad y el progreso de los esfuerzos de valor compartido.

## OPERACIONES

Los profesionales de valor compartido vinculan fuertemente **las actividades, los métodos y los enfoques de las empresas con las condiciones externas que reflejan las necesidades sociales insatisfechas y los impedimentos para el éxito empresarial.** Se guían por una mentalidad y una cultura que abraza la creencia de que el negocio y la sociedad pueden beneficiarse mutuamente de actividades comunes.

### 4. Innovando para Escalar

Adoptar un proceso de innovación abierta que trate de comprender los problemas desde la perspectiva de los afectados por ellos y que derive soluciones mediante la colaboración; pilotear ideas que puedan ser replicadas y escalar ideas que funcionen.

### 5. Nuevos Modelos de Cooperación

Reunir a los actores, recursos y sistemas necesarios para ofrecer valor compartido de maneras nuevas e inesperadas; enfoque de base en la creencia de que las verdaderas alianzas y nuevas colaboraciones son imperativas para el éxito del valor compartido.

### 6. Medición y Reporte

Determinar los resultados empresariales y sociales de los esfuerzos de valor compartido, comprendiendo sus vínculos y cualquier efecto de refuerzo; analizar los resultados para informar las estrategias y operaciones futuras, incluyendo las decisiones para escalar.

## TALENTO

Los profesionales de valor compartido están guiados por un propósito, y **las prácticas de talento humano de una empresa son clave para permitir y potenciar este talento para reimaginar la forma en que se hacen los negocios.** Las empresas guiadas por un propósito atraen, retienen y desarrollan el talento a través de un trabajo significativo y una razón de ser más allá de las utilidades, y crean una cultura que abarca la creatividad, la co-creación, el aprendizaje a partir de errores, la vulnerabilidad y el desafío al *status quo*.

### 7. Diseño Organizacional

Crear estructuras, roles, relaciones y procesos que fomenten y permitan la colaboración y la creación conjunta entre funciones, sectores y, cuando proceda, con los competidores, la sociedad civil, el gobierno y otros actores pertinentes, a fin de posibilitar mejor el valor compartido.

### 8. Adquisición y Desarrollo de Talento

Buscar el talento guiado por un propósito y atraer, retener y desarrollar este talento; desarrollar y apoyar una mentalidad de valor compartido en todo el talento.

### 9. Relacionamiento y Comunicaciones

Involucrar a las personas interna y externamente a través del propósito y un compromiso con el valor compartido; tratar de profundizar y sostener este compromiso a través de información, inspiración e historias pertinentes.

# ESTRATEGIA

---

## ÁREA CLAVE DE PRÁCTICA NO.1

Los profesionales de valor compartido **encuentran fuentes de diferenciación al abordar las necesidades sociales no satisfechas y crear un entorno comercial más sostenible**. Se guían por el propósito de la compañía y dan vida a ese propósito con valor compartido.

### **Hay tres prácticas en el ámbito de la Estrategia:**

1. Identificación de Oportunidades
2. Fuentes de Distinción
3. Estrategias, Objetivos y Recursos

Para cada práctica, identificamos lo que es bueno, sugerencias para progresar en su trayectoria de valor compartido y ejemplos de empresas para dar vida a la práctica.

# 1. Identificación de Oportunidades

Identificar y priorizar las oportunidades sociales y ambientales, incluidas las necesidades sociales no satisfechas, para crear un impacto comercial positivo.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Evalúa sistemáticamente los desafíos de la sociedad que crean riesgos, costos y oportunidades para la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar herramientas como la materialidad, la gestión de riesgos empresariales (<i>enterprise risk management, ERM</i>) y/o las evaluaciones de ESG para inventariar las oportunidades y los riesgos para la empresa a través de un lente social.</li> <li>▪ Examinar periódicamente los estudios de mercado (por ejemplo, encuestas a los consumidores, publicaciones periódicas sobre innovación, informes sobre tendencias) para considerar los vínculos estratégicos de las empresas con los problemas sociales y ambientales.</li> <li>▪ Investigar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (<i>Sustainable Development Goals, SDGs</i>) para identificar las necesidades sociales de alta prioridad.</li> <li>▪ Explorar recursos externos como la Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (<i>Sustainability Accounting Standards Board, SASB</i>) para ayudar a orientar las evaluaciones.</li> <li>▪ Tratar de identificar las oportunidades de crecimiento, no sólo las prioridades de mitigación de riesgos.</li> </ul>
<p>Revisa todos los imperativos de la estrategia del negocio para identificar las intersecciones con los problemas sociales y ambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examinar las prioridades del negocio de su empresa (por ejemplo, aumentar la participación de mercado, entrar en nuevos mercados) y luego examine cuidadosamente cómo pueden lograrse ayudando a resolver los problemas de la sociedad.</li> <li>▪ Identificar los recursos, las redes y el acceso a los mercados que pueden ser necesarios para lograr estas prioridades.</li> <li>▪ Identificar las posibles necesidades sociales y ambientales que podrían presentar oportunidades o barreras para lograr de mejor manera los resultados de su negocio.</li> </ul>
<p>Profundiza en la experiencia para comprender los desafíos sociales pertinentes y vincularlos con los motores del negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar e involucrar a los interesados internos a todos los niveles para mantenerse informados de la evolución de las necesidades empresariales.</li> <li>▪ Identificar y hacer participar a los interesados externos, entre ellos la sociedad civil, el gobierno (incluidos los organismos reguladores), los expertos, los críticos, la voz del consumidor y otros asociados pertinentes, para comprender la evolución de los problemas de la sociedad.</li> <li>▪ Desarrollar herramientas y prácticas, y buscar recursos de información que le ayuden a mantenerse al día en el cambiante entorno en el que opera su empresa.</li> </ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Identificación de Oportunidades

**Nestlé** lleva a cabo un minucioso análisis de la materialidad para identificar las actividades de valor compartido. El proceso ayuda a descubrir los asuntos económicos, sociales y medioambientales que más importan al negocio y a los grupos de interés de Nestlé. La creación de valor compartido —la creencia de que la empresa sólo puede tener éxito a largo plazo mediante la creación de valor tanto para los accionistas como para la sociedad— es fundamental para la forma de hacer negocios de Nestlé. La compañía centra su trabajo en tres áreas de impacto interconectadas: las personas y las familias que confían en los productos y marcas de Nestlé, las comunidades en las que opera, y el planeta.

**Discovery**, una aseguradora mundial fundada en Sudáfrica, consideró que la prevalencia de enfermedades relacionadas con el estilo de vida en Sudáfrica era una oportunidad para crear valor compartido. Su modelo de negocio—Vitalidad—sustenta los seguros y los servicios financieros, creando valor compartido al combinar la economía del comportamiento y la ciencia clínica para animar y recompensar a los miembros por hacer más ejercicio, comer más sano, manejar el estrés y cuidar y mejorar su salud. El cambio de comportamiento saludable ha llevado a una sociedad más productiva y a beneficios financieros como primas de seguro más bajas, mientras que se amplían la participación de mercado, los márgenes y la base de consumidores de Discovery en todos sus servicios financieros adyacentes.

**Abbott** vio una oportunidad de valor compartido en la ayuda a los productores de leche en la India, donde el negocio de nutrición de Abbott necesitaba leche de alta calidad, pero los agricultores a menudo no tenían acceso a la capacitación y los recursos necesarios para hacer crecer sus granjas y sus ingresos. La iniciativa lechera de Abbott en la India proporcionó infraestructura y capacitación a 1,500 pequeños agricultores, aumentando la calidad de la leche y, por tanto, los ingresos de los agricultores, al tiempo que se construyen habilidades transferibles.

Esto también ayudó a Abbott a obtener ingredientes de alta calidad y rentables para fabricar sus productos de nutrición a nivel local y construir una cadena de suministro sostenible.

**PayPal** está aprovechando su tecnología y escala para democratizar los servicios financieros y mejorar la salud financiera de miles de millones de personas en todo el mundo. A medida que el mundo se queda sin dinero en efectivo y que los teléfonos móviles proliferan, PayPal vio la oportunidad de crear nuevas tecnologías junto con un ecosistema de aliados que ofrecen servicios financieros asequibles, convenientes, seguros y más fáciles de usar a un nuevo mercado de consumidores sin servicios bancarios y sin cobertura.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- **El enfoque de Nestlé: Creación de valor compartido:** <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv>
- **Estudio de Caso de la Estrategia de Creación de Valor Compartido de Nestlé,** *Escuela de Negocios de Harvard:* <https://hbsp.harvard.edu/product/716422-PDF-ENG>
- **Estudio de Caso de Valor Compartido de Discovery Limited,** *Escuela de Negocios de Harvard:* <https://hbsp.harvard.edu/product/715423-PDF-ENG>
- **Abbott: Más Fuertes en Lácteos:** <https://www.abbott.com/responsibility/social-impact/shared-impact/india-dairy.html>
- **PayPal: El Caso de negocio para Equidad Racial, Cumbre de Liderazgo de Valor Compartido de 2017:** [https://www.youtube.com/watch?v=6jQZLQAIFLM&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=6jQZLQAIFLM&feature=emb_title)



## 2. Fuentes de Distinción

Seleccionar oportunidades que ayuden a crear una distinción con respecto a la competencia vinculando los impactos sociales con la creación de valor empresarial; hacer que ese vínculo sea fundamental para el modelo de negocio.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Identifica las oportunidades que mejor aprovechan los activos únicos de la empresa y abordan las necesidades sociales no satisfechas que son importantes para el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partir de la lista de oportunidades priorizadas (véase Identificación de Oportunidades), identificar las áreas en las que su empresa puede tener una diferenciación y una ventaja competitiva al abordar un problema social con los activos de su empresa (por ejemplo, una cadena de suministro de materias primas fiable, empleados comprometidos de grupos de empleo no considerados).</li> <li>▪ Determinar si su empresa necesita desarrollar o adquirir nuevos activos para abordar las oportunidades prioritarias.</li> <li>▪ Seleccionar las oportunidades que creen la mejor combinación de beneficio social y valor empresarial (es decir, beneficios económicos más otros beneficios como la innovación, la reserva de talentos, nuevos mercados).</li> </ul>
<p>Determina los impactos positivos, neutrales y negativos de las prácticas del negocio actuales en las áreas de oportunidad seleccionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examinar cómo se cruzan las actividades comerciales actuales con el área o áreas de oportunidad seleccionadas.</li> <li>▪ Evaluar objetivamente las políticas, prácticas, programas, actividades y cultura actuales para alinearlas con las oportunidades y determinar si el impacto es positivo, neutral o negativo en el propósito declarado de la compañía y en los objetivos de valor compartido.</li> </ul>
<p>Revela las implicaciones de los impactos positivos, neutrales y negativos y es claro en lo que la compañía hará y no hará en el futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar qué políticas, prácticas, programas, actividades y atributos culturales positivos de la empresa deben amplificarse para acelerar el valor compartido.</li> <li>▪ Determinar cómo eliminar, reducir y/o rediseñar las políticas, prácticas, programas, actividades y atributos culturales negativos de la empresa para que sean consistentes con el propósito declarado de la empresa y ayuden a acelerar el valor compartido.</li> </ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Fuentes de Distinción

**Enel** una empresa de servicios públicos mundial con sede en Italia, está cambiando todo su modelo de negocio de 76,000 millones de euros hacia la energía renovable y retirando sus centrales eléctricas de carbón. El compromiso con el valor compartido y el suministro de energía limpia y asequible incluso en los mercados más aislados ha hecho que Enel sea más sostenible, eficiente y rentable y que sea el principal operador privado de energías renovables del mundo.

**Inditex** un minorista de moda global que incluye las marcas Zara y Massimo Dutti, reconoció el enorme daño ambiental que genera la industria de la ropa. En una divergencia con los competidores, la empresa se comprometió a construir una cadena de suministro ecológica con cero desechos mediante inversiones en nuevas tecnologías de reciclaje, materiales orgánicos y sostenibles y energía renovable. Como resultado de ello, Inditex es reconocida sistemáticamente como una de las empresas minoristas más sostenibles del mundo.

**Banco Nacional de Australia (National Australia Bank, NAB)** reconoce que la salud financiera de sus clientes es parte integral de su éxito. En consecuencia, NAB rediseñó su oferta de ayuda en situaciones difíciles, NAB Assist, para proporcionar apoyo especializado a las personas que están luchando por pagar los préstamos e hipotecas sin asistencia y/o las que están en riesgo de incumplimiento, desalojo y ciclos de deuda incobrable—que tienen el potencial de afectarles a ellos y a sus familias durante muchos años, y que también suponen un riesgo para el rendimiento económico del banco. De esta manera, mejorar el bienestar de sus clientes ofrece un beneficio compartido a largo plazo: el 97% de los que reciben ayuda de NAB Assist vuelven a pagar después de 90 días, lo que ahorra a NAB más de 90 millones al año.

**IBM** está utilizando la tecnología de blockchain para aportar soluciones distintas a los desafíos de valor compartido, incluyendo un suministro de alimentos más seguro. *IBM Food Trust* está construido en *blockchain* y crea un registro digital de datos de la cadena de suministro que rastrea los alimentos desde el momento en que se recogen hasta el momento en que se venden en las tiendas. La tecnología garantiza la seguridad y la frescura de los alimentos, las transacciones seguras en todo el ecosistema y la reducción de los desechos al facilitar la evaluación del historial de los alimentos en tiempo real, todo ello contribuyendo a los resultados de la empresa.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- **Enel: El futuro de la Energía Estudio de Caso de Valor Compartido**, *Escuela de Negocios de Harvard*: <https://hbsp.harvard.edu/product/718414-PDF-ENG>
- **Enel: Redefiniendo la Cadena de Valor**, Estudio de Caso de SVI <https://www.sharedvalue.org/resources/enel-redefining-value-chain>
- **Inditex: Cerrando el ciclo** <https://www.inditex.com/our-commitment-to-the-environment/closing-the-loop>
- **Banco Nacional de Australia: Buscando el Cliente Caso de Estudio de Valor Compartido**, *Escuela de Negocios de Harvard* <https://hbsp.harvard.edu/product/719417-PDF-ENG>
- **IBM Food Trust** <https://www.ibm.com/blockchain/solutionsfood-trust>



### 3. Estrategias, Objetivos y Recursos

Elaborar estrategias, establecer prioridades y objetivos y asignar recursos en línea con las aspiraciones del propósito; identificar formas de mitigar los puntos de tensión negativos creados por las prácticas actuales y establecer un proceso de gobierno sólido para garantizar la integridad y el progreso de los esfuerzos de valor compartido.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Construye estrategias para crear oportunidades de valor compartido a través de varios enfoques de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorar los tres niveles de valor compartido y determinar el mejor punto de partida para su empresa.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconcibiendo productos y mercados</li> <li>2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor</li> <li>3. Posibilitando el desarrollo/ecosistema local</li> </ol> </li> <li>▪ Tanto si el valor compartido se declara una práctica de toda la empresa como si se trata de un esfuerzo funcional, es mejor empezar con esfuerzos que se basan en áreas de fuerza para su empresa y donde las competencias están más desarrolladas.</li> <li>▪ A medida que una compañía construye sus habilidades de valor compartido puede expandirse a las áreas adyacentes y tratar de escalar sus esfuerzos a más funciones, divisiones y/o geografías.</li> <li>▪ Asegurar que el plan de valor compartido se alinea con las estrategias más amplias de la empresa e idealmente, con el modelo de negocio.</li> </ul>
<p>Desarrolla un plan plurianual que esboza el trayectoria de valor compartido con hitos clave que incluyen prioridades y objetivos anuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Después de determinar el alcance y el enfoque de su esfuerzo de valor compartido, desarrollar un plan que contemple al menos de 3 a 5 años.</li> <li>▪ Identificar los objetivos e hitos clave a lo largo de un período de 3 a 5 años para la empresa y la sociedad (véase Innovando para escalar para obtener información adicional sobre la elaboración de proyectos piloto a escala).</li> <li>▪ Desarrollar prioridades estratégicas que conduzcan a sus objetivos y ayuden a la organización a hacer la transición y/o a poner fin a los esfuerzos de legado, si es necesario.</li> <li>▪ Véase Medición y Reporte para más detalles sobre la métrica y la medición de los resultados.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente >

### 3. Estrategias, Objetivos y Recursos (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
Asigna los recursos necesarios para impulsar los esfuerzos de valor compartido y lograr los hitos y objetivos establecidos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desarrollar un plan de recursos para lograr sus objetivos de valor compartido, incluyendo recursos financieros, humanos y físicos.</li><li>▪ Identificar cómo se financiarán y apoyarán esos recursos mediante la reasignación de recursos y/o nuevas inversiones.</li><li>▪ Determinar el rendimiento de la inversión (<i>return on investment, ROI</i>) necesario para que la reasignación de recursos y/o las inversiones continúen.</li><li>▪ Una práctica óptima para la asignación de recursos de valor compartido consiste en planificar diferentes resultados empresariales antes de su aplicación, a fin de determinar las medidas de respuesta antes de cualquier posible descenso de la actividad. Dado que los esfuerzos en materia de valor compartido tienden a ser inversiones de mediano a largo plazo, este tipo de planificación es muy beneficiosa y protege las inversiones anteriormente realizadas en la creación de una práctica de valor compartido.</li></ul>
Desarrolla planes para abordar políticas, prácticas, programas y cultura que son inconsistentes con las metas de valor compartido y aspiraciones de propósito	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Como parte de su plan estratégico, incluir acciones que aborden metódicamente las políticas y las actividades que sean incompatibles con el propósito declarado de la empresa y las intenciones de valor compartido (por ejemplo, un plan a largo plazo para dejar de vender cigarrillos si su propósito se centra en mejorar la salud).</li><li>▪ Reforzar los planes que aceleren sus esfuerzos de valor compartido y desaliente los que no lo hagan (véase la sección de Talento para más información).</li></ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Estrategias, Objetivos y Recursos

**CVS Health** dejó de vender productos de tabaco en 2014 y nunca ha vendido dispositivos de vapeo en un esfuerzo por alinear la estrategia y los recursos de la empresa de atención de la salud con su propósito: ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud. La salida del tabaco, que representó 2,000 millones en ventas potenciales para CVS, dio lugar a una disminución material del consumo de cigarrillos—la principal causa prevenible de muerte y enfermedad en Estados Unidos—en mercados donde CVS tenía al menos el 15% de la participación de mercado, y mejoró el posicionamiento estratégico de la empresa.

**CEMEX**, una compañía global de materiales de construcción, está trabajando para abordar el cambio climático a través de un ambicioso plan a largo plazo que incluye proyectos urbanos inteligentes para el clima, edificios sostenibles e infraestructuras resistentes al clima. Un equipo interno interfuncional está ayudando a cumplir objetivos, como la reducción de las emisiones netas de CO<sub>2</sub> en un 35% para 2030 y la entrega de hormigón con cero emisiones de CO<sub>2</sub> para 2050, utilizando los activos de la empresa. Por ejemplo, CEMEX ha comenzado a utilizar combustibles alternativos derivados de los residuos en la producción de cemento, lo que supone un ahorro de costos materiales para CEMEX, al tiempo que reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> y desvía los residuos de los vertederos.

**Anglo American** construyó una estrategia de valor compartido para hacer frente a las epidemias mundiales de VIH/SIDA y tuberculosis, que afectan a todas las operaciones de la empresa minera multinacional. La empresa dedicó y movilizó recursos para elaborar el primer programa en gran escala para probar y tratar el VIH/SIDA en Sudáfrica, que incluye el ofrecimiento de antirretrovirales gratuitos a los empleados y sus dependientes. El esfuerzo y el compromiso a largo

plazo de los recursos protege a la fuerza de trabajo de Anglo American y reduce el ausentismo, lo que a su vez impulsa una mayor productividad de la fuerza de trabajo para la empresa. Anglo American está trabajando con un ecosistema de actores para poner fin a la epidemia y hacer de la lucha contra el VIH/SIDA un imperativo mundial.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- **El Ecosistema del Valor Compartido**  
**Harvard Business Review:**  
<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **El Dilema del Ecosistema Social—y cómo arreglarlo**, FSG:  
<https://www.fsg.org/publications/socialecosystem-dilemma>
- **CVS Health: Redefinición de la Propuesta de Valor Compartido Estudio de Caso**, Escuela de Negocios de Harvard:  
<https://store.hbr.org/product/cvs-health-redefining-the-value-proposition/717436>
- **Acción Climática de CEMEX:**  
<https://www.cemex.com/sustainability/climate-action>
- **Anglo American VIH/SIDA:**  
<https://www.angloamerican.com/sustainability/safety-and-health/hiv-aids>
- **Negocios tradicionales no salvarán al Planeta**, Escuela de Negocios de Harvard:  
<https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet>



# OPERACIONES

---

## Área Clave de Práctica No.2

Los profesionales de valor compartido vinculan fuertemente **las actividades, los métodos y los enfoques de las empresas con las condiciones externas que reflejan las necesidades sociales insatisfechas y los impedimentos para el éxito empresarial**. Se guían por una mentalidad y una cultura que abrazan la creencia de que el negocio y la sociedad pueden beneficiarse mutuamente de actividades comunes.

### Hay tres prácticas en el ámbito de las Operaciones:

4. Innovando para Escalar
5. Nuevos Modelos de Cooperación
6. Medición y Reporte

Para cada práctica, identificamos lo que es bueno, sugerencias para progresar en su trayectoria de valor compartido y ejemplos de empresas para dar vida a la práctica.

## 4. Innovando para Escalar

Adoptar un proceso de innovación abierta que trate de comprender los problemas desde la perspectiva de los afectados por ellos y que derive soluciones mediante la colaboración; pilotear ideas que puedan ser replicadas y escalar ideas que funcionen.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Utiliza los conocimientos de la evaluación de la Identificación de Oportunidades y de los colaboradores para informar sobre los objetivos de innovación de valor compartido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empezar con una mentalidad de afuera hacia adentro, entendiendo el problema/oportunidad de la innovación a través de la perspectiva de los afectados por el problema/oportunidad (por ejemplo, los trabajadores de la cadena de suministro, las comunidades desatendidas).</li> <li>▪ Recopilar e integrar los aportes de su red de grupos de interés externos y del grupo de trabajo interno interfuncional.</li> <li>▪ Continuar conversando regularmente con sus redes externas e internas para identificar las tendencias emergentes y los cambios en sus áreas de interés.</li> </ul>
<p>Incorpora estrategias de valor compartido en el proceso de innovación de la empresa y en la estrategia de negocio general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir cómo los esfuerzos de valor compartido están al servicio de los objetivos generales de la empresa, incluida la forma en que la atención de las necesidades sociales no satisfechas repercute en la empresa; trabajar para evitar juicios rápidos, especialmente si los asuntos sociales están siendo comprendidos aún en su empresa.</li> <li>▪ Integrar el desafío del valor compartido en el proceso de innovación general de su empresa en un esfuerzo por desbloquear nuevas soluciones.</li> <li>▪ Incorporar el concepto de innovación abierta en su empresa, tener un proceso claro de innovación en curso (que puede incluir un proceso externo) y adoptar una mentalidad de innovación que aprenda tanto de los fracasos como de los éxitos.</li> <li>▪ Adoptar una visión a largo plazo en la creación de valor para el negocio, ya que el valor compartido toma tiempo para producir resultados.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente >

# 4. Innovando para Escalar (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Crea un espacio para la creación de prototipos, pruebas, mejoras y escalado de innovaciones de valor compartido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar una visión de diseño para su innovación con su red interna y externa.</li> <li>▪ Asegurarse de tener un presupuesto adecuado para diseñar, pilotar, evaluar y poner en marcha su innovación. (Vea Estrategias, Objetivos y Recursos.)</li> <li>▪ Determinar si su canal de innovación de valor compartido se desarrollará inicialmente de forma independiente del proceso de innovación establecido de la empresa o si se integrará en él.</li> <li>▪ Prototipar su innovación de valor compartido con sus cocreadores.</li> <li>▪ Desarrollar métricas de éxito empresarial y social/ambiental para probar su innovación y determinar cómo se medirán y si necesita alguna métrica de referencia antes de empezar a probar.</li> <li>▪ Pilotear su innovación teniendo en cuenta la replicación y la escala; evite el exceso de recursos de su piloto si esos recursos no se pueden escalar o hacer más factibles a través de la escala.</li> <li>▪ Evaluar su piloto en función de sus criterios de éxito para determinar si la innovación avanzará; hacer mejoras donde sea necesario.</li> <li>▪ Construir y ejecutar su plan de expansión y adoptar una mentalidad de mejora continua; si es posible, continuar evaluando el impacto de sus esfuerzos para asegurarse de que está reproduciendo los resultados, no sólo las actividades.</li> </ul>
<p>Innove más allá de la tecnología y la I+D para cambiar los sistemas relevantes más amplios para la innovación de valor compartido para escalar (por ejemplo, fortaleciendo las cadenas de valor, abordando las políticas, cambiando el comportamiento de consumidores, comportamiento interno y supuestos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intentar comprender el papel directo de su empresa en el cambio del sistema, incluida la modificación o la eliminación de los comportamientos que mantienen el sistema en su lugar (por ejemplo, relaciones transaccionales en lugar de estratégicas con los proveedores, alta dependencia de la mano de obra contratada, decisiones empresariales independientes de las implicaciones para las personas).</li> <li>▪ Iniciar e idealmente asumir un papel de liderazgo para lograr el cambio de los sistemas; ofrecer importantes conocimientos técnicos, recursos relevantes, experiencia y redes.</li> </ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Innovando para Escalar

**Abbott** es pionera en un modelo en asociación con la Secretaría de Salud (*Ministry of Health*) de Ruanda y la Sociedad para la Salud de la Familia—Ruanda que amplía la atención primaria y los diagnósticos vitales a las comunidades rurales de Ruanda. Como parte del programa, Abbott desarrolló pruebas rápidas prenatales diseñadas para entornos de recursos limitados y financió la construcción de puestos de salud de segunda generación. Abbott está supervisando un proyecto piloto para evaluar las mejoras en la atención, el sistema de salud, la sostenibilidad financiera del modelo y la capacidad de impulsar la futura ampliación operativa. Al demostrar la eficacia de este enfoque pionero, la empresa se propone demostrar el valor de la reproducción del modelo de puestos de salud para ofrecer servicios de salud accesibles, asequibles y de alta calidad en toda Ruanda y en otros países del mundo.

**Novo Nordisk** se convirtió en la primera compañía farmacéutica en utilizar energía 100% renovable en enero de 2020 como parte de la estrategia ambiental global de la compañía *Circular For Zero* y *RE100*, una colaboración global de empresas comprometidas con este objetivo compartido. Novo Nordisk investigó y probó tecnologías de energía solar, eólica e hidráulica, amplió las instalaciones exitosas en sus ocho países de producción y en cinco años operó completamente con fuentes renovables. La empresa está ampliando la estrategia, trabajando para llevar la energía renovable a los 80 países afiliados y a cinco países de I+D para 2030.

**Enel** una empresa italiana, reconoció que la innovación para resolver los problemas mundiales de manera sostenible no puede hacerse sola. La empresa creó la plataforma de Innovación Abierta—Innovación + Sostenibilidad para aglutinar ideas y desde entonces ha colaborado en miles de las soluciones más innovadoras para transformar el sector de la energía, escalándolas dentro de las regiones y en nuevos mercados.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- **Innovando para el Valor Compartido**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- **El Ecosistema de Valor Compartido**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **La Innovación Abierta de Enel**: <https://openinnovability.enel.com/>
- **El Valor Compartido de la Salud en Ruanda, Abbott**: <https://www.abbott.com/corpnewsroom/healthy-communities/shared-value-for-health-in-rwanda.html>

La lista de verificación, a continuación, se refiere a las acciones clave para el progreso de cada práctica. Para más detalle y la lista completa de acciones, consulte la sección **Cómo progresar**.

## LISTA DE VERIFICACIÓN

- Recopilar e integrar los aportes sobre necesidades sociales y oportunidades de impacto de sus redes externas e internas
- Mantener un diálogo permanente con sus redes internas y externas
- Integrar el desafío del valor compartido en su proceso general de innovación
- Desarrollar una visión de diseño para su innovación con sus redes internas y externas
- Asegurarse de tener un presupuesto adecuado para diseñar, pilotar, evaluar y poner en marcha su innovación
- Prototipar su innovación de valor compartido con los co-creadores
- Desarrollar métricas de éxito al negocio y sociales/ambientales para probar su innovación y determinar cómo se medirán
- Determinar si necesita alguna métrica de referencia antes de empezar a hacer pruebas
- Pilotear su innovación teniendo en cuenta la replicación y la escala
- Evaluar su piloto en función de sus criterios de éxito
- Construir y ejecutar su plan de expansión y adoptar una mentalidad de mejora continua
- Intentar comprender el papel directo de su empresa en el cambio de sistemas que determina el potencial de escala de su innovación
- Iniciar e idealmente asumir un papel de liderazgo para lograr el cambio de sistemas

## NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

# 5. Nuevos Modelos de Cooperación

Reunir a los actores, recursos y sistemas necesarios para ofrecer valor compartido de maneras nuevas e inesperadas; enfoque de base en la creencia de que las verdaderas alianzas y nuevas colaboraciones son imperativas para el éxito del valor compartido.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Desarrolla una estrategia de colaboración y adopta una mentalidad de colaboración centrada en la creación de valor compartido (no en la redistribución del valor) con los aliados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir un mandato empresarial para la colaboración de valor compartido demostrando al personal directivo superior el valor de las alianzas.</li> <li>▪ Articular una clara estrategia de colaboración basada en las necesidades de sus esfuerzos de valor compartido; determinar la comunidad de colaboradores pertinente, tanto interna como externa, incluyendo el consejo de administración, los inversionistas y otros grupos de interés fuera de la comunidad tradicional de sostenibilidad/ impacto social; considerar las capacidades, la experiencia, los recursos, las redes, las geografías, etc. de cada uno.</li> <li>▪ Probar la comprensión del problema por parte de su empresa con aliados potenciales y comunidades para asegurar un contexto completo y una alineación antes de la implementación.</li> <li>▪ Si su empresa está aportando la mayor cantidad de recursos a la colaboración, tratar de potenciar a todas las partes interesadas para que todas las voces se escuchen por igual y se encuentren buenas ideas en cualquier lugar; crear una cultura de igualdad y aprendizaje al servicio de un propósito compartido.</li> </ul>
<p>Articula el vínculo entre el entorno externo, el valor de las alianzas y el potencial de creación de valor compartido de la empresa y sus estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar y comunicar el papel que desempeñará cada aliado, por qué es importante y cómo contribuye a aportar valor compartido (vea la sección Personas para más detalles sobre el establecimiento de funciones y responsabilidades).</li> <li>▪ Tratar de crear un entendimiento multifuncional (interno) y entre organizaciones (externo) acerca de las contribuciones únicas y críticas que hace cada actor y fomentar el diálogo abierto y la asociación.</li> <li>▪ En el caso de los asociados externos, incluidas las organizaciones no gubernamentales, los organismos gubernamentales y multilaterales, las empresas y los miembros de la comunidad, determinar si es necesario crear capacidad para la creación efectiva de valor compartido; de ser necesario, considerar la posibilidad de invertir en ese desarrollo mediante fondos empresariales o filantrópicos.</li> <li>▪ Para la capacidad de los socios internos, véase la sección de Talento.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente >

# 5. Nuevos Modelos de Cooperación (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
Vincula grupos de interés internos y externos en la evolución de las perspectivas de colaboración y en la experimentación de nuevos modelos de cooperación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crear un foro para comentar y mejorar los nuevos modelos de cooperación.</li><li>▪ Alimentar una cultura de iguales y aprender a fomentar mejoras y nuevas ideas que sean descubiertas por todos los socios.</li><li>▪ Comentar abiertamente, adoptar y arreglar lo que no funciona en una sociedad.</li><li>▪ Continuar construyendo redes relevantes para avanzar en su práctica de valor compartido.</li><li>▪ Véase Medición y Reporte para obtener detalles sobre el desarrollo de sistemas de medición compartidos con los colaboradores.</li></ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Nuevos Modelos de Cooperación

**Yara**, líder mundial en fertilizantes, aumentó sus ventas y su desarrollo económico en las comunidades agrícolas rurales de Tanzania, conectando a los pequeños agricultores con la infraestructura para un mejor acceso a los insumos y los mercados. Yara ayudó a poner en marcha una coalición intersectorial, el Corredor de Crecimiento Agrícola Meridional de Tanzania (*Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania, SAGCOT*), que incluye más de 60 organizaciones, entre ellas empresas privadas, grupos de la sociedad civil, organismos de ayuda internacional y gobiernos locales, para mejorar el rendimiento de los cultivos, aumentar los ingresos de los agricultores y crear cientos de miles de nuevos puestos de trabajo en toda la cadena de valor. El trabajo realizado por la coalición ha aumentado la participación de mercado de Yara, las perspectivas de crecimiento y la rentabilidad en la región.

**Walmart** el mayor minorista del mundo, reunió una coalición para abordar las fallas y las deficiencias del sistema de reciclaje de Estados Unidos. Colectivamente, el grupo de empresas, bancos, municipios y ONG mancomunan capital y conocimientos especializados para invertir en la cobertura de las brechas en la cadena de valor del reciclaje a través del Fondo *Closed Loop*. Las acciones incluyen la recolección en la acera, el procesamiento de materiales y la fabricación de materiales. Al reducir los desechos, las ciudades ganan millones de dólares más con la venta de materiales reciclados y las empresas se benefician del retorno de la inversión y la incorporación de los materiales recuperados en sus cadenas de suministro.

**BD** una empresa líder en tecnología médica, formó un equipo global de líderes internos de los negocios, países y funciones corporativas de la empresa para hacer frente a una de las mayores amenazas a la salud del mundo, la resistencia antimicrobiana. El éxito requería alineación, confianza y una mentalidad de colaboración entre los líderes de las unidades acostumbrados a centrarse en sus propios profesionales de negocios.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- **El Ecosistema de Valor Compartido**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **El Dilema del Ecosistema Social y cómo arreglarlo**, *FSG*: <https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma>
- **Yara Internacional: Estudio de caso Valor Compartido Estrategia África,,** *Escuela de Negocios de Harvard*: <https://hbsp.harvard.edu/product/715402-PDF-ENG>
- **Soluciones BD para combatir la resistencia antimicrobiana:** <http://amr.bd.com/>
- **Closed Loop Fondo de Infraestructura:** <https://www.closedlooppartners.com/funds/project-finance/closed-loop-infrastructure-fund/>



# 6. Medición y Reporte

Determinar los resultados empresariales y sociales de los esfuerzos de valor compartido, comprendiendo sus vínculos y cualquier efecto de refuerzo; analizar los resultados para informar las estrategias y operaciones futuras, incluyendo las decisiones de escalar.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Define la métrica desde el principio y experimenta con la medición del valor compartido, vinculando las medidas distintivas de impacto social y ambiental a las mejoras de ingresos o costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar las metas establecidas en la sección de Estrategias, Metas y Recursos.</li> <li>▪ Establecer si la creación de valor compartido se medirá a nivel de la iniciativa, portafolio, división y/o empresa, y decidir si el impacto se deriva de los ingresos (venta de productos/servicios), de la reducción de costos (mejora de las actividades de la cadena de valor) o de las iniciativas de sistemas que desbloqueen tanto los ingresos como los procesos de ahorro de costos.</li> <li>▪ Determinar cómo se medirán los objetivos para proporcionar evidencia de éxito o necesidad de mejora; algunos objetivos (por ejemplo, actitudinales, basados en la comunidad) pueden ser más difíciles de medir, por lo que se deben considerar indicadores que ayuden a mostrar el progreso hacia resultados de valor compartido.</li> <li>▪ Lo ideal sería que los principales aliados participaran en la medición (por ejemplo, equipo de finanzas, equipo de contabilidad, evaluador externo) al principio del proceso o que establecieran un protocolo de evaluación.</li> <li>▪ Establecer procesos eficientes de recopilación de datos, aprovechando los sistemas externos y las plataformas digitales para recopilar datos a lo largo del tiempo.</li> <li>▪ Crear incentivos para que los empleados midan y se responsabilicen de la creación de valor compartido. Véase la sección de Talento para más detalles.</li> <li>▪ Desbloquear la creación de valor compartido incremental de los análisis de datos.</li> <li>▪ Elaborar una tarjeta de puntuación y establecer un calendario regular para actualizar la tarjeta de puntuación, revisar las actualizaciones y aplicar cualquier hallazgo mediante la mejora continua.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente >

# 6. Medición y Reporte (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Reenfocar los informes ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) de la empresa en su propósito y estrategia de valor compartido, haciendo hincapié en la oportunidad por encima del riesgo; integra los resultados en los informes generales de la empresa y el diálogo con los inversionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir la comprensión y el valor de la medición del valor compartido con los colaboradores internos y externos, así como con la dirección de la empresa.</li> <li>▪ Identificar qué métricas serán internas y cuáles se comunicarán públicamente.</li> <li>▪ Dado que el valor compartido está vinculado a los resultados financieros, lo ideal sería que las prácticas de valor compartido y sus mediciones se integraran en los informes financieros y se complementaran mediante la presentación de informes sobre sostenibilidad.</li> <li>▪ Como práctica óptima, hacer que los aliados externos examinen y validen los resultados antes de su publicación; compartir los datos finales.</li> <li>▪ A lo largo del tiempo, evaluar y comunicar las tendencias de los datos clave para comprender el impacto social en los resultados financieros y las consecuencias económicas del impacto social.</li> <li>▪ Reconsiderar la presentación de informes de ESG para comunicar más eficazmente las distinciones entre la mitigación de riesgos, los impactos materiales estándar y las estrategias distintivas de valor compartido.</li> </ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Medición y Reporte

**Enel** desarrolló una plataforma de gestión digital patentada como recurso interno central para supervisar la integración del valor compartido y la sostenibilidad en los proyectos de toda la cadena de valor de la empresa. La tecnología ayuda a la empresa a obtener una visibilidad global de las iniciativas locales, medir el impacto de los proyectos, compartir las mejores prácticas e informar a los inversionistas y a otros grupos de interés sobre los principales hitos.

**Nestlé** trabajó con expertos externos para crear y publicar una de las primeras metodologías que mide tanto el impacto en la sociedad como el valor comercial creado por una iniciativa de valor compartido. La valoración del impacto, que examinó los resultados de la Iniciativa Global para la Juventud de Nestlé, incluyendo la productividad laboral, el aumento de las ventas, la retención del talento y el empleo ha suscitado el compromiso público sobre la mejor manera de medir el valor compartido.

**Walmart** hace un seguimiento público de los progresos realizados en relación con las prioridades de valor compartido de la empresa—aumentar las oportunidades económicas, mejorar la sostenibilidad de las cadenas de valor y fortalecer la capacidad de recuperación de las comunidades locales—en su Informe anual sobre la Responsabilidad Mundial. El Director General señala sistemáticamente el enfoque de valor compartido de la empresa en las cartas a los accionistas y en las reuniones anuales de accionistas.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- [Midiendo el Valor Compartido: Cómo desbloquear el Valor mediante la vinculación de los Resultados del Negocio y Sociales](https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value), FSG:  
<https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- [Iniciativa Global para la Juventud de Nestlé:](https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/home)  
<https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/home>
- [Archivo del Informe de Responsabilidad de Walmart:](https://corporate.walmart.com/global-responsibility/global-responsibility-report-archive)  
<https://corporate.walmart.com/global-responsibility/global-responsibility-report-archive>
- [Observaciones de Doug McMillon en la reunión anual de accionistas de Walmart en 2019:](https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/06/05/doug-mcmillions-remarks-at-walmarts-2019-annual-shareholders-meeting)  
<https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/06/05/doug-mcmillions-remarks-at-walmarts-2019-annual-shareholders-meeting>



# TALENTO

---

## Área Clave de Práctica No.3

Los profesionales de valor compartido están guiados por un propósito, y **las prácticas de talento humano de una empresa son clave para permitir y potenciar este talento para reimaginar la forma en que se hacen los negocios**. Las empresas guiadas con un propósito atraen, retienen y desarrollan el talento a través de un trabajo significativo y una razón de ser más allá de las utilidades, y crean una cultura que abarca la creatividad, la co-creación, el aprendizaje a partir de errores, la vulnerabilidad y el desafío al *status quo*.

### Hay tres prácticas en el ámbito de Talento:

7. Diseño Organizacional
8. Adquisición y Desarrollo de Talento
9. Relacionamiento y Comunicaciones

Para cada práctica, identificamos lo que es bueno, sugerencias para progresar en su trayectoria de valor compartido y ejemplos de empresas para dar vida a la práctica.

## 7. Diseño Organizacional

Crear estructuras, roles, relaciones y procesos que fomenten y permitan la colaboración y la creación conjunta entre funciones, sectores y, cuando proceda, con los competidores, la sociedad civil, el gobierno y otros actores pertinentes, a fin de posibilitar mejor el valor compartido.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Alinea las estructuras organizativas con la estrategia de valor compartido; incorpora el talento para apoyar las actividades de valor compartido, e integra a los profesionales de valor compartido en las operaciones principales del negocio y en la cadena de valor; define las competencias, procesos, roles y responsabilidades que facilitan la colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adoptar una mentalidad que las organizaciones de valor compartido no son estáticas y requieren un enfoque multifuncional en un esfuerzo por romper los silos y fomentar nuevas formas de trabajo.</li><li>▪ Comprender el compromiso necesario para activar el valor compartido mediante la creación de un mapa de influenciadores/grupos de interés; identificar a los principales líderes empresariales que ayudarán a liderar y promover las prácticas de valor compartido de forma individual y mediante colaboraciones interfuncionales.</li><li>▪ Considerar el papel que su junta, fundador(es) y/o altos ejecutivos pueden desempeñar para proporcionar supervisión, ejecución y apoyo a las estrategias de valor compartido.</li><li>▪ Revisar sus objetivos de valor compartido y evaluar cómo su actual estructura organizativa se alinea con las actividades, alianzas, etc. necesarias para el éxito.</li><li>▪ Determinar qué competencias y procesos son necesarios para llevar a cabo la estrategia y los planes de valor compartido (por ejemplo, una comprensión profunda de los asuntos sociales, una clara comprensión de la empresa, la capacidad de desarrollar relaciones internas y externas, el análisis de datos y las capacidades de investigación).</li><li>▪ Identificar dónde se añadirán competencias y procesos a las funciones existentes y dónde es necesario crear nuevas funciones.</li><li>▪ Organizar a las personas en torno a los procesos empresariales centrales para ofrecer una estrategia y planes de valor compartido, e integrarse en la cadena de valor.</li><li>▪ Crear una estructura con roles naturales adyacentes; permitir una mejor comunicación y colaboración a través de la estructura.</li><li>▪ Determinar la asignación de recursos en función de la estructura nueva o revisada (veáse la sección de Estrategias, Objetivos y Recursos para más información).</li><li>▪ Aclarar las funciones RACI (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado), los resultados y los derechos de toma de decisiones.</li></ul>

Continúa en la página siguiente >

## 7. Diseño Organizacional (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
(Continuación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si los empleados se ven afectados negativamente por su estrategia de valor compartido, determinar la mejor manera de hacer la transición a otras funciones en la empresa y/o invierta en el desarrollo de nuevas habilidades que se alineen con los esfuerzos de valor compartido.</li> <li>▪ Evaluar después de seis meses y hacer los ajustes necesarios; las organizaciones de valor compartido están destinadas a evolucionar a medida que la práctica evoluciona dentro de su empresa.</li> </ul>
Crea un hogar para el valor compartido dentro de la empresa y un dueño según lo dictado por la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su estrategia de valor compartido puede necesitar un dueño que guíe la práctica, que trabaje con los líderes empresariales para alinear la estrategia, la estructura, las prioridades y las actividades de la organización para establecer y avanzar en sus esfuerzos de valor compartido.</li> <li>▪ Trabajar para crear conciencia, conocimientos y competencias relacionadas de valor compartido para avanzar en las capacidades.</li> <li>▪ Conectar los puntos a medida que la empresa integra su estrategia de valor compartido para asegurar que haya fuertes vínculos internos y externos.</li> <li>▪ Aclarar y ayudar a avanzar en una cultura que permita, avance y celebre el valor compartido.</li> <li>▪ Guiar la narrativa interna y externa sobre cómo la empresa está incorporando el valor compartido.</li> </ul>
Considera la creación de nuevas unidades de negocio para incubar el valor compartido y entrar en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si no es concebible por el momento integrar el valor compartido en las operaciones existentes, considerar la posibilidad de establecer una unidad de negocios separada para incubar y pilotear los esfuerzos de valor compartido.</li> <li>▪ Desarrollar innovaciones y esfuerzos con vista a la integración a largo plazo en el negocio principal para escalar sus esfuerzos e impulsar un mayor impacto.</li> <li>▪ Asegurarse de que las métricas del negocio y sociales que se capturen tengan relevancia para el negocio en general.</li> </ul>
Establece un proceso de gobierno para garantizar la integridad y el progreso de los esfuerzos de valor compartido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorar la gama de opciones de gobierno para sus esfuerzos de valor compartido (por ejemplo, comité informal, junta asesora, responsabilidad ante un comité del consejo de administración de una empresa); buscar aportes multifuncionales.</li> <li>▪ Basándose en su elección de gobierno, establecer un foro regular para comentar y revisar la estrategia, los recursos, las metas y el progreso.</li> <li>▪ Determinar la responsabilidad y la transparencia internas, externas y públicas (véase la sección Medición y Reporte para obtener más información).</li> <li>▪ Considerar la posibilidad de incorporar el propósito de valor compartido de la empresa en los estatutos de la empresa.</li> </ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Diseño Organizacional

**Novartis** alberga sus esfuerzos de valor compartido en parte dentro de Novartis Social Business (NSB), una unidad de negocios semiautónoma protegida de las presiones de los márgenes del negocio principal. NSB, que tiene su propio equipo de gestión y procesos, incuba, implementa y escala esfuerzos de valor compartido como *Arogya Parivar* y *Novartis Access*. Como parte del compromiso de toda la empresa de mejorar el acceso a los medicamentos de manera que sea financieramente sostenible para el negocio, Novartis también creó una unidad para el África subsahariana con el fin de crear modelos de valor compartido con un enfoque geográfico específico.

**Eli Lilly** creó la función del Director de Iniciativas de Valor Compartido de Salud Mundial para supervisar los esfuerzos de valor compartido que ayudan a apoyar a *Lilly 30x30*, el compromiso de la compañía de mejorar el acceso a la atención de salud de calidad en entornos de recursos limitados para 30 millones de personas anualmente para 2030. La directora se encarga de identificar, desarrollar y ejecutar proyectos de 30x30 destinados a aumentar el acceso a los medicamentos de Lilly y a encontrar nuevas opciones de tratamiento para las enfermedades que afectan de manera desproporcionada a las personas que viven en entornos con recursos limitados.

**Nestlé** y sus esfuerzos de valor compartido se rigen en parte por una discusión interna *Nestlé en la Sociedad* durante una reunión del Consejo Ejecutivo, en el que participan el Director General y un grupo asesor externo, el Consejo de Creación de Valor Compartido, compuesto por líderes mundiales con experiencia en áreas relevantes para los objetivos de valor compartido de Nestlé.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- **[Innovando para el Valor Compartido](https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value)**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- **[El Negocio Social de Novartis](https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business)**: <https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business>
- **[Negocio social en Novartis: Caso de Estudio de Valor Compartido de Arogya Parivar](https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341)**, *Escuela de Negocios de Harvard*: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341>
- **[Lilly - Salud Global : Programa 30x30](https://www.lilly.com/global-health-30x30-program)**: <https://www.lilly.com/global-health-30x30-program>
- **[Gobierno y Políticas de Nestlé](https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance)**: <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance>



# 8. Adquisición y Desarrollo de Talento

Buscar el talento guiado por un propósito y atraer, retener y desarrollar este talento; desarrollar y apoyar una mentalidad de valor compartido en todo el talento.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Recluta talento (interno y externo) que tenga el potencial de aportar valor compartido; busca experiencia intersectorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresar sus aspiraciones de valor compartido y pintar un futuro para el posible empleado (o el empleado actual recontractado) del que valga la pena formar parte.</li> <li>▪ Elaborar una descripción de trabajo completa de valor compartido o modificar la descripción de trabajo actual para incluir y definir las competencias de valor compartido (vea Diseño Organizacional).</li> <li>▪ Considerar otros factores de rendimiento y experiencia que serían un buen indicador para ayudar en la selección de solicitudes (por ejemplo, la colaboración intersectorial), ya que puede haber un número limitado de candidatos con experiencia directa en valor compartido.</li> <li>▪ Buscar talentos calificados con experiencia de primera mano en asuntos sociales que se estén abordando y/o conocimientos geográficos y experiencias culturalmente pertinentes; comenzar por las áreas de alta prioridad (sostenibilidad; innovación/ investigación y desarrollo; operaciones comerciales).</li> <li>▪ Identificar a las personas en funciones adyacentes que serán cruciales para la aplicación de la estrategia de valor compartido; considerar la forma de capacitarlas y movilizarlas para que ayuden a aplicar el valor compartido.</li> <li>▪ Aprovechar la cultura guiada por un propósito y la estrategia de valor compartido para atraer y retener a los mejores talentos.</li> <li>▪ Incorporar el valor compartido en los materiales de reclutamiento y la narrativa existentes.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente >

# 8. Adquisición y Desarrollo de Talentos (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Tiene un enfoque de desarrollo de talento en toda la empresa que integra las oportunidades de aprender sobre el valor compartido y desarrollar las competencias necesarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar un plan de inducción al valor compartido para los reclutas internos y externos.</li> <li>▪ Crear oportunidades de aprendizaje en el trabajo, cuando sea posible, para profundizar en el conocimiento y avanzar en las prácticas de valor compartido.</li> <li>▪ Cuando sea posible, emparejar a los nuevos practicantes de valor compartido con mentores o entrenadores internos y/o externos más experimentados, incluyendo individuos con conocimiento de los problemas de la sociedad.</li> <li>▪ Participar en programas de capacitación y educación relacionados con el valor compartido; incorporar el valor compartido en los materiales de capacitación y educación pertinentes que ya existen.</li> <li>▪ Avanzar en el aprendizaje de valor compartido de la junta de la compañía y los altos ejecutivos.</li> <li>▪ Aportar la experiencia de la empresa a los esfuerzos externos de construcción de campo sobre el valor compartido y/o dentro de la industria o la geografía local.</li> <li>▪ Reforzar una cultura de aprendizaje.</li> </ul>
<p>Hace hincapié en la atracción y el desarrollo de talento diverso y crea una cultura equitativa e inclusiva para ayudar a ese talento a prosperar y proporcionar una valiosa perspectiva de soluciones sociales y del negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprender y articular las contribuciones que el talento con experiencias diversas (por ejemplo, raciales, socioeconómicas, geográficas, etc.) puede aportar de manera única en los esfuerzos de valor compartido.</li> <li>▪ Crear un entorno que asegure que este talento tenga una voz respetada en las discusiones y en la toma de decisiones; cultivar una “cultura del aprendizaje” en la que las decisiones pasadas, presentes y futuras se vean a través de una lente de valor compartido y haya un espacio seguro para sondear y hacer avanzar el pensamiento.</li> <li>▪ Fomentar y aprovechar activamente las ideas formadas a partir de las experiencias vividas y aplicarlas a las soluciones de valor compartido.</li> <li>▪ Captar historias que ilustren el valor compartido en su empresa para la futura narración de historias internas/externas (vea la práctica de Relacionamiento y Comunicaciones).</li> <li>▪ Instar a otros a que aprendan de estas perspectivas singulares para aumentar la conciencia y la comprensión de los retos y condiciones desconocidos o menos familiares, y sus implicaciones para el éxito del valor compartido.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente >

# 8. Adquisición y Desarrollo de Talentos (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>Integra los objetivos de valor compartido (con métricas) y las expectativas de impacto dentro del proceso de gestión de desempeño profesional y la compensación</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revisar las metas establecidas en la sección de Estrategias, Metas y Recursos.</li><li>▪ Determinar la propiedad de los objetivos y objetivos secundarios por la empresa, la división, la función y el individuo.</li><li>▪ Los objetivos de valor compartido deben ser claros, demostrables y medibles con métricas y plazos (veáse Medición y Reporte) e idealmente deben funcionar dentro de sus prácticas de gestión del desempeño existentes; algunos objetivos (por ejemplo, actitudinales, basados en la comunidad) pueden ser más difíciles de medir, así que considere indicadores que ayuden a mostrar el progreso hacia los resultados de valor compartido.</li><li>▪ La dirección, en asociación con su equipo de personal, debería definir cómo se vincula la compensación (básica y variable) con el rendimiento de valor compartido de forma objetiva y cuantificable.</li></ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Adquisición y Desarrollo de Talentos

**Banco Nacional de Australia** ofrece un programa de talento y desarrollo para equipar a sus banqueros para aplicar el pensamiento de valor compartido a la solución de problemas de negocios. Este programa de capacitación y desarrollo continuo alienta a sus empleados a considerar tanto la perspectiva social como la financiera en los procesos de planificación e innovación empresarial, y se ha extendido a todo sus negocios bancarios, al negocio hipotecario y al grupo más amplio de productos. Proporcionar a los banqueros las herramientas y habilidades para reconocer las oportunidades de valor compartido es un elemento clave en sus esfuerzos por integrar el pensamiento de valor compartido en su negocio.

**Merck** con su *Conjunto de herramientas de valor compartido* brinda un recurso interno para que los empleados aprendan sobre el valor compartido y busquen oportunidades para crear proactivamente valor compartido para avanzar en la innovación de la atención en salud. La plataforma de intercambio de conocimientos en línea y bajo demanda permite a los empleados acceder a la formación y compartir las mejores prácticas sobre la creación de valor compartido, así como examinar las oportunidades para integrar mejor el impacto social en toda la empresa. El recurso se desarrolló bajo la dirección del equipo de Responsabilidad Corporativa de Merck, con la orientación de los equipos de estrategia e innovación corporativa, y con el aporte de múltiples equipos comerciales.

**BD** desarrolló un currículo de educación ejecutiva de valor compartido para ayudar a construir la capacidad de los ejecutivos superiores, equipos de gestión y asociados al principio de la carrera profesional en torno a la integración del valor compartido en la estrategia y las operaciones en toda la empresa. El curso explora cómo planificar e implementar iniciativas de valor compartido y cómo estas iniciativas pueden contribuir al éxito futuro de BD.

**Griffith Foods** acogió a un grupo de pasantes remunerados de valor compartido encargada de estudiar y probar las oportunidades de valor compartido para la empresa de desarrollo de productos alimenticios. Los pasantes recibieron capacitación en valor compartido y su investigación contribuyó a apoyar los objetivos de valor compartido de la empresa al desviar la pérdida de alimentos hacia productos nutricionales.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- [Valor compartido del Banco Nacional de Australia:](https://www.nab.com.au/about-us/social-impact/shareholders/shared-value)  
<https://www.nab.com.au/about-us/social-impact/shareholders/shared-value>
- [Avanzando una estrategia de valor integrada en Merck, FSG:](https://medium.com/competing-by-saving-lives/advancing-an-integrated-value-strategy-at-merck-ea3d7ffe3453)  
<https://medium.com/competing-by-saving-lives/advancing-an-integrated-value-strategy-at-merck-ea3d7ffe3453>
- [Desarrollo de un Currículo de Educación Ejecutiva de Valor Compartido, FSG:](https://www.fsg.org/projects/developing-shared-value-executive-education-curriculum)  
<https://www.fsg.org/projects/developing-shared-value-executive-education-curriculum>
- [Mejores Formas de Avanzar Griffith Foods:](http://www.griffithfoods.com/whoweare/Documents/BetterWaysForward.pdf)  
<http://www.griffithfoods.com/whoweare/Documents/BetterWaysForward.pdf>

La lista de verificación, a continuación, se refiere a las acciones clave para el progreso de cada práctica. Para más detalle y la lista completa de acciones, consulte la sección *Cómo progresar*.

## LISTA DE VERIFICACIÓN

- Expresar sus aspiraciones de valor compartido y pintar un futuro del que valga la pena formar parte
- Elaborar o modificar descripciones de puestos de trabajo para integrar las competencias de valor compartido (ver sección *Diseño organizacional*)
- Considerar desempeño y experiencia como factores aproximados si no se dispone de experiencia en valor compartido
- Buscar talentos calificados con experiencia de primera mano en asuntos sociales que se estén abordando y/o conocimientos geográficos y experiencias culturalmente pertinentes; comprender y articular el papel que pueden desempeñar de manera única
- Aprovechar una cultura guiada por el propósito y una estrategia de valor compartido para atraer y retener a los mejores talentos
- Cuando sea posible, crear oportunidades de aprendizaje en el trabajo, y emparejar a los nuevos practicantes de valor compartido con profesionales más experimentados
- Avanzar en el aprendizaje de valor compartido de la junta de su compañía y altos ejecutivos
- Reforzar una cultura de aprendizaje
- Determinar la propiedad de los objetivos y objetivos secundarios de valor compartido por la empresa, la división, la función y el individuo
- La dirección, en asociación con su equipo de talento (recursos humanos), debería definir cómo se vincula la compensación (básica y variable) con el rendimiento de valor compartido

## NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 9. Relacionamiento y Comunicaciones

Involucrar a las personas interna y externamente mediante un propósito y un compromiso con el valor compartido; tratar de profundizar y sostener este compromiso a través de información, inspiración e historias pertinentes.

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>El liderazgo alinea la cultura para acelerar los resultados del valor compartido y cumplir con el propósito de la empresa; se compromete con el valor compartido como forma de hacer negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los líderes articulan sus aspiraciones de valor compartido, su estrategia y su plan, incluido el beneficio social que se realizará, que está vinculado al propósito de la empresa.</li> <li>▪ Los líderes crean una cultura que alienta y permite el valor compartido que enfatiza la creatividad, la co-creación, el aprendizaje a partir de errores, la vulnerabilidad y el desafío del status quo.</li> </ul>
<p>Construye un plan de relacionamiento y comunicaciones para diversos públicos (por ejemplo, empleados, BOD, socios de la cadena de suministro, clientes, inversionistas) que crea el imperativo del valor compartido y ayuda a los interesados a adoptar el concepto y avanzar en el cambio; el énfasis y el contexto pueden cambiar con cada público seleccionado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar lo que está cambiando a través de un enfoque de valor compartido, y los cambios de mentalidad y de práctica que se requieren para cumplir las aspiraciones de valor compartido; captar y aprovechar ejemplos e historias de valor compartido en la práctica.</li> <li>▪ Segmentar las audiencias y ajustar la narrativa para destacar los factores que más importan a esta audiencia y proporcionar el contexto apropiado; priorizar las relaciones que ayuden a impulsar la ventaja competitiva y el éxito de valor compartido.</li> <li>▪ Involucrar a los empleados en lo que pueden hacer de manera diferente como resultado de la nueva estrategia de valor compartido; crear un grupo de recursos para empleados (<i>employee resource group</i>, <i>ERG</i>) de valor compartido para facilitar el diálogo bidireccional.</li> <li>▪ Crear una narrativa externa que incluya el valor compartido que hable de los intereses de los inversionistas, los accionistas, la comunidad y otros grupos de interés externos; utilizar un diálogo bidireccional regular con los grupos de interés externos.</li> <li>▪ Comunicar regularmente los avances, los éxitos y las conclusiones en materia de valor compartido, e integrar los mensajes en los vehículos de comunicación existentes; destacar y reconocer a los defensores del valor compartido; equilibrar los datos y la narración de historias.</li> <li>▪ Alinear las comunicaciones internas y externas de valor compartido de forma transparente y reflexiva ligadas a los informes externos.</li> <li>▪ Buscar oportunidades para aprovechar las plataformas digitales para crear un sentido de comunidad y fomentar el avance.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente >

# 9. Relacionamiento y Comunicaciones (Continúa)

Lo Que Se Ve Bien	Cómo Progresar
<p>La dirección trabaja con los inversionistas para reformular las expectativas de rendimiento en un horizonte a más largo plazo y a través de una perspectiva de valor compartido; alinea las comunicaciones internas y externas de valor compartido de una manera transparente y reflexiva que está vinculada a los informes externos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La dirección co-crea el imperativo de una estrategia de valor compartido y esboza los resultados a largo plazo de los esfuerzos de valor compartido con los inversionistas.</li><li>▪ Integrar el impacto social y financiero de la creación de valor compartido con la información financiera estándar.</li><li>▪ Desarrollar y mantener un sólido diálogo de valor compartido con los inversionistas y hacer que sea crucial para la conversación.</li><li>▪ Continuar escuchando y evolucionando las comunicaciones con los inversionistas a medida que evoluciona la aceptación del valor compartido como una práctica de negocio crítica.</li></ul>

## PRÁCTICA EN ACCIÓN:

# Relacionamiento y Comunicaciones

**Discovery** El fundador y CE Adrian Gore ha hecho del valor compartido una prioridad de la cultura de la empresa. La estrategia, la innovación y las decisiones empresariales de la aseguradora se guían por una mentalidad que hace que las personas estén más sanas—su propósito fundamental—añade valor directo a la sociedad al tiempo que impulsa el crecimiento empresarial, la competitividad y el ahorro de costos. Discovery está globalizando su modelo de cambio de comportamiento *Vitality* para ayudar a toda la industria a prosperar creando valor compartido y orientando el propósito de la industria a ayudar a los clientes a vivir más tiempo con mejor salud y riqueza. *Vitality* respalda los productos de seguro de 14 aseguradoras líderes en el mundo, con más de dieciséis millones de miembros en 24 países.

**BD** comparte con sus accionistas actualizaciones de valor compartido orientadas a largo plazo, ayudando a mostrar a los inversionistas el valor económico y la ventaja competitiva de la creación de valor compartido. La empresa de tecnología médica cuantifica el impacto social y empresarial de sus esfuerzos por mejorar la prestación de servicios de atención de la salud en los mercados emergentes, y vincula ese progreso con el crecimiento y la rentabilidad futuros de los negocios.

## RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE ADICIONAL

- [Cómo crear una cultura corporativa que soporte el Valor Compartido](https://www.fsg.org/blog/how-create-corporate-culture-supports-shared-value), FSG: <https://www.fsg.org/blog/how-create-corporate-culture-supports-shared-value>
- [Responsabilidad Corporativa Discovery](https://www.discovery.co.za/corporate/corporate-sustainability): <https://www.discovery.co.za/corporate/corporate-sustainability>
- [Valor Compartido BD](https://www.bd.com/en-us/company/global-health/shared-value): <https://www.bd.com/en-us/company/global-health/shared-value>
- [Dónde Falla ESG](https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails), Institutional Investor: <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails>



# RECURSOS

---

Consejos, Recomendaciones Adicionales  
e Información

- Desafíos Comunes
- Reagruparse y Recuperarse
- Glosario
- Notas Finales
- Colaboradores

# DESAFÍOS COMUNES

Para ayudarte a evitar los desafíos de valor compartido, aquí hay algunos desafíos comunes que los practicantes han compartido con nosotros:

**No comprender plenamente quién debe estar en la mesa cuando se diseña un esfuerzo de valor compartido y no conseguir la aceptación de las partes interesadas.**

**Acción Sugerida:** Realizar entrevistas con los grupos de interés para comprender mejor quiénes deben participar y quiénes necesitan ser informados.

**Invertir demasiado en un piloto que hace la escala difícil y/o poco realista.**

**Acción Sugerida:** Diseñar su esfuerzo de valor compartido con la expansión en mente y luego trabajar hacia atrás para desarrollar un piloto. Algún incremento de la inversión está bien para el primer mercado o dos, pero en última instancia el esfuerzo debe operar de una manera que pueda escalar.

**Decidir cómo medir el éxito después de que el esfuerzo ya ha comenzado.**

**Acción Sugerida:** Determinar sus Indicadores Clave de Desempeño (*Key Performance Indicators, KPIs*) para el negocio y la sociedad antes de implementar el esfuerzo e identificar cómo capturar los datos. Si se requiere una línea de base, tomar una medida antes de comenzar.

**Asumir que sólo necesitas entrenar a la organización una vez en el valor compartido.**

**Acción Sugerida:** Todas las organizaciones tienen rotación y cambios de liderazgo, por lo que una idea como la de valor compartido debe ser reforzada regularmente e incorporada en los procesos de inducción (contrataciones internas y externas), comunicaciones, capacitación y discusiones regulares de la estrategia.

# REAGRUPARSE Y RECUPERARSE: CÓMO AFRONTAR LOS CONTRATIEMPOS

Como cualquier innovación, el valor compartido tendrá su cuota de desafíos y retrocesos. Para ayudar a su organización a estar mejor preparada y recuperarse más rápidamente de los posibles tropiezos, aquí tiene algunas ideas:

- **Asegúrese de que haya una visión clara y común para su práctica de valor compartido** para que pueda referirse a ella si se pierde. Comparta la propiedad de la práctica tanto como sea posible—¡el valor compartido necesita una comunidad!
- **Ponga a la mesa a los grupos de interés adecuados para que entiendan y acepten el problema.** ¿Es su mesa ejecutiva o estratégica o ambas cosas? ¿Se trata de la participación del socio o al contrario?
- Si es de ejecución, **determine si se trata de un problema de habilidades, conocimientos, procesos, comunicaciones, etc. y desarrolle un plan** para abordar la avería a través de apoyo técnico, capacitación, puntos de discusión, recursos, etc.
- Si ha eliminado o abordado los problemas de ejecución y considera que el problema puede ser estratégico, **identifique claramente dónde la estrategia es defectuosa o insuficiente y refínela.** Es posible que tenga que volver a la sección de Estrategia y volver a trazar sus pasos para identificar el problema.
- Si se presentan desafíos porque los aliados (internos y/o externos) no están alineados, **haga una pausa y determine dónde hay falta de alineación.** Tenga en cuenta que quienes llevan más tiempo viviendo con el valor compartido pueden estar más avanzados en la curva de adopción que los aliados comerciales y externos más recientes. **Sea paciente, busque entender y educar, esté abierto a la crítica y a los cambios, y asuma una actitud positiva si se le reta.** Además, pregúntese si ha hecho todo lo razonablemente posible para minimizar el riesgo de la oportunidad a los socios (por ejemplo, suscribir costos o ganancias en riesgo en un presupuesto separado, acordar objetivos del piloto que son independientes de la métrica de la unidad de negocios).
- Si está experimentando un retroceso porque el negocio en general o el recurso empresarial clave para el valor compartido está teniendo problemas de crecimiento y rentabilidad, **refuerce el hecho de que el valor compartido está aumentando el valor económico del negocio y no debe abandonarse en tiempos difíciles.** Una táctica a corto plazo puede ser frenar el crecimiento de los esfuerzos de valor compartido en un intento de preservar la infraestructura ya establecida para este esfuerzo a medio y largo plazo. Consulte Estrategias, Objetivos y Recursos para conocer las medidas proactivas que puede tomar para planificar los posibles descensos de la empresa y mantener el compromiso con su práctica de valor compartido.

# GLOSARIO

## Gobierno Corporativo

Un sistema de reglas, controles, políticas y procesos establecidos para liderar y controlar el comportamiento corporativo.

## Cultura

El orden social implícito de una organización que influye en las actitudes, los comportamientos y lo que se valora.

## Factores Ambientales, Sociales y de Gobierno (Environmental, Social, Governance, ESG)

Criterios utilizados por los inversionistas para evaluar la exposición de una empresa a los riesgos relacionados con asuntos ambientales, sociales o de gobierno y su gestión. Estos temas pueden incluir la huella ambiental de la empresa, las condiciones laborales y la supervisión de la junta.

## Innovación

La aplicación de mejores soluciones que satisfagan los nuevos requisitos, las necesidades no articuladas o las necesidades existentes del mercado. (Fuente: "La iniciativa empresarial en el Plan de Estudios de las Empresas", *Journal of Education for Business*, <https://doi.org/10.1080/08832323.1992.10117582>)

## ONG (Organización no gubernamental)

Grupo sin fines de lucro independiente de cualquier gobierno que suele trabajar para mejorar la sociedad abordando los desafíos ambientales y sociales.

## La mentalidad de afuera hacia adentro

Tomar en consideración la perspectiva de los clientes, la comunidad, el gobierno y otras partes interesadas externas al pensar en su negocio, sus desafíos y sus posibles soluciones.

## Propósito

La razón de ser de una empresa que simultáneamente ayuda a resolver un problema social (social y/o ambiental) y crea un valor financiero significativo para la empresa.

## Compañía guiada por un propósito

Una empresa que ha construido su estrategia, operaciones, esfuerzos relacionados con las personas y cultura en torno a un propósito que aborda de manera significativa los desafíos de la sociedad (sociales y/o ambientales) y crea un importante valor financiero para la empresa. Su propósito debe ser significativo, auténtico, rentable y serio.

## Valor Compartido

Las políticas y las prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se centra en la identificación y ampliación de las conexiones entre el progreso social y económico. (Fuente: "Creando Valor Compartido", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)

## El Ecosistema Social

Una red de actores, incluidos los gobiernos, las comunidades locales y las ONG, a los que una empresa puede recurrir para abordar problemas sociales o ambientales que tienen importantes consecuencias financieras para la empresa.

## Necesidades de la sociedad

Los elementos esenciales que ayudan a una sociedad a funcionar, sobrevivir y prosperar. Incluye las necesidades sociales y ambientales.

## Grupos de interés

Las personas, grupos u organizaciones que pueden representar a empleados, clientes, comunidad, ONG, filantropía, socios, gobierno, inversionistas y otros que puedan verse afectados por las acciones, políticas y decisiones de una empresa.

## Objetivos de Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Goals, SDGs)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como los Objetivos Mundiales, fueron adoptados por todos los Estados Miembros de Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad para 2030. (Fuente: Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, [www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html))

## Cambio de sistemas

Promover la equidad modificando fundamentalmente las condiciones que mantienen un problema, incluidas las políticas, las prácticas, las corrientes de recursos, las relaciones, las dinámicas de poder y los modelos mentales. (Fuente: "El Agua del Cambio de Sistemas", FSG, [www.fsg.org/publications/water-de-systems-change](http://www.fsg.org/publications/water-de-systems-change))

# NOTAS FINALES

1. "La Mesa Redonda de Negocios redefine el propósito de una corporación para promover 'una economía que sirva a todos los americanos'." Business Roundtable, agosto de 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
2. Porter, Michael y Mark Kramer. "Creando Valor Compartido": Cómo arreglar el capitalismo y desatar una nueva ola de crecimiento." *Harvard Business Review*, enero de 2011. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
3. Porter Novelli/Cone. "Índice de Primas de Propósito": Cómo las empresas pueden desbloquear las ganancias de reputación liderando con propósito." 2018. <http://www.conecomm.com/research-blog/purpose-premium>
4. Eggers, William D., Nate Wong y Kate Cooney. "El profesional con propósito: Aprovechar el poder del impacto social de las empresas para el desarrollo del talento." Deloitte, 2015. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/harnessing-impact-of-corporate-social-responsibility-on-talent/DUP\\_1286\\_Purpose\\_driven-talent\\_MASTER.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/harnessing-impact-of-corporate-social-responsibility-on-talent/DUP_1286_Purpose_driven-talent_MASTER.pdf)
5. "El caso del negocio para el propósito" *Harvard Business Review* Informe de Servicios Analíticos patrocinado por EY, 2015. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)
6. Kanter, Rosabeth Moss. "Cómo las grandes compañías piensan diferente" *Harvard Business Review*, noviembre de 2011. <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently>
7. "Objetivos de Desarrollo Sostenible". Plataforma de Conocimientos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
8. Smith, Dane. "¿Qué es el propósito corporativo? No, déjame reformular eso. ¿Qué es un propósito corporativo que vale la pena tener? FSG, 2019. <https://www.fsg.org/blog/what-corporate-purpose-no-let-me-rephrase-what-corporate-purpose-worth-having>
9. Groysberg, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price y J. Yo-Jud Cheng. "La Guía del Líder para la Cultura Corporativa": Cómo manejar los ocho elementos críticos de la vida organizativa. *Harvard Business Review*. Enero-febrero de 2018. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>

# GRACIAS A NUESTROS COLABORADORES

**Susan Beverly**

Director General de Sostenibilidad, Abbott

**Erin Byrne**

Director General de Sostenibilidad Corporativa e Impacto Social de Estados Unidos, Novo Nordisk

**Gary Cohen**

Vicepresidente Ejecutivo de Salud Mundial, Becton Dickinson

**Amaya Guillermo**

División de Comunicación y Asuntos Corporativos, Inditex

**Elizabeth Hawkins**

ex Director Adjunto, FSG

**Laura Herman**

ex Director General, FSG

**John Holm**

Vicepresidente de Iniciativas Estratégicas, PYXERA Global

**Miguel Inchaustegui**

Consultor, ex Viceministro de la Secretaría de Minas, Perú

**Lakshmi Iyer**

Director Adjunto, FSG

**Nina Jais**

Director, FSG

**Reema Jweied-Guegel**

Director, Compromiso y Programas de Socios, Shared Value Initiative

**Mark Kramer**

Cofundador y Director General, FSG

**Amanda MacArthur**

Jefe del Programa, PYXERA Global

**Adilet-Sultan Meimanaliev**

Director, Iniciativas de Salud Globales de Valor Compartido, Eli Lilly & Co.

**Lisa Mondschein**

Jefe de Personal, Discovery Limited

**Stacy Neal**

Director de Iniciativas Estratégicas y Jefe de Personal, FSG

**Katherine Pickus**

Vicepresidente de Sostenibilidad Mundial, Griffith Foods

**Mark Russell**

Director de Marketing y Comunicaciones, FSG

**Matt Smith**

Director de Alimentos para el Bien, PepsiCo

**Helen Steel**

Director General, Proyecto de Valor Compartido

**Nicole Trimble**

Director General de Talent Rewrite

**Maike Von Heymann**

Gerente de Desarrollo y Asociación Socioeconómica, Anglo American

**Jeff West**

Responsabilidad corporativa global y sostenibilidad, IBM

## CON UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL A

**Neeraja Bhavaraju**

ex Director, FSG

**Nikhil Bumb**

Director Adjunto, FSG

**Greg Hills**

Co-Director General, FSG

**Adeeb Mahmud**

Director General, FSG

**Helen Medina**

Gerente de Asuntos Públicos, Gobierno y relaciones multilaterales, Nestlé

**Katherine Neebe**

Director General, ESG, Confianza y Transparencia, Walmart

**Maria Cristina Papetti**

Jefe de Infraestructura y Redes de Sostenibilidad Global, ENEL

**Marc Pfitzer**

Director General, FSG

**Dane Smith**

Director General, FSG

# MANUAL

## DEL PROPÓSITO

---

Version 1.1 of the Purpose Playbook  
was Published in May 2020

### Contacto

[Comments@PurposePlaybook.org](mailto:Comments@PurposePlaybook.org)

### Editado por

**Georgina Eckert**

Directora de Programa Senior,  
Shared Value Initiative

### Bobbi Silten

Director General,  
Shared Value Initiative

### Diseño Gráfico

Jackrabbit Design



Este trabajo está licenciado bajo una Atribución de Creative Commons  
Atribución/Reconocimiento-NoComercial-SinDerivados 4.0 Internacional