



# XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta  
de la innovación y el conocimiento!*

## ASOCIANDO LA PROPUESTA DE VALOR COMPARTIDO CON LAS COMPETENCIAS ACTUALES DEL PROFESIONAL EN COSTOS Y GESTIÓN

**Autora:**

Cra. Silvana del Valle Batistella  
Universidad Nacional de Córdoba  
Universidad Blas Pascal  
batistella.silvana@gmail.com

**Área temática:**

Gestión de costos y administración del valor

**Metodología aplicada:**

Empírica / archival

**Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015**

**Convocan:**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE  
CIENCIAS CONTABLES



**Resumen:****Problema objetivos metodología y hallazgos**

Dentro del ámbito de la Contabilidad Estratégica la implementación de herramientas que ayuden a mejorar o consolidar la posición competitiva de la empresa resulta ser fundamental. El presente trabajo se orienta a vincular las competencias del Contador de Costos en la aplicación del modelo de Valor Compartido.

La propuesta de Valor Compartido apunta a buscar espacios donde la empresa pueda realizar prácticas que mejoren su competitividad, y al mismo tiempo, impulsen un beneficio en la sociedad donde opera, se basa en la premisa de que el progreso económico y social puede tratarse con los principios de valor. El concepto de valor se encuentra internalizado en los contadores de Costos y Gestión, por ello se entiende que deben tener un papel importante en la identificación de los potenciales generadores de valor compartido como así también en el seguimiento y control de los recursos comprometidos en la realización del objetivo de valor para cada una de las partes.

Este trabajo apunta a destacar el aporte que puede realizar un profesional en costos dentro del modelo de Valor Compartido y el impacto en el área decisional de los costos en función de ésta premisa. Para su realización se recurrió a un relevamiento de los Reportes de Valor Compartido publicados por empresas de primera línea en sus páginas institucionales. El trabajo concluye en una propuesta metodológica que sugiere diferentes técnicas de costos y gestión factibles de ser aplicadas durante el planeamiento y ejecución del modelo de Valor Compartido.

**Palabras claves:** competencia, valor compartido, costos y gestión.

**Abstract:**

Within the scope of the Strategic Accounting implementing tools that help improve or consolidate the competitive position of the company, turns out to be fundamental. This paper is aimed at linking competencies Cost Accountant model in implementing Shared Value.

The proposal aims to Shared Value seek opportunities where the company can engage in practices that improve their competitiveness, and at the same time promote a benefit in the society where it operates, is based on the premise that economic and social progress can be treated with the value principles. The concept of value is internalized in the cost accountants and management therefore it means they must play a role in identifying potential generating shared value as well as in monitoring and control of resources committed to the realization the target value for each of the parties.

This work aims to highlight the contribution that can make a Cost Profesional within Shared Value and the impact on the area decisional costs based on this premise. For its realization, were resorted to a survey of Shared Value Report published by leading companies in their institutional websites. The paper concludes by suggesting a methodology different costs and feasible techniques to be applied during the planning and execution of the model Shared Value Management.

**Keywords:** strategy, shared value, and management costs.

## **Un acercamiento al concepto de Valor Compartido**

Valor Compartido es nuevo enfoque estratégico para integrar más eficazmente las consideraciones sociales con las operaciones de la empresa. Porter y Kramer (2011) utilizan este nombre para divulgar y promocionar una perspectiva que, si bien no es novedosa en sí misma, tiene hoy un impacto considerable en el ámbito académico y empresarial. Este hecho se potencia por el prestigio de los autores y los ejemplos de aplicación en empresas de primera línea. Valor Compartido es un principio, filosofía o modelo según el cual, una empresa, aplicando sus capacidades e intereses, aborda alguna necesidad o desafío de la sociedad donde actúa, generando valor social de una manera que también implique la creación de valor económico. Porter y Kramer (2006) también hacen referencia a la idea enfatizando la necesidad de hacer productivos los esfuerzos de las empresas en su actuar social, encarando una relación de interdependencia dentro del ámbito de la estrategia propia de cada organización. Los autores promueven la idea de descubrir que la Responsabilidad Social Corporativa puede ser más que un costo si las empresas analizan sus alternativas de Responsabilidad Social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios.

Austin, Leonard, Reficco, y Wei-Skillern (2006) ya habían planteado la idea como el proceso de extender el dominio de la empresa, de la competencia y la oportunidad correspondiente mediante un apalancamiento innovador de los recursos, tanto dentro como fuera de su control directo, dirigido a la creación simultánea de valor económico y social. Existen otras expresiones de similar contenido como la de Austin (2009) cuando define el Emprendimiento Social Corporativo como un proceso destinado a permitir a los negocios desarrollar formas más avanzadas y poderosas de Responsabilidad Social Corporativa.

Conceptos como valor, productividad, eficacia, relación costo-beneficio y tantos otros involucrados, tocan profundamente el campo de actuación del profesional en costos. Los nuevos tiempos marcan también una nueva forma de pensar la labor del contador de Costos y Gestión, la competitividad unida a la necesidad de fijar una posición estratégica pone como imperativo la necesidad de colocar a disposición de los nuevos enfoques de gestión las herramientas necesarias que le permitan a quien toma las decisiones hacerlo de manera exitosa.

Este trabajo se enfoca en respaldar la relación existente entre la Gestión de Costos y el modelo de Valor Compartido, no resulta del alcance abordar las coincidencias y disidencias entre los

conceptos de Valor Compartido, Responsabilidad Social, Filantropía, Sustentabilidad y otros que comparten aspectos similares en su campo de aplicación.

### **Campo de actuación de la Contabilidad de Gestión**

La evolución de la contabilidad sigue los cambios económicos, sociales y políticos del contexto. La mirada hacia dentro de la empresa, puesta en la determinación de costos y valuación de inventarios se fue completando con una mirada hacia fuera que le permite ser útil en entornos competitivos complejos.

En un todo de acuerdo con Ercole (1990) se necesita una contabilidad en sentido amplio-formal, informal, registros contables, sistemas de información, que este imbuida de la necesidad absoluta de una planificación estratégica y del control de la puesta en marcha.

La gerencia estratégica de costos según Shank (1995) es un análisis de costos pero en un contexto más amplio, buscando utilizar la información de costos para tomar decisiones que conlleven a la generación de valor de la empresa. Según dicho autor, este campo de actuación abarca principalmente tres aspectos: la cadena de valor, la situación estratégica de la empresa y las causales de costos. El estudio de la cadena de valor y sus eslabones a través de un análisis de costo-beneficio, permite identificar las actividades generadoras de valor y las actividades que destruyen valor para la empresa, lo cual lleva a incentivar las primeras y eliminar o minimizar las segundas. Conceptos como productividad y efectividad son ponderados en esta instancia. La toma de decisiones de costos basadas en la posición estratégica de la empresa permite responder de manera ágil y rápida ante los cambios en el entorno, determinando de esta manera una ventaja competitiva sostenible, lo que facilita, mantener o incrementar la rentabilidad sobre la inversión, generando de este forma un aumento de valor para los propietarios. El estudio de las causales de costos desde el punto de vista estratégico aborda el comportamiento de los costos desde una perspectiva crucial para este tipo de decisiones. Anderson (2007) sostiene que las empresas han progresado mucho en gestionar los Costos de Ejecución pero que solo las empresas excepcionales lo han logrado en el campo de los Costos Estructurales.

Para Anderson (2007) la gestión estratégica de costos es la toma de decisiones deliberada dirigida a alinear la estructura de costos de la empresa con su estrategia y la optimización en la

promulgación de la misma. Alineación y optimización deben comprender la cadena de valor completa y todas las partes interesadas para garantizar a largo plazo los beneficios sostenibles para la empresa.

Se puede establecer que existe una visión moderna sobre la disciplina Costos y Gestión claramente enfocada hacia la provisión de información de manera que resulte útil a las decisiones estratégicas de las empresas, la cual se completa con la información necesaria y relevante concerniente a las decisiones operativas. Esta conexión la enfatizan Kaplan y Norton (2008) representando en un círculo el vínculo entre estrategia y operaciones. Sostienen que, en la mayoría de los casos, el mal desempeño de las empresas se debe a averías entre la estrategia y las operaciones; indican que una empresa comienza desarrollando una declaración de estrategia que se traduce en los objetivos e iniciativas de un plan estratégico específico el cual debe conectar con los planes y recursos operativos necesarios para alcanzar sus objetivos. Los especialistas en costos deben proveer información relevante y oportuna que permita monitorear los planes operativos conectados con el seguimiento de los planes estratégicos.

Nixon y Burns (2012) en su trabajo titulado -La paradoja de la Contabilidad Estratégica de Gestión- manifiestan lo siguiente: “mientras la literatura y los conceptos de la administración estratégica avanzan rápidamente, la aplicación en los negocios no lo hace”. Ellos plantean la siguiente paradoja: “las empresas necesitan más información de contabilidad gerencial pero menos contadores”. Quizás este sea un tema de agenda a considerar en los debates de los profesionales en costos.

Asociando la propuesta de Valor Compartido con las competencias actuales del profesional en costos y gestión surge la valoración de un especialista que cuenta no sólo con el conjunto de los conocimientos apropiados, sino también con las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para responder a situaciones del contexto donde la empresa aspire a lograr una posición competitiva sostenible.

## **El modelo de Valor Compartido en la práctica**

La búsqueda del equilibrio que implica cumplir con objetivos de responsabilidad social de largo plazo con los respectivos costos de corto plazo, no es un problema menor. Dentro de un

enfoque costo-beneficio, el modelo de Valor Compartido parte de la premisa de encontrar una oportunidad de intervención en la sociedad donde se pueda generar valor para ambas partes, sociedad y empresa deben salir beneficiadas, cada una dentro de su proceso de generación de valor.

Para confeccionar el presente trabajo se analizaron los informes de empresas que destacan la incorporación del modelo de Valor Compartido en alguna de sus instancias de gestión. Se realizó un muestreo seleccionando empresas representativas de diferentes sectores: alimenticio, salud, financiero, comercial y de servicios. Esta recopilación tiene por objeto evidenciar la aplicación real del modelo a las prácticas empresarias. A continuación se presentan las aplicaciones del modelo en las siguiente empresas: Nestlé, Coca Cola, Alentis, Lilly, Pacual, Kepco, IAG, Walmart, Nespresso y Sabmiller.

**Nestlé** es una empresa que se dedica fundamentalmente a producir y vender alimentos. Para esta empresa ser un líder mundial trae no sólo el deber de operar con responsabilidad, sino también una oportunidad para crear valor positivo a largo plazo para la sociedad. La Creación de Valor Compartido es su forma de pensar la gestión integral en todas las partes de su negocio. La nutrición, la salud y el bienestar están en el corazón de la Creación de Valor Compartido de Nestlé. Como temas críticos que enfrenta la sociedad, el agua y el desarrollo rural también son prioridades que representan tanto oportunidades de negocio como desafíos operacionales. *“Encontrar mejores formas de colaborar y asegurar la acción colectiva es fundamental para abordar los desafíos más críticos de la sociedad y la maximización del valor compartido que podemos crear”*<sup>1</sup>

Iniciativas Valor Compartido:

- Creación de valor compartido mirando la cadena de valor con los proveedores.
- Creación de valor compartido reflejado en aumento de ventas, empleos generados, impuestos pagados, campesinos que trabajan para la empresa, salarios y cargas sociales, fabricas alrededor del mundo, porciones consumidas por día, etc.
- Seguimiento de la cadena de suministro, capacitación, escuelas, identificación de riesgos del trabajo infantil.

---

<sup>1</sup> Nestlé Create Share Value Summary Report 2014

**Coca Cola** cuenta actualmente con una iniciativa de Valor Compartido llamada ‘5by20’. La misma tiene como objetivo ampliar las oportunidades económicas para cinco millones de mujeres empresarias, relacionadas con la cadena de valor de la compañía, para el año 2020. Un portafolio de iniciativas combina operaciones de negocio, colaboración intersectorial y la inversión social estratégica para reducir las barreras que enfrentan las mujeres a participar en los negocios en cada etapa de la cadena de valor. La propuesta aspira a crear puestos de trabajo y oportunidades de negocio para los productores agrícolas, proveedores de bienes y servicios, fabricantes y embotelladores, distribuidores, minoristas, recicladores de envases y artesanos; a su vez la empresa depende de éstos individuos para operar y crecer. En los países en desarrollo y mercados emergentes, muchas de estas empresas son de propiedad o gestionados por las mujeres, por otro lado, las mujeres tienen una fuerte presencia en el llamado comercio tradicional pues también son mujeres los compradores principales de los productos. El informe 5by20 (Jenkins y otros, 2013) plasma la filosofía del modelo a través de la construcción de un negocio sostenible mediante la comprensión de los problemas de las comunidades donde hacen los negocios y el aporte de soluciones. Según expresan, la creación de oportunidades surge del aprovechamiento de la cadena de valor y allí están encaminados los esfuerzos para empoderar a las mujeres en un proyecto económicamente autosostenible.

Iniciativas de Valor Compartido:

- Formación de jóvenes relacionados con el ‘eslabón Distribución’ en la cadena de valor.
- Capacitación de mujeres relacionadas con todos los eslabones de la cadena de valor con implementación en los países en desarrollo donde las perspectivas de crecimiento son mayores y las barreras a la participación de las mujeres más altas.

**Alentis** es una empresa de gestión de servicios tercerizados, de seguridad, mantenimiento, limpieza y medioambiente. La empresa centra su concepto de Responsabilidad Social en colaborar con su entorno para que juntos generen valor y contribución a un desarrollo sostenible. Su objetivo de Valor Compartido es generar valor simultáneo en los entornos donde desarrollan sus actividades y para ello se fijan como objetivo fortalecer el vínculo con los personas con capacidades diferentes vinculadas con la cadena de valor de la empresa. Estos individuos son capacitados e integrados a la comunidad de manera productiva resultando un aumento de valor para ambas partes.

Iniciativas de Valor Compartido:



- Asignación de 130 perros-guía. Proyecto Arte-Down. Proyecto tu juguete cuenta para repartir en sectores desfavorecidos. Adhesión al Pacto Empresarial Valenciano contra la Violencia sobre la Mujer. Contribución a la tecnificación deportiva de los deportes para ciegos (conjuntamente con la Federación Española de Deportes).

**Lilly** es una empresa de salud que se dedica principalmente a la fabricación de medicamentos. En estos momentos está trabajando con siete socios para encontrar nuevas soluciones en el cuidado de la diabetes para las personas que viven en la pobreza. La alianza se basa en el concepto de Valor Compartido, la asociación se centra en el fortalecimiento de las agrupaciones en torno a la entrega de soluciones de salud y exploración de enfoques innovadores en mercados emergentes claves.

Según los informes de la empresa, el Valor Compartido se crea cuando se aplica a un negocio sus activos y experiencias únicas para abordar una necesidad social en la que la empresa tiene un interés personal y comercial.

Iniciativas de Valor Compartido:

- A través de la Asociación Lilly, buscan mejorar los resultados de salud para las personas con diabetes, lo cual es bueno para la sociedad y puede crear nuevas ideas y oportunidades de negocio para Lilly. La asociación no tiene ningún vínculo directo con los productos para la diabetes, sin embargo, afectar la capacidad del sistema de salud y los resultados de los pacientes, podría generar la demanda de estos productos en el tiempo, mejorar los resultados de salud para las personas, fortalecer los sistemas de salud y ampliar los accesos a los medicamentos. Mediante la colaboración y asociación con organizaciones gubernamentales y de salud se recolectan y evalúan de los resultados de las acciones, con uso de la evidencia para realizar tareas de prevención, control y búsqueda de nuevas soluciones que se pueden adaptar, replicar y escalar.

**PASCUAL** es una empresa española que posee un amplio portafolio de marcas de alimentos y bebidas. La creación de Valor Compartido con los grupos de interés ha sido base de la cultura y visión de Pascual desde sus orígenes, el trabajo con los ganaderos y proveedores, empleados, clientes y las comunidades donde opera, debería entenderse como una alianza en que ambas partes crean valor y lo comparten en cualquiera de sus variadas manifestaciones. Trabajan para integrar plenamente la satisfacción de las necesidades y las expectativas de sus grupos de interés en la estrategia, planificación y gestión de Calidad Pascual. El fin último no es otro que generar el

mayor valor posible para el desarrollo futuro de la compañía y de aquellos que colaboran con ella día a día.

Iniciativas de creación de Valor Compartido:

- Creación de valor compartido con los clientes: mejora en los niveles de servicio y de satisfacción de los clientes, proporcionándoles una oferta de productos diferenciales y de calidad, desarrollando proyectos innovadores y estableciendo alianzas que favorezcan el desarrollo de los negocios.

- Con los consumidores: mejora en la calidad de vida de la personas, con productos saludables e innovadores, que satisfagan sus necesidades y les acompañen en todas las etapas y momentos.

- Con los proveedores: búsqueda de elevados estándares de seguridad y calidad alimentaria, mejorando la eficiencia productiva y minimizando el impacto ambiental. Aplicación en toda la cadena de suministro de criterios que permitan el crecimiento conjunto y sostenible con visión de largo plazo.

- Con los empleados: construcción de un entorno de trabajo seguro y saludable, con procesos sólidos para atraer y desarrollar el talento de todas las personas en un ambiente diverso e inclusivo.

- Con la sociedad: contribución al desarrollo social y a construir una sociedad más saludable y honesta.

- Con los accionistas y entidades financieras: consideración de los activos financieros no como el fin, sino como el medio para generar riqueza y compartir valor.

**KEPCO** es una de las empresas públicas de más confianza en Corea, se dedica principalmente a la generación, transmisión y distribución de electricidad. Esta empresa persigue como objetivos tanto el interés público como la rentabilidad. La empresa aspira, mediante la creación de un ambiente de energía sostenible, a desarrollar nuevos modelos de negocios que faciliten el crecimiento con un intercambio de beneficios bajo la consigna ganar-ganar en las relaciones con todas las partes interesadas. Adopta el modelo de Valor Compartido como paradigma de gestión para crear un sistema de economía creativa y fomentar el crecimiento mutuo.

Iniciativas de Valor Compartido:

- Difundir el negocio de energía solar en los techos domiciliarios. Provisión de electricidad a regiones remotas en países de ultramar. Instalación de mejoras (negocios eléctricos) para los

países en desarrollo. Mejoramiento en el nivel de bienestar de la energía para países con instalaciones eléctricas obsoletas, lo cual le permite llevar fuera los proyectos de mejora de la infraestructura eléctrica. Creación de una base para los pedidos de negocios masivos. Establecimiento de una red de cooperación y seguimiento con vistas a mejorar la capacidad de los países para operar el negocio eléctrico. Investigación cooperativa, según la cual, las pymes pueden aumentar sus ventas mediante la mejora de la competitividad tecnológica, mientras que la empresa reduce los costos de operación de las instalaciones de electricidad por compra de productos desarrollados por las pyme.

**IAG** es una sociedad de seguros generales que se encuentra explorando la necesidad de invertir en nuevas iniciativas para ayudar a las comunidades en las que opera a que se sientan más seguros. Su estrategia de Valor Compartido se centra en aprovechar su liderazgo de mercado en seguros generales y de gestión de riesgos para crear valor para los clientes, socios, empleados, accionistas y las comunidades en las que opera.

Iniciativas de Valor Compartido:

- Explorar e invertir en nuevas iniciativas para ayudar a la sociedad a sentirse más segura, fuerte y con más confianza.
- Contribuir a la mejora de la seguridad en la autopista, en los hogares y en la capacidad de recuperación de las pymes.
- Hacer comunidades más seguras a través de la participación en la Rueda de Negocios de Australia para Desastres.

**Walmart** es una empresa dedicada a la comercialización de productos que se encuentra en la actualidad poniendo en marcha algunas iniciativas de Valor Compartido. Para ellos, un modelo de negocios será más exitoso si es capaz de sostener iniciativas sociales y ambientales que crean valor para el negocio.

Iniciativas de Valor Compartido:

- Compromiso de reducción de sodio, azúcares y grasas transgénicas en su marca Great Value y marcas nacionales de alimentos en los EE.UU. Considera que este tipo de esfuerzo no sólo eleva el negocio, sino también aumenta el acceso a alimentos más saludables y asequibles en las comunidades a las cuales sirve.
- Apertura de tiendas en áreas de servicio designados como desiertos de alimentos en los EE.UU facilitando el acceso de alimentos.

**Nespresso** es una empresa dedicada a la provisión de café que considera la alineación entre las corporaciones y los retos sociales, la clave tanto para el progreso económico como social. No impulsa su programa por la caridad, sino para la creación de valor simultáneo.

Iniciativa de valor Compartido:

- Programa de capacitación a los agricultores que le permite a los mismos conseguir precios más altos, mejores rendimientos y mayor desempeño ambiental y sostenibilidad. Nespresso se beneficia estratégicamente de las mejoras de calidad que los agricultores logren, consiguiendo también que los suministros de café sean mucho más sostenibles en el tiempo.

**SABMiller** es una empresa líder en la fabricación y comercialización de cerveza que considera al desarrollo sostenible como un elemento clave de la estrategia de negocios. La empresa se basa en sólidas estrategias de Valor Compartido.

Iniciativa de Valor Compartido:

- Utilización de la cadena de valor global, de los agricultores a los minoristas para impulsar el crecimiento inclusivo, el uso sostenible de los recursos y la responsabilidad por el consumo de alcohol. Los "tenderos" (venta del producto al por menor) representan no sólo una oportunidad para el cambio social, sino también una ocasión para crear valor para las empresas que dependen de este canal para llegar al consumidor. Por lo general, la "tienda" es propiedad del jefe del hogar y en su mayor parte están gestionadas por mujeres, dentro de este contexto hay muchos desafíos, como por ejemplo, la falta de capacidades de negocio básicas. En vista de esta necesidad, se desarrolló la iniciativa de Valor Compartido llamada 4E: Empresario responsable, Empresario sostenible, Empresario excelente y Empresario líder. La propuesta abarca seis módulos que van desde la gestión del stock hasta el manejo del patrimonio familiar, el reciclaje y la venta responsable.

### **Participación del contador de costos en un proyecto inicial de Valor Compartido**

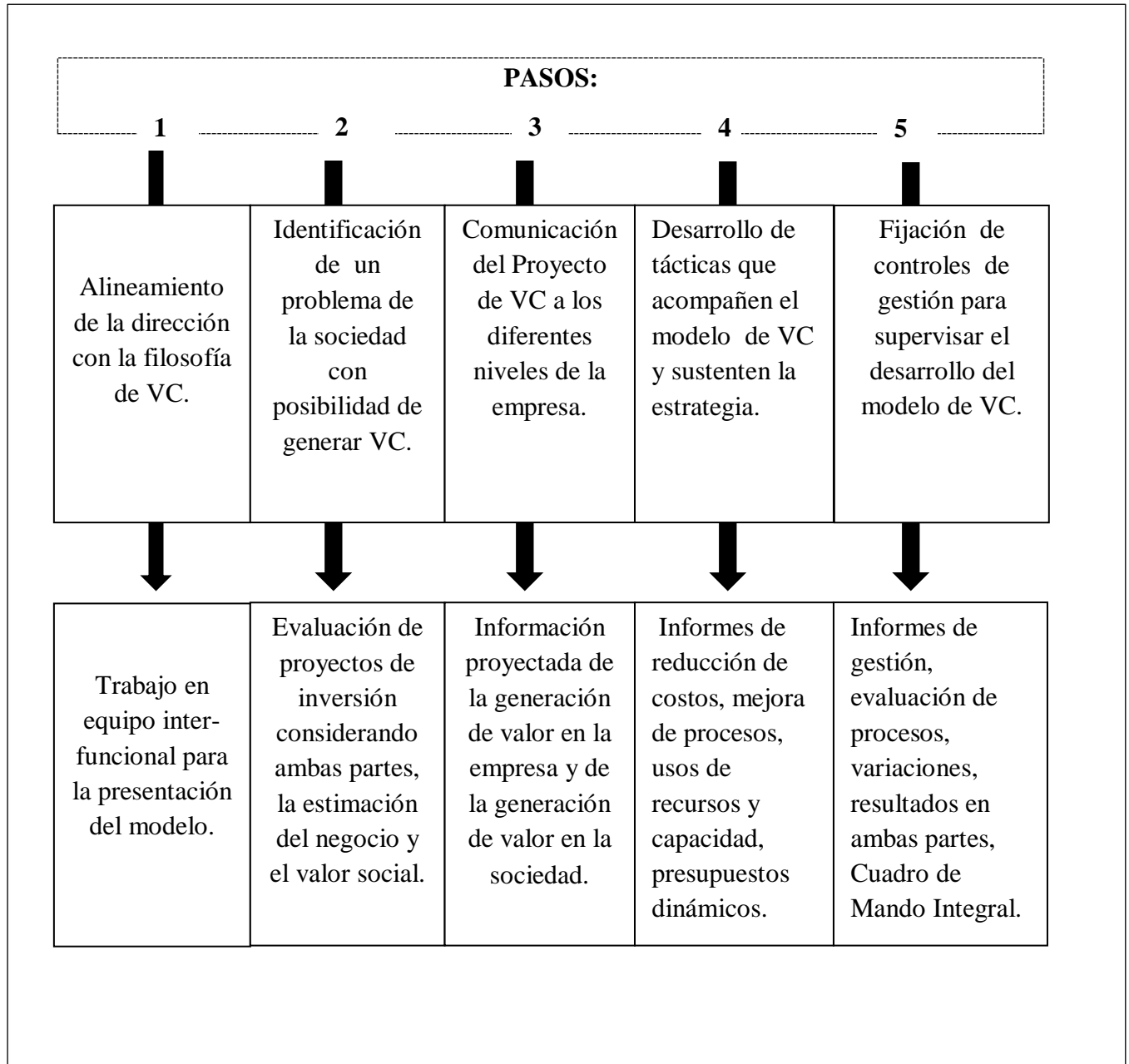
El proceso de globalización ya no es un nuevo fenómeno, hace tiempo que las comunicaciones han avanzado haciendo de lugares remotos nuestros vecinos más cercanos, la idea del cliente como la razón de ser del negocio también es historia, el cliente tiene el poder de decidir y cambiar la suerte de un negocio en cuestión de segundos, tampoco son nuevas las relaciones

colaborativas con los proveedores o con los competidores. Lo que sí avanza y atropella son las conexiones cada vez más interdependientes entre todas estas relaciones complejas. ¿Podrá el profesional en Costos y Gestión realizar un aporte desde su profesión en este contexto? Ubicarse dentro del ámbito de la gestión estratégica es un reto pero también un imperativo, el nuevo profesional debe capacitarse para colaborar en la búsqueda de oportunidades, seguimiento y control de negocios y proyectos brindando información relevante a quienes toman las decisiones, ya sea para el seguimiento de una estrategia definida, su revisión o replanteo. Dentro de esta postura el enfoque de Valor Compartido como apoyo a la estrategia, propone la búsqueda de alternativas donde tanto la empresa como la sociedad se beneficien. El incremento de valor, ya sea tangible y/o intangible ocurre por extensión o amplitud, la propuesta apunta a compartir un valor nuevo, que se logra por las interrelaciones surgidas a partir de un accionar de la empresa, quien aprovechando sus aptitudes e intereses particulares, interviene en algún aspecto de la comunidad donde actúa.

Siguiendo a Shank (1995), los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores, con el objeto de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener. El autor hace un paralelismo entre la gerencia estratégica y la información de costos, a través de cuatro etapas. La implementación de proyectos donde el enfoque de Valor Compartido se encuentre representado podría seguir estas etapas con el énfasis puesto en la filosofía del modelo, cuál es la búsqueda de lograr una mejora en la sociedad generando también un aumento de valor para la empresa en cuestión.

El presente trabajo propone relacionar los pasos de un proceso estratégico aplicado a la implementación inicial de un Proyecto de Valor Compartido (VC) con las competencias del profesional en Costos y Gestión. Se detalla a continuación una secuencia de pasos referenciales (Cuadro 1) conjuntamente con la labor del área Costos factible en cada instancia.

Cuadro 1: Proyecto de VC y las competencias del Contador de Costos



Descripción de los pasos para desarrollar una Proyecto Estratégico de Valor Compartido:

**Paso 1) Alineamiento de la dirección con la filosofía de Valor Compartido**

En este paso el profesional en costos debe trabajar en equipo con los profesionales de otras áreas para dar a conocer la filosofía del modelo y su aplicación práctica. Dada la concepción estratégica del modelo es necesaria la participación y compromiso de la dirección y de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Esta primera etapa puede ser liderada por profesionales de otros sectores de la empresa pero es recomendable el trabajo en equipo. Dadas las características de estos proyectos cuyos resultados se obtienen generalmente en el mediano y largo plazo, es fundamental la alineación con la iniciativa de todas las partes implicadas en el proyecto.

**Paso 2) Identificar una o varias problemáticas en la sociedad con posibilidades de generar Valor Compartido.**

En esta etapa se procede a analizar en cual o cuales de las instancias que proponen Porter y Kramer (2011) - producto/servicio, proceso y relaciones- se presentan oportunidades para generar Valor Compartido en la empresa. El profesional puede proveer la información relacionada con el análisis financiero necesario para evaluar cada una de las alternativas; la generación de valor ocurre en general a largo plazo por lo cual se deben aplicar modelos que contemplen el transcurso del tiempo y sus variables relacionadas. La aplicación de instrumentos de Evaluación de Proyectos de Inversión debe contemplar la inversión inicial de la empresa y los flujos negativos que ocurrirán hasta que comiencen los primeros vestigios de generación de valor. Tanto para la empresa como para la sociedad donde el proyecto está siendo aplicado, será necesario complementar el Flujo de Fondos Proyectado con variables no financieras y valores intangibles, información sobre el número de personas comprometidas en el proyecto y resultados de encuestas de satisfacción, puede ser tan relevante como las cifras financieras por sí mismas. Porter y Kramer (2011) proponen tres caminos para analizar como potenciales generadores de Valor Compartido:

- Diseño de productos y mercados: Trabajar en conjunto con las áreas de investigación y desarrollo, diseño, ingeniería y marketing repensando el producto, los procesos y los mercados atendidos, marginales, potenciales, con una mirada puesta en mejorar alguna condición social en la comunidad donde se actúa. El especialista en costos será quien colabore en la determinación de los costos e ingresos relevantes de las alternativas encontradas que pueden abarcar diferentes actividades de la cadena de valor extendida. Como particularidad se cita la situación que plantean

Bertini-Gourville (2012), quienes proponen utilizar la política de precios para generar Valor Compartido. Según estos autores, el valor no se origina con ni pertenece exclusivamente a la empresa; el consumidor no es ajeno a las intenciones recaudatorias del ente. Plantean que repensar la forma en que los precios se fijan puede generar una ampliación de valor; por ejemplo, cuando una empresa ofrece un descuento bien elaborado no sólo aumenta las ventas y alienta referencias sino que también promueve la marca y construye lealtad.

- Redefinición de la productividad en la cadena de valor: los contadores de costos utilizan el modelo ABC y sus variantes ABM y PBA para predeterminar, gestionar y controlar los costos de las actividades. Según Shank (1995) la gestión estratégica de costos adopta dos formas, la gestión de Costos Estructurales que emplea herramientas de diseño organizacional y los Costos de Ejecución. Las opciones que son elegidas para desarrollar los elementos de la estrategia, definen la estructura de costos a largo plazo de la empresa. Tomando estas opciones como dadas en el corto plazo, las empresas participan en la gestión estratégica de costos de la cadena de valor con sus interesados. Esto requiere, desde el punto de vista estratégico, dos niveles de análisis. 1) Análisis de la sostenibilidad de la cadena de valor, y 2) Análisis del rendimiento de la cadena de valor. Mientras que la evidencia del fracaso en la dimensión de la sostenibilidad puede acompañar a fallas del rendimiento y requiere cambios en la propuesta de valor o en el diseño de la organización, las fallas de desempeño pueden indicar deficiencias en la ejecución de la estrategia. La cadena de valor se puede ver afectada por el consumo de recursos naturales, la salud, la seguridad social, las condiciones de trabajo o discriminación, para mencionar algunas. Es ahí donde se crea un área de oportunidad para la aplicación del modelo Valor Compartido pues, los problemas sociales pueden en su mayoría, crear costos internos a las empresas. Algunas tareas en este sentido serían, por ejemplo, suministrar los costos relacionados con consumos de productos no renovables que encarecen la producción, distribución y logística, costos de procesos alternativos que tengan en cuenta el medio ambiente, técnicas de utilización o reutilización de recursos que aumenten la eficiencia tanto en los procesos de fabricación como en la calidad de los productos, etc. Dentro del enfoque de cadena de valor ampliada o cadena de valores se buscan alternativas de mejor uso de los recursos, procesos y mercados para aquellos que estén relacionados con la empresa. Se pueden lograr, por ejemplo, mejoras en el envase, calidad, tiempo, condiciones de financiamiento u otras que optimicen los productos recibidos y la relación con los clientes. Otras decisiones donde los costos están presentes serían, por ejemplo el



replanteo de la red de distribución con miras a optimizar alguna condición social o la mejora en el bienestar físico, moral y económico de los trabajadores.

- Desarrollo de clusters con empresas locales: no existe una empresa que pueda realizar sola todas sus actividades, necesita de otras empresas para poder subsistir y de la infraestructura cultural, social y política que la rodea. Estos conglomerados crean un determinante de costo para las empresas según las condiciones dentro de las cuales se vinculan. Para mejorar estos clusters en las comunidades donde se encuentran, es necesario identificar todas y cada una de las áreas de oportunidad que se presenten, reflexionar sobre las deficiencias y necesidades a través del análisis de las interconexiones de las actividades productivas con el territorio.

### **Paso 3) Comunicación del Proyecto de Valor Compartido**

Una vez seleccionada la oportunidad de intervención en la sociedad que podrá generar valor compartido, se procede a confeccionar las herramientas que sustenten la propuesta. En esta etapa el profesional en costos puede elaborar un Informe Projectado de Generación de Valor en la Empresa, como asimismo un Informe Projectado de Generación de Valor en la Sociedad. En ambos casos se deberán contemplar variables financieras y no financieras, cuantitativas y cualitativas.

### **Paso 4) Desarrollo y utilización de tácticas que acompañen la aplicación del modelo y sustenten la estrategia.**

El área de Costos y Gestión está capacitada para elaborar informes sobre aspectos específicos que acompañan la estrategia de Valor Compartido, por ejemplo Reportes de Mejoramiento de Procesos, Reducciones de Costos, Aprovechamiento de Recursos, Resultados de Capacitaciones, etc. Este aspecto tendrá un desarrollo específico de aplicación según las particularidades del proyecto, cada estrategia necesitará el desarrollo de Planes Tácticos con sus correspondientes informes de avance que respalden su desarrollo.

### **Paso 5) Establecimiento de controles para supervisar el éxito en las etapas de implementación y medición del grado de éxito alcanzado por los objetivos estratégicos.**

Se deben aplicar herramientas de Control de Gestión para acompañar la marcha del proceso que ayuden a prevenir posibles complicaciones y promuevan la ejecución de cambios cuando los resultados esperados no coincidan con los ocurridos. Algunas de las herramientas que podría utilizar el contador de costo son: Control Presupuestario, Variaciones en Costo Estándar, Análisis Estratégico de Resultados y Cuadro de Mando Integral. El proceso de control debe seguir la

marcha del proyecto conjunto, elaborando también informes de control de lo actuado por la sociedad y su evolución. Medir los resultados posibilita el uso del conocimiento adquirido para generar más valor. Debido a las características propias del modelo de valor expandido pueden surgir durante la ejecución aspectos no contemplados originalmente y que merezcan ser considerados. Por ejemplo, nuevas posibilidades de generación de valor ocurridas como consecuencia del proyecto inicial. Sería el caso de nuevas oportunidades de valor a partir de una mejora en los procesos productivos (productos o servicios) de la sociedad en la que se interviene.

### **El enfoque de Valor Compartido y los costos en la Cadena de Valor Extendida**

Un apartado especial merece la herramienta básica para analizar el enfoque de Valor Compartido: la Cadena de Valor en todas sus variantes. Esta herramienta permite centrar el análisis en cada una de las actividades generadoras de valor y sus interrelaciones. La cadena de valor de una empresa está formada por la interrelación de acciones que se enlazan en cada una de las actividades primarias y de apoyo con el propósito de aumentar la productividad y generar valor agregado con bajos costos (Londoño 2012). Según la idea original de Porter (1993) las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. Asimismo, la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades llamado Sistema de Valores. Según Shank (1993) las percepciones estratégicas que proporciona el análisis de la cadena de valores son muy diferentes y más valiosas que las que indican el análisis de valor agregado tradicional. Desde este enfoque, el profesional en costos es competente en la utilización de la herramienta del Costeo Basado en la Actividad (ABC) y la Administración Basada en la Actividad (ABM) como potenciales instrumentos puestos al servicio del análisis de actividades generadoras/destructoras de valor. El Valor Compartido agregaría a esta visión la posibilidad de potenciar la cadena de valor extendida interviniendo en la sociedad para impactar positivamente con una extensión de valor. La gestión de costos tiene un rol fundamental suministrando herramientas que permitan analizar el comportamiento de los costos desde perspectivas estratégicas y ofreciendo la información relevante que guiará la intervención de la empresa en la sociedad, generando valor y consolidando su posición competitiva.

La cadena de valor parte de tres dimensiones (Londoño2012): las relaciones interpersonales, la colectividad y los ejes dinamizadores. La gestión de costos puede realizar aportes de interés

principalmente en la segunda y tercera dimensión. La segunda abarca los conceptos de redes empresariales, encadenamientos productivos y clusters. En cuanto a la tercera dimensión, la relación es con el sector académico, el estado, el sector productivo y la sociedad. Partiendo de esta visión el profesional en costos que actúa en el ámbito académico está capacitado para ser un vínculo de conexión entre estos sectores desde el punto de vista del manejo del modelo, su relación con el ámbito académico, empresario y la necesaria extensión al ámbito público y social. La producción y prestación eficiente de bienes y servicios implica la participación de grupos de interés internos y externos a la organización que forman parte del sistema de valor y pueden favorecer o perjudicar la cadena de valor de las organizaciones. El reconocimiento de las interrelaciones entre los grupos de interés que forman el sistema de valor, y su actuar consecuente, motivó los primeros avances en la idea de Valor Compartido.

Dentro del enfoque de cadena de valor extendida, el estudio estratégico de los costos le provee al Contador de Costos todo un andamiaje para resolver situaciones en el contexto de su ocupación. A título de ejemplo; el profesional en costos es competente para: proveer información a la toma de decisiones de reducción de costos en un eslabón de la cadena extendida, resolver instancias necesarias para compartir información de costos con cada participante de la cadena de valor; buscar formas de negociar la relación costo-beneficio en los intercambios calidad/precio, proyectar el impacto del modelo de Valor Compartido en los participantes de la cadena extendida, proveer información de decisiones alternativas que impactan en el modelo como son la tercerización o la provisión propia de servicios o productos, etc.

## **Conclusión**

El enfoque de Valor Compartido promueve tratar el progreso económico y social con los principios de valor. Si bien, el valor se define como beneficios relativos a costos, no siempre este diferencial surge de comparar variables financieras. La creación de valor es una idea que ha sido reconocida en los negocios, sin embargo, las empresas rara vez han abordado las cuestiones desde una perspectiva social, esto es, viendo la posibilidad de conseguir un beneficio a partir de una acción social entendida como tal. La posibilidad de aplicar esta concepción, abre para el profesional en Costos y Gestión un nuevo campo de actuación. Es deseable el trabajo en equipo con profesionales de otras áreas y niveles organizacionales, pues así la propuesta será

mayormente aceptada, promulgada y propagada. A partir de su aceptación, la Disciplina Costos y Gestión debe promover las competencias -conocimientos, habilidades y comprensión- necesarias para actuar en este campo de aplicación. El acompañamiento al proceso de toma de decisiones gerenciales se debe realizar sobre una base sólida que sustente el aporte de la Contabilidad Estratégica de Costos y afines.

La propuesta tiene por objetivo impulsar una mirada más abarcativa de los profesionales en costos donde los mismos ocupen un lugar relevante como apoyo a la estrategia. Dado el perfil que caracteriza a esta ciencia, como interpretativo de los hechos sociales y económicos con una fuerte fundamentación en los hechos comprobables, se aspira a motivar su actuación colaborando en la determinación de variables de impacto en la creación de valor. La gestión de costos debe ser también una cuestión estratégica que tenga el potencial de realizar aportes significativos a la toma de decisiones de los nuevos negocios.

## **Referencias**

▪ Alentis 2013. Informe de Valor Compartido. Recuperado de <a href="http://www.rscempresasonceysufundacion.es">http://www.rscempresasonceysufundacion.es</a>
▪ Albertsson y Bertland (2014). How creating Shared Value integrates with Management Control Systems. Lund University- School of Economics and Management. Master Tesis busn68.
▪ Anderson S:W. (2007). Managing Cost and Costs Structure throughout the Value Chain, Research on Strategic Cost Management. Management Accounting Research. Elsevier 2007.
▪ Austin y Reficco (2009). Corporate Social Entrepreneurship. Harvard Business School. Working paper 09-101
▪ Bertini, Gourville (2012). Pricing to create shared value. Harvard Business Review. Junio 2012.
▪ Calidad Pascual, Informe de Creación de Valor Compartido 2013. Recuperado de <a href="http://www.calidadpascual.com/">http://www.calidadpascual.com/</a>
▪ CraneGuido, Palazzo y otros. (2014). Contesting the Value of Creating Shared Value.

University of California Press. Julio 2014.
▪ Ercole, Raúl A (1999). 'El apoyo contable a la estrategia'.VI Congreso Internacional de Costos. Portugal Septiembre 1999
▪ Grant Young G. (2011). Platforms for shared value creation. Junio 2011.Rescatado de <a href="https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Platforms-for-shared-value-creation.pdf">https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Platforms-for-shared-value-creation.pdf</a>
▪ IAG (Insurance Australian Group) Informe provisional 2015. Recuperado de <a href="http://www.iag.com.au/results-and-reports">http://www.iag.com.au/results-and-reports</a>
▪ Jaulín Plana, Carmen, Perspectiva gran angular del modelo de negocio de valor compartido de responsabilidad social. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa N° 14, España. 2013
▪ Jenkins, B., Kara V.i, and Piya B. (2013).The Coca-Cola Company's 5by20 Initiative: Empowering Women Entrepreneurs across the Value Chain. Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty.
▪ KEPCO Sustainability Report 2014 Recuperado de <a href="https://home.kepco.co.kr/kepco/EN/C/htmlView/ENCBHP003.do?menuCd=EN030204">https://home.kepco.co.kr/kepco/EN/C/htmlView/ENCBHP003.do?menuCd=EN030204</a>
▪ Lilly global health programs report 2015. Recuperado de <a href="http://www.lilly.com/Responsibility/our-approach/Pages/shared-value.aspx">http://www.lilly.com/Responsibility/our-approach/Pages/shared-value.aspx</a>
▪ Londoño, I., Botero, J. (2012). Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter. Sinapsis 4 (4): 47-68.
▪ Mallo C,Kaplan R. y otros (2000). Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Editorial Prentice Hall, Madrid 2000.
▪ NESPRESSO recuperado de <a href="http://www.nestle-nespresso.com/sustainability/creating-shared-value">http://www.nestle-nespresso.com/sustainability/creating-shared-value</a>
▪ Nestlé Create Share Value Summary Report 2014. Recuperado de <a href="http://www.nestle.com/csv">http://www.nestle.com/csv</a>
▪ Nixon B., Burns J. (2012). The paradox of strategic management accounting. Management Accounting Research 23 (2102)229-244
▪ Pfitzer, M., Bockstette V. y Stamp M. (2013). Innovating for Shared Value. Harvard Business Review. Septiembre 2013
▪ Porter M. (2013). Valor compartido, el puente entre la empresa y la sociedad . Revista Responsabilidad-Sostenibilidad (RS) , año 2013, número 57 C

<p>▪ Porter M. Hills G. y otros (2012). Midiendo el valor compartido, cómo generar valor relacionando los resultados sociales y de negocio. FSG. Creative Commons Attribution.</p>
<p>▪ Porter M., Kramer M. (2011). La Creación de Valor Compartido. Harvard Business Review, January–February 2011, pp. 1–17. e</p>
<p>▪ Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Rei CECSA. Argentina.</p>
<p>▪ Porter, M. y Kramer, M. (2006).Estrategia y sociedad. Harvard Business Review. December 2006, pp. 1–17.</p>
<p>▪ SABMiller. Sustainable Development Summary Report 2014. Recuperado el 2 de mayo de 2015 <a href="http://www.sabmiller.com/">http://www.sabmiller.com/</a></p>
<p>▪ Shank J. y Govidanrajan V. (1993). Gerencia Estratégica de Costos. Editorial Norma. Colombia.</p>
<p>▪ WALMART Global Responsibility Report 2015. Recuperado de <a href="http://corporativo.walmart.com/responsabilidad-global/sostenibilidad-ambiental/4mb/informe-de-responsabilidad-global">http://corporativo.walmart.com/responsabilidad-global/sostenibilidad-ambiental/4mb/informe-de-responsabilidad-global</a>.</p>