

# Implementación de un sistema de gestión de valor compartido en una empresa del rubro yerbatero de la ciudad de Bella Vista

González Fomerón, Francisco Javier  
francisco@consultoria.com.py

## Resumen

Este trabajo describe la implementación de un Sistema de Gestión de Valor Compartido en una Empresa del Rubro Yerbatero de la ciudad de Bella Vista. Tal abordaje se hace necesario con la finalidad de permitir desarrollar futuras comparaciones con el mismo sector en diferentes países, a la vez que permitirá dejar sentado un punto de partida al plantear el reflejo de la situación actual de la empresa analizada en relación a este sistema de gestión. El objetivo de este estudio es describir los efectos que produce la implementación de un sistema de gestión de valor compartido en una empresa del rubro yerbatero de la ciudad de Bella Vista del Departamento de Itapúa. Esta tarea fue concebida a partir de un estudio de caso aplicando una metodología de investigación de tipo no experimental, básica y descriptiva con una naturaleza de información mixta.

El estudio se centró en una empresa del rubro yerbatero de la ciudad de Bella Vista. El análisis evidenció que prácticamente la mayor parte de los funcionarios no conoce el método de gestión de valor compartido, esto se da, ya que la única actividad que se efectúa es la de Responsabilidad Social Empresarial. Hay una confusión entre diferenciar las actividades que en esencia son el rol de negocios de una empresa, y un emprendimiento de Responsabilidad Social Empresarial, que es una acción de mercado dirigida a dar alcance de su producto a un determinado núcleo social.

Al respecto, casi la totalidad de los funcionarios están de acuerdo a que se elabore un nuevo producto que sea innovador enfocado a una necesidad social. Finalmente la mitad de los funcionarios mencionan no conocer de limitaciones para aplicar este método

**Palabras Clave:** Valor Compartido, Sistema, Empresa.

## Abstract

This paper describes the implementation of a Shared Value Management System in a company of the yerba market in the city of Bella Vista. This approach becomes necessary with the purpose of allowing development of future comparisons with the same sector in different countries, at the same time that it will permit to settle a starting point to when posing the reflection of the current situation of the analyzed company in relation to this management system. The objective of this study is to describe the effects produce by the implementation of a shared value management system in a company of the yerba market in the city of Bella Vista of the Itapúa Department. This task was gained from a case study, by applying a research methodology of the non-experimental type, basic and descriptive with a mixed information nature.

The study focused on a company of the yerba market of the city of Bella Vista. The analysis highlighted that most of the workers does not know the shared value management method, this is because the only activity

Profesor Investigador de la UNI.

Recibido: 27/10/2019 Aceptado: 28/12/2019

that is carried out is that of Corporate Social Responsibility, moreover there is a confusion between differentiating activities that are essentially a corporate social responsibility entrepreneurship; almost all of the workers agree to elaborate a new product which is innovative and aimed at a social need. Finally, virtually half of the employees mention not knowing limitations to apply this method.

**Key Words:** Shared value; System; Company.

### Introducción

La presente investigación se refiere al tema de un Sistema de Gestión de Valor Compartido en una empresa del rubro Yerbatero de la ciudad de Bella Vista. En donde podemos definir al valor compartido como un conjunto de estrategias que las empresas deben plantearse para generar crecimiento, rentabilidad y beneficios económicos, sociales y ambientales; por tanto las empresas deben redefinir sus estrategias no solo para generar riqueza a los accionistas sino también para facilitar el acceso a sus productos a todos los niveles de la sociedad como un todo.

En los últimos años las organizaciones han implementado un departamento de responsabilidad social con un enfoque en el valor compartido por la importancia que reviste, y son vitales en el aporte diario de brindar un mejor servicio y desarrollo social, cabe recalcar que todas las áreas deben estar ligadas por el bien común de alcanzar el éxito esperado, los factores del macro entorno serán analizados como una oportunidad de visión a largo plazo y de esta forma ayudar a la contribución de mejora de los niveles socioeconómicos.

La investigación inicia ante la necesidad de poner en práctica los cambios necesarios que contribuyan al progreso empresarial sin

dejar de pensar en los aspectos económicos, sociales y ambientales

La presente investigación está basada en un estudio amplio sobre el diseño de una estrategia de valor compartido que permita aplicar un nuevo modelo de negocios y de esta manera identificar las causas que señalan claramente las deficiencias que se están dando en todos los departamentos por falta de conocimiento de este sistema.

El propósito en sí de esta investigación, es describir los efectos que produce la implementación de un sistema de gestión de valor compartido en empresas de este género en el Departamento de Itapúa. Para esta investigación se efectuó un análisis íntegro de las estrategias de valor compartido que podría aplicar la empresa yerbatera en su entorno. Igualmente se consideraron algunas estrategias y gestiones de valor compartido que aplican algunas empresas internacionales y otras que se encuentran operando en el país de manera a hacer un benchmarking, es decir las buenas prácticas existen en materia, cotejarlos los resultados y analizar la viabilidad de una posible adecuación o adaptación a la realidad de la empresa atendiendo sus características propias.

La unidad de análisis fue la empresa del rubro yerbatero citada con anterioridad. Para ello, se aplicaron técnicas de recolección de datos a través de encuestas de tipo entrevista a los directivos de la empresa yerbatera, gerentes, encargado financiero, de producción, colaboradores y administrativo. Como herramienta de consolidación de datos, se utilizó la estadística, la inferencia, la interpretación y explicación de los datos cualitativos. La población muestra de estudio estuvo compuesta por los 4 directores, los 5 gerentes generales, los 2 de producción y el contador.

En cuanto a los otros colaboradores de menor rango se tomó una muestra de 20 a 30 personas, de una población aproximada de 100 personas. La investigación que se realizó responde a un estudio de casos. Se aplicó una muestra del tipo no probabilística ya que no todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados. La medición de los datos se dio atendiendo a los principios de confiabilidad, validez, objetividad, dependencia, confirmabilidad y credibilidad. Los datos cuantitativos fueron agrupados, tabulados y registrados en el programa Excel de Office, para posteriormente ser procesados, analizados e interpretados por medio de tablas y gráficos aplicados en estadísticos. Las informaciones de índole cualitativas fueron clasificadas, analizadas, referenciadas y ordenadas para posteriormente ser presentadas en forma descriptiva-narrativa.

La presente investigación consta de tres capítulos organizados; inicia con los antecedentes sobre el estudio del valor compartido y afines, luego se expone el marco metodológico utilizado en todo su contexto, seguidamente se observan los resultados obtenidos a través de las entrevistas aplicadas y la discusión de lo recabado en dicha entrevista y lo investigado bibliográficamente, y finalmente se observan las conclusiones y las recomendaciones sugeridas luego del análisis técnico realizado en toda la investigación.

### **Antecedentes del Valor Compartido**

La creación de un sistema de gestión de valor compartido nace desde la propuesta del Dr. Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard y co fundador de Foundation Strategy Group.

De hecho los antecedentes a la creación del valor compartido se encuentran en lo que se denomina "Responsabilidad Social

Corporativa", que puede ser definida según (Argandoña, 2007, pág. 7) *"Las organizaciones, como las personas, tienen numerosas responsabilidades, que abarcan todas sus acciones y omisiones, sus estrategias y políticas, como condicionan las personas que actúan en ella y la consecuencia de todo lo anterior para la propia organización. La responsabilidad es social cuando que está abierta a la rendición de cuentas ante las personas y las comunidades ante las que se ejerce, pero no como respuesta a exigencias o expectativas sociales."*

Por consiguiente la perspectiva de las empresas por tener una actitud más abierta de las empresas hacia el entorno que lo rodea además de poner a conocimiento de los mismos sus estrategias, objetivos, metas; independientemente de que esto afecte al entorno social.

La idea de que las empresas "aporten" algo en su comunidad o en el entorno mismo se da principalmente por las externalidades que pueden surgir por causa de las actividades que realizan, ya sea por contaminaciones, deforestaciones, uso excesivos de productos químicos entre otros. Existen coincidencias sobre del porque es importante que implemente una Responsabilidad Social Empresarial, según (Porter & Kramer, 2006, pág. 7) menciona *"En términos generales los partidarios de la RSC han recurrido a cuatro argumentos para presentar su tesis: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación"*.

No obstante, aun desde que varias empresas han incluido un estrategia de RSC, esto no llega a tener una visibilidad amplia por la sociedad es más, según (Porter & Kramer, 2011) *"Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad. Peor aún, mientras más las empresas han comenzado a adoptar*

la responsabilidad corporativa, más se las ha culpado por las fallas de la sociedad”.

Uno de los puntos fundamentales de la creación de valor compartido lo podemos encontrar en (Porter & Kramer, 2011, pág. 36) que mencionan:

*“En un nivel muy básico, la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda de sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riquezas de sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las políticas públicas que socavan la productividad y la competitividad de las empresas se derrotan a sí mismas, especialmente en una economía global donde las instalaciones y los empleos pueden moverse fácilmente de un lado a otro”.*

Por consiguiente, y en concordancia con lo que manifiestan los actores hay prácticamente una relación de dependencia mutua entre la empresa y la sociedad por lo que todo lo que ocurra en uno tendrá su efecto a corto o largo plazo en el otro, de ahí que el éxito de la empresa no se refleja únicamente en si ésta tuvo una utilidad en un periodo de tiempo.

Así mismo, según (Porter & Kramer, 2011, pág. 37) *“A medida que la empresa verticalmente integrada empezó a depender más y más de los proveedores externos, de la tercerización y de la fabricación en el extranjero, se debilitó la conexión entre las firmas y sus comunidades”.* No obstante, esta característica no está contemplada para las empresas locales, que siguen manteniendo una integración con la sociedad y su entorno.

Vale mencionar que en los inicios de la creación del valor compartido no se buscó que de una sola vez las empresas remedien todas las dificultades sociales, es más, de acuerdo a (Díaz & Castaño, El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo, 2013) *“Si bien, las organizaciones no son culpables de todos los problemas sociales y no cuentan con los fondos suficientes para solucionar todos los problemas, cuando estas se encargan de un programa que incluye el valor compartido son los entes más idóneos para generar un movimiento exitoso y fundamentado en el conocimiento de su mercado”.*

### **Concepto de Valor Compartido**

De acuerdo con (Porter & Kramer, 2011) el Valor Compartido puede definirse como *“Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social”.*

En alusión a lo que menciona Porter en preciso mencionar que en el valor compartido no se hace énfasis únicamente en los beneficios que una organización pueda llegar a obtener sino que también hace énfasis a los costos.

De hecho, los alcances del valor compartido pueden incluir varios puntos, tal cual lo mencionan (Albano & Otros, 2012) *“Este beneficio debe conducir a la creación de valores, los cuales no sólo deben ser de índole económica sino, que a la vez, deben perseguir la creación de valores que contribuyan a la sociedad para que sea capaz de enfrentar sus necesidades y desafíos. Generando así, una transformación económica y social en las comunidades donde las empresas se insertan, y permitir que exista una indivisible combinación*

*entre el desempeño corporativo y la sociedad*".

De igual forma, es adecuado mencionar que el Valor Compartido no es un procedimiento de gestión rápida y con resultados que se pueden apreciar ya en un corto periodo de tiempo, es más, según (Díaz & Castaño, El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo, 2013, pág. 98) *"Es importante tener en cuenta que la creación de valor compartido como un proceso que requiere tiempo y etapas para llevarlo a cabo con éxito dentro de las empresas"*.

Por consiguiente no se espera que los resultados de la implementación de un Valor Compartido tenga ya un impacto de forma inmediata, no obstante, mediante un sistema de medición y seguimiento, los resultados de la implementación pueden tener un resultado satisfactorio tanto para la empresa como para la comunidad.

De forma similar, en el informe de (Buckland & Murillo, 2014) *definen la innovación social y comparan el valor compartido como concepto. El ejercicio que proponen indica que las empresas están interesadas en posicionar sus operaciones, aunque también plantean el siguiente cuestionamiento: ¿Hasta qué punto está incidiendo la creación de valor compartido en una mejora social?*

Por lo tanto, de acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior las iniciativas para la implementación del valor compartido dentro de las organizaciones tiene dos puntos que se identifican claramente, que es primeramente mejorar la imagen de la empresa frente a la sociedad y segundo que con el valor compartido salgan beneficiados en conjunto con la comunidad en la que esta instaurado.

No obstante, para la implementación del valor compartido se requiere además un cambio de

paradigma del sector privado, así lo menciona (Shared Value Initiative, 2014, pág. 9) *"En el pasado, abordar los problemas sociales se consideraba incompatible con una mayor competitividad. No obstante, la experiencia de las empresas que están creando valor compartido muestra que es posible avanzar más allá de esta ecuación. Esto se debe a que el valor compartido no se centra en redistribuir el valor existente, sino en crear nuevo valor que sólo se puede generar abordando los problemas sociales"*.

### **Como se crea el Valor Compartido**

La creación del valor compartido implica una serie de puntos que la empresa debe enfocar, así mismo hay varias formas de implementarlo, es así que de acuerdo a (Porter & Kramer, 2011) *"Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa"*

De este modo, las empresas que planifiquen implementar un sistema de gestión de valor compartido pueden realizarlo con cualquiera de las formas mencionadas o inclusive efectuándolo en forma combinada.

En concordancia a lo mencionado por Porter, se puede indicar lo publicado por (Díaz & Castaño, El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo, 2013, pág. 93) que expresan *"El éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías y las infraestructura de apoyo que los rodean. La productividad y la innovación están altamente influidas por los clústeres o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular, como las TI en un área*

*específica, el cultivo de flores en Kenia y el corte de diamantes en Surat, India”.*

De forma similar, (Díaz & Castaño, El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo, 2013) mencionan:

*“Para crear valor compartido en las empresas es importante:*

- *Gestionar grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra clúster.*
- *Redefinir la productividad de la cadena de valor”.*

Es importante destacar que la creación de valor compartido no está solamente vinculada a empresas multinacionales o de gran tamaño, tampoco está supeditada a países con una economía alta o desarrollada; el valor compartido es posible plasmarlo de manera independiente a esas variables.

Así lo expresan (Porter & Kramer, 2011, pág. 38) *“La capacidad de crear valor compartido es igualmente posible en economías avanzadas y en los países en desarrollo, aun cuando las oportunidades también diferirán notoriamente entre los diversos sectores y empresas, pero toda empresa la tendrá”.*

### **Limitaciones y críticas del Valor Compartido**

La implementación de un sistema de valor compartido no es algo que se logre con mucha facilidad, requiere el compromiso de los directivos y dueños de las empresas, muchos de ellos con un mentalidad nula hacia la apertura de estas nuevas estrategias partiendo desde la premisa de que la finalidad primordial de las compañías es simplemente la obtención de lucros, muchas veces a costa de externalidades negativas a su entorno.

Es así que según (Porter & Kramer, 2011, pág. 48) *“No hay duda de que los mercados de capitales seguirán presionando a las empresas para que generen utilidades en corto plazo y seguramente, algunas empresas seguirán obteniendo utilidades a costa de las necesidades de la sociedad. Pero estas utilidades serán de corta duración y se perderán oportunidades mucho más grande”.* En otras palabras, siempre habrán empresas que sobrepasen los límites en pos de obtener beneficios económicos, esto generalmente se presentan en aquellas empresas con una dirección más familiar y arraigada al mismo.

Por lo tanto, para la implementación de valor compartido, es imprescindible el compromiso de los actores principales dentro de la organización, así lo indica (Forero, 2012, pág. 31) *“La creación de valor compartido comienza con una decisión estratégica de los líderes corporativos. Sin el compromiso de los líderes, es poco probable que las empresas sean capaces de calcular la importancia de los recursos, así como el enfoque y pensamiento a largo plazo necesarios para hacer un impacto significativo”.*

De la misma forma, según (Murcio, 2011, pág. 130) *“Por ello el empresario debe tener suficiente humildad y firmeza para aceptar que su liderazgo ha de deslumbrar mediante el impacto positivo en la organización y en la sociedad a la cual sirve”.*

Es por este motivo que toda la base fundamental para la implementación y posterior desarrollo de este método, recae en el liderazgo efectivo y compromiso de la gerencia, tal cual lo menciona (Mesa de equidad y Prosperidad, 2015) *“Para el desarrollo del valor compartido es esencial que exista un compromiso estratégico explícito de los líderes de la empresa. El liderazgo de los directores es crítico para asignar recursos*

*y cambiar la cultura organizacional de una empresa”.*

De la misma manera, según (Morales & De la Parra, 2016) *“Este enfoque requiere que los líderes se pongan a trabajar en nuevos conceptos y visiones de su actividad, en los que las necesidades sociales y las capacidades para trabajar en forma colaborativa entre las ganancias y las actividades sin ánimo de lucro centren la atención”.*

Otra de las limitaciones en la creación de valor compartido es que se requiere de un cierto tiempo para poder determinar su efectividad, es decir que no es algo que pueda verse sus efectos en un periodo de tiempo muy corto. Así lo mencionan (Díaz & Castaño, 2013) *“Toma tiempo incorporar un enfoque de valor compartido, por esto, la creación del mismo requiere energía, tenacidad y paciencia. A menudo, una empresa puede tomar muchos años para que logre integrar plenamente la idea en sus operaciones”.*

Una de las limitaciones encontradas para la creación de un sistema de valor compartido es la medición de los resultados, es decir, si bien se pueden determinar los demás puntos que se precisen y hasta ya se tenga bien definido la estrategia a implementar, por lo general, como medir que los resultados hayan sido lo esperado, sigue siendo un punto débil.

Este mismo criterio lo expresa (Díaz D. M., 2014) *“Entre las limitaciones encontradas nos gustaría destacar que quizás el considerado gran obstáculo es que la medición del valor compartido en la actualidad es incipiente y esto dificulta la puesta en práctica de la teoría masivamente. Se requieren métricas sobre el impacto real de estas iniciativas en lo económico y social, haciendo notar que la medición en la parte social es más compleja*

*que en lo financiero, y por lo tanto, puede no verse tan claramente los beneficios reales”.*

Finalmente se requieren de nuevas idoneidades y facultades que se deberán tener para llevar a cabo el proceso de valor compartido, además este proceso indefectiblemente se deberá desarrollar en conjunto, es decir, por más que exista una persona o hasta inclusive todo un departamento enfocado para su implementación, solo podrá ser efectiva con la colaboración de todos (gerencia, empleados, clientes, sociedad y otros).

Es así que de acuerdo a (Mutis, 2013) *“Las capacidades, competencias y actividades requeridas para generarlo no son las tradicionales. Sobresalen la interdependencia y las conversaciones generativas, el espíritu observador y la observación permanente del entorno con un marco más amplio, la convivencia con la incertidumbre, la innovación aplicada a gran escala y sobretodo el desarrollo del liderazgo...”.*

## **Materiales y Métodos**

Este trabajo es del tipo no experimental ya que no se posee un control de las variables, es del tipo descriptivo e hipotético deductivo. Así mismo, la investigación corresponde al tipo básico y finalmente, en cuando a la naturaleza de la información es la del tipo mixta ya que se trabajó con datos cuantitativos y cualitativos.

Con la finalidad de obtener el contenido que se proyectó en esta investigación primeramente se efectuó un análisis íntegro de las estrategias de valor compartido que podría aplicar la empresa yerbatera en su entorno.

Por lo tanto, se desarrolló una serie de cuestionamientos, a fin de individualizar opiniones o hechos específicos, igualmente se compararon los datos obtenidos con los

marcos de referencia mencionados en el apartado del párrafo precedente.

Se aplicaron técnicas de recolección de datos a través de encuestas de tipo entrevistas a los directivos de la empresa yerbatera, gerentes, encargado financiero, de producción, colaboradores y administrativo.

Como herramienta de las técnicas aplicadas se utilizó la estadística, la inferencia, la interpretación y explicación de los datos cualitativos.

La población de estudio está compuesta por los 4 directores, los 5 gerentes generales, los 2 de producción y el contador. En cuanto a los otros colaboradores de menor rango se tomaron una muestra de 20 a 30 personas, de una población aproximada de 100 personas. Para los proveedores se tomaron una muestra aproximadamente de 15 a 25 de una población de 50 personas. La investigación que se realizó responde a un estudio de casos.

Se aplicó una muestra del tipo no probabilística ya que no todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador. Así mismo, las unidades de análisis serán sometidos al uso del software de muestreo Launch Stats 2.0.

Los datos cuantitativos fueron agrupados, tabulados y registrados en el programa Excel de Office, para posteriormente ser procesados, analizados e interpretados por medio de tablas y gráficos aplicados en estadísticos.

Las informaciones de índole cualitativas fueron clasificadas, analizadas, referenciadas

y ordenadas para posteriormente ser presentados en forma descriptiva-narrativa.

La medición de los datos se dio atendiendo a los principios de confiabilidad, validez, objetividad, dependencia, confirmabilidad y credibilidad

### Resultados

Al ser consultados los funcionarios, de si consideran que este método puede ser aplicable en la empresa, las opiniones están divididas ya que la mitad considera que no habría dificultad para llevar a cabo este procedimiento, y la otra mitad no sabe, este resultado es controversial ya que como al principio se mencionó, la mayor parte desconoce lo que es el método de gestión bajo el valor compartido, sin embargo aun así también mencionan que se puede efectuar. Los encuestados que respondieron afirmativamente, indican que se debe a que la empresa cuenta con gerentes innovadores y abiertos ante nuevos procesos de gestión, como segundo punto al compromiso y accesibilidad por parte de los directivos para este tipo de gestiones

De las encuestas aplicadas a los funcionarios se aprecia como resultado que la mayoría (80%) no conoce este procedimiento de gestión, por lo que directamente los entrevistados no pudieron indicar cuales pueden ser las ventajas una vez aplicado este método. Si bien según (Shared Value Initiative, 2014, pág. 4) *"El valor compartido ofrece una oportunidad para que las compañías hagan este aporte sin tener que sacrificar su posición competitiva. De hecho, cuando las empresas crean valor compartido mejoran los resultados sociales fortaleciendo simultáneamente su competitividad"*

No obstante, según los resultados de esta investigación, los colaboradores de la empresa

no pudieron identificar algún beneficio, sin embargo, un pequeño grupo (20%) que sí mencionaron conocer, se le solicitó que indiquen las actividades desarrolladas bajo este criterio, fue así que de las respuestas que dieron se visualizó que terminaron confundiéndolo con actividades de responsabilidad social empresarial.

Asimismo, al indicarles a los entrevistados de si con la implementación de un sistema de valor compartido se obtendría beneficios en cuanto a la productividad estaría de acuerdo con la ejecución, un 80%, es decir, casi la totalidad ha respondido afirmativamente

Se pudo apreciar en los resultados que la empresa lleva a cabo algunas actividades que enfocados adecuadamente podrían ser utilizados como estrategias para la implementación de un sistema de gestión de valor compartido.

Según (Porter & Kramer, 2011, pág. 37) *“Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerla: reconcibiendo los productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa”*.

De la misma manera a lo mencionado por Porter, las estrategias que podría aplicar la empresa del rubro yerbatero va direccionado a dos de los puntos que Porter indica.

En cuanto a las limitaciones que podrían presentarse en la empresa, se aprecian que la mayoría de las personas entrevistadas, es decir un 52% no conoce o no sabe de si podrían existir limitaciones, esta respuesta está directamente relacionado en que un gran porcentaje de los encuestados ha manifestado

no conocer lo que es un sistema de gestión de valor compartido, igualmente un 24% cree que si hay limitaciones frente a un 25% que indicó que no habría estas limitaciones.

De las personas que han indicado que existen limitaciones para llevar a cabo este proceso se les pidió que mencionen cuales son las limitaciones partiendo como base las limitaciones que menciona (Porter & Kramer, 2011) que entre otros son: falta de compromiso de la dirección general, carencia de apertura a nuevos conceptos, carencia de actitud abierta hacia las necesidades locales, insuficiencia de tiempo, falta de instrumento de medición y carencia de personal idóneo.

Finalmente, como último objetivo de esta investigación se buscó demostrar que este sistema de gestión puede llevarse a cabo en la empresa; ya que de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de entrevistas tipo cuestionarios las opiniones son divididas ya que un 48% de los entrevistados respondieron afirmativamente y en el mismo porcentaje, es decir, un 48% ha indicado no saber si esto puede llevarse a cabo.

Volviendo a los primeros resultados se puede interpretar que las personas que indicaron no saber si este método se puede implementar corresponderían principalmente a las que respondieron no conocer el sistema de gestión de valor compartido.

De entre las personas que manifestaron que este método se puede implementar en la empresa, al preguntárseles del porque considera que se podría implementar y teniendo como posibles respuestas algunas opciones indicadas con anterioridad, no supieron responder el motivo.

No obstante, la mayor parte de las personas mencionaron dos características y/o cualidades que tiene la empresa y que podría facilitar esa implementación, estas son: la existencia de gerentes innovadores y abiertos, así también, el compromiso y la accesibilidad. Esto se da de forma similar a lo expresa (Mutis, 2013, pág. 117) *"En primera instancia es requisito sine qua non un sólido compromiso de la alta dirección de las empresas y una aproximación integral con el objeto de comprometer a todos los empleados y colaboradores de la organización"*.

### Conclusión

Culminada la presente investigación el diagnóstico inicial verificado fue que la implementación de un sistema de gestión de valor compartido infundirá en la reducción de costos y mejorará la imagen social externa de una empresa del rubro yerbatero de la ciudad de Bella Vista del Departamento de Itapúa, en el periodo 2018.

Teniendo en cuenta el grado importancia y la necesidad de conocer sobre el sistema de valor compartido en la empresa yerbatera de la ciudad de Bella Vista, la investigación se ha enfocado en responder al problema general que trata de cuáles son los efectos que produciría la implementación de un sistema de gestión de valor compartido en la empresa yerbatera de la ciudad de Bella Vista del Departamento de Itapúa.

Para la obtención de los datos del trabajo se han abarcado varios tipos de investigación como ser; según el control de las variables fue no experimental, ya que se analizó tal cual estaban contenidas las variables establecidas; se ha basado en una investigación descriptiva en donde se tuvo la finalidad de describir las características principales del valor compartido; con respecto a la naturaleza de los objetivos ha sido descriptiva, según el método o proceso

formal fue hipotético deductivo, con respecto al grado de abstracción ha correspondido a una investigación básica en donde se trató de aumentar la teoría del sistema en estudio; con relación al grado de generalización ha sido considerada una investigación de acción, en tanto a la descripción cronológica se ha basado en una investigación descriptiva. Los puntos para la elaboración del trabajo han abarcado las siguientes variables; ventajas para la empresa yerbatera, estrategias de implementación, limitaciones de implementación, grado de conocimiento de diferenciación de los niveles jerárquicos y factibilidad de implementación.

Observamos que los funcionarios involucrados en su mayoría no conocen este procedimiento de gestión, por lo que directamente no pudieron indicar cuales pueden ser las ventajas una vez aplicado este método; con esto indicamos que si se aplicara dicha gestión en la organización, este podría obtener amplios beneficios en la productividad de su servicio y por tanto tener una mayor responsabilidad social.

Se observó que entre los sistemas más adecuados mencionados por Porter, que son la estrategia de definir la cadena de valor y la re concebir nuevos productos, estos son los más adaptables al sistema de trabajo de esta organización, puesto que se identifican en la forma de trabajar de la misma y es la que más aceptación tendrá por los

Así mismo, en cuanto a las limitaciones que podrían presentarse en la empresa, se aprecia que la mayoría de las personas entrevistadas no conocen o no saben de si podrían existir limitaciones, esta respuesta está directamente relacionado en que un gran porcentaje de los encuestados ha manifestado no conocer lo que es un sistema de gestión de valor compartido; por otro lado los que creen conocer dicha gestión manifiestan de que las limitaciones

que pudieren haber, son falta de compromiso de la dirección general, carencia de apertura a nuevos conceptos, carencia de actitud abierta hacia las necesidades locales, insuficiencia de tiempo, falta de instrumento de medición y carencia de personal idóneo que se deberían tratar para que dicha gestión pueda llegar a ser un éxito en la aplicación de la misma.

Se ha concluido que así como ya se ha indicado en forma parcial en otros puntos, la empresa en sí lleva a cabo algunas actividades con unas características enfocadas más hacia lo que conocemos con una política de Responsabilidad Social Empresarial, es así que una gran parte de los encuestados conocen de la existencia de que la empresa lleva a cabo esta política. Así mismo, la mayor parte de los encuestados expresaron dos actividades de responsabilidad social que más se desarrolla dentro de la misma, que son financiación de becas y asistencia técnica a productores, los cuales no se identifica a lo que verdaderamente es el valor compartido, dejando así una confusión de cuál de los dos sistemas es el más adecuado para la organización.

Así también, se cotejó que las opiniones son divididas en cuestión de si sería aplicable este sistema de gestión o no, ya que la mitad de los entrevistados respondieron afirmativamente y la otra mitad ha indicado no saber si esto puede llevarse a cabo. Volviendo a los primeros resultados se puede interpretar que las personas que indicaron no saber si este método se puede implementar corresponderían principalmente a las que respondieron no conocer el sistema de gestión de valor compartido, por tanto, observando las cualidades que se tienen dentro de la empresa en cuanto a la existencia de gerentes innovadores y abiertos, así también, el compromiso y la accesibilidad hace que podamos concluir que con una buena estrategia de trabajo y capacitaciones,

este modelo de sistema puede aplicarse correctamente en la organización generando así los objetivos que este trae consigo en su aplicación.

Finalmente, con base a los resultados obtenidos se ha concluido que a través del conocimiento del valor compartido, si puede ser implementado en la organización en estudio propiamente dicho, ya que posee las características necesarias para su adecuación y su puesta en marcha, así también como modelo para otras organizaciones que quieran implementar dicho sistema tan actual y con características muy importantes que no se tienen en cuenta aún en nuestro entorno.

### Bibliografía

- Albano, S., & Otros. (2012). DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA A LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO ENTRE ORGANIZACIONES Y COMUNIDAD. PRIMERA PARTE. *Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística* (págs. 1-16). Rosario: Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica.
- Añez, C. H. (2009). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. *Actualidad Contable FACES*, 22-33.
- Argandoña, A. (2007). La responsabilidad social de la empresa a luz de la ética. *IESE Business School*, 6-7.
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina Marco Conceptual y Agentes*. Barcelona: ESADA Instituto de Innovación Social.
- Calderon, R., Reyes, E., & Centeno, A. (5 de Diciembre de 2017). Valor Compartido en el Abastecimiento de la Cadena de

- Valor: Caso empresa ESC y Asociación de Agricultores Arcoiris. Valor Compartido en el Abastecimiento de la Cadena de Valor: Caso empresa ESC y Asociación de Agricultores Arcoiris. Lima, Lima, Perú: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Corrales, S. (2007). Importancia del cluster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte* Vol. 13 Versión Online .
- Díaz, D. M. (3 de Enero de 2014). Creación de Valor Compartido más allá de la responsabilidad social. Un estudio cualitativo. Trabajo de Fin de Master: Creación de Valor Compartido más allá de la responsabilidad social. Un estudio cualitativo. Bogotá, Distrito Federal, Colombia: Universidad Internacional de La Rioja.
- Díaz, N. (2012). *Ética*. Daena, 5-12.
- Díaz, N., & Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 82-100.
- Forero, Y. M. (2012). Creación de Valor Compartido. *Revista Ploutus*, 29-32.
- García, R. F. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Haidar, J. I. (2012). The Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth. *Journal of the Japanese and International Economies*, 285-307.
- Herrera, H. M. (2005). El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Martín, J. M. (2013). *Ética Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido*. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad , 76-88.
- Mellor, M., & Brien, G. O. (2005). Desarrollo sostenible: mapeo de diferentes enfoques. *Sustainable Development*, 38-52.
- Méndez, M. P., & Gómez, M. O. (2017). Factores incidentes para crear valor compartido en la mipymes de Bogotá. *Suma de Negocios*, 96-105.
- Mesa de equidad y Prosperidad . (2015). *Valor Compartido*. Asunción : Red del Pacto Global Paraguay .
- Molina, P. G. (2013). Creación de Valor Compartido. La evolución del capitalismo . *Revista Ploutos*, 12-15.
- Mora, H. A. (2015). Estrategia de Valor Compartido para Colombia. *Gestión Estratégica*, 1-5.
- Morales, H. N., & otros. (2012). La creación de valor compartido y la innovación social como factores de sinergia para el desarrollo económico. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1-21.
- Morales, N., & De la Parra, N. (2016). Siete conceptos clave para potenciar iniciativas de proyectos basados en creación de valor compartido e innovación social. *Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (págs. 211-221). Guadalajara: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Murcio, R. R. (2011). El desarrollo de la comunidad como fin último de la empresa en Latinoamérica . *Universia Business Review*, 120-131.
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una

estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*, 114-118.

Nag, R., Hambrick, D., & Ming, J. C. (2006). WHAT IS STRATEGIC MANAGEMENT, REALLY? INDUCTIVE DERIVATION OF A CONSENSUS DEFINITION OF THE FIELD. *Strategic Management Journal*, 935-955.

Paris, J., & Viltard, L. (2017). Innovación y Creación de Valor Compartido . *Palermo Business Review*, 25-43.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 5.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación del Valor Compartido . *Harvard Business Review*, 36.

Ramirez, J. (2015). Creación de Reputación Corporativa mediante la adecuada gestión de la responsabilidad social: Estudio del caso de las empresas BCP, Kimberly, Clark, y AFP INtegra Sure. *European Scientific Journal*, 85-105.

Ruta de la Yerba Mate. (2011). Ruta de la Yerba Mate. Recuperado el 11 de Enero de 2018, de <http://www.rutadelayerbamate.org.ar/>

Sampieri, C. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw - Hill.

Shared Value Initiative. (2014). Valor Compartido en Chile. Santiago: Universidad del Desarrollo.

Velasco, C. S. (2014). El papel del sector empresarial en la construcción de la paz. *Revista Colombiana de Bioética*, 125-126.