

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**Comunicación para la creación de valor compartido: la experiencia
“Proyecto de Cadenas Productivas en Valle Fortaleza, Barranca”, de
Ajegroup-Fundación Añaños**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Angelo Italo Hernani Jáuregui

Código 20110574

Asesor

Carlos Rivadeneyra Olcese

Lima - Perú

Noviembre de 2018



Dedicado a mis padres, por ser la fuente y razón principal de mis logros.

Comunicación para la creación de valor compartido: la experiencia “Proyecto de Cadenas Productivas en Valle Fortaleza, Barranca”, de Ajegroup-Fundación Años

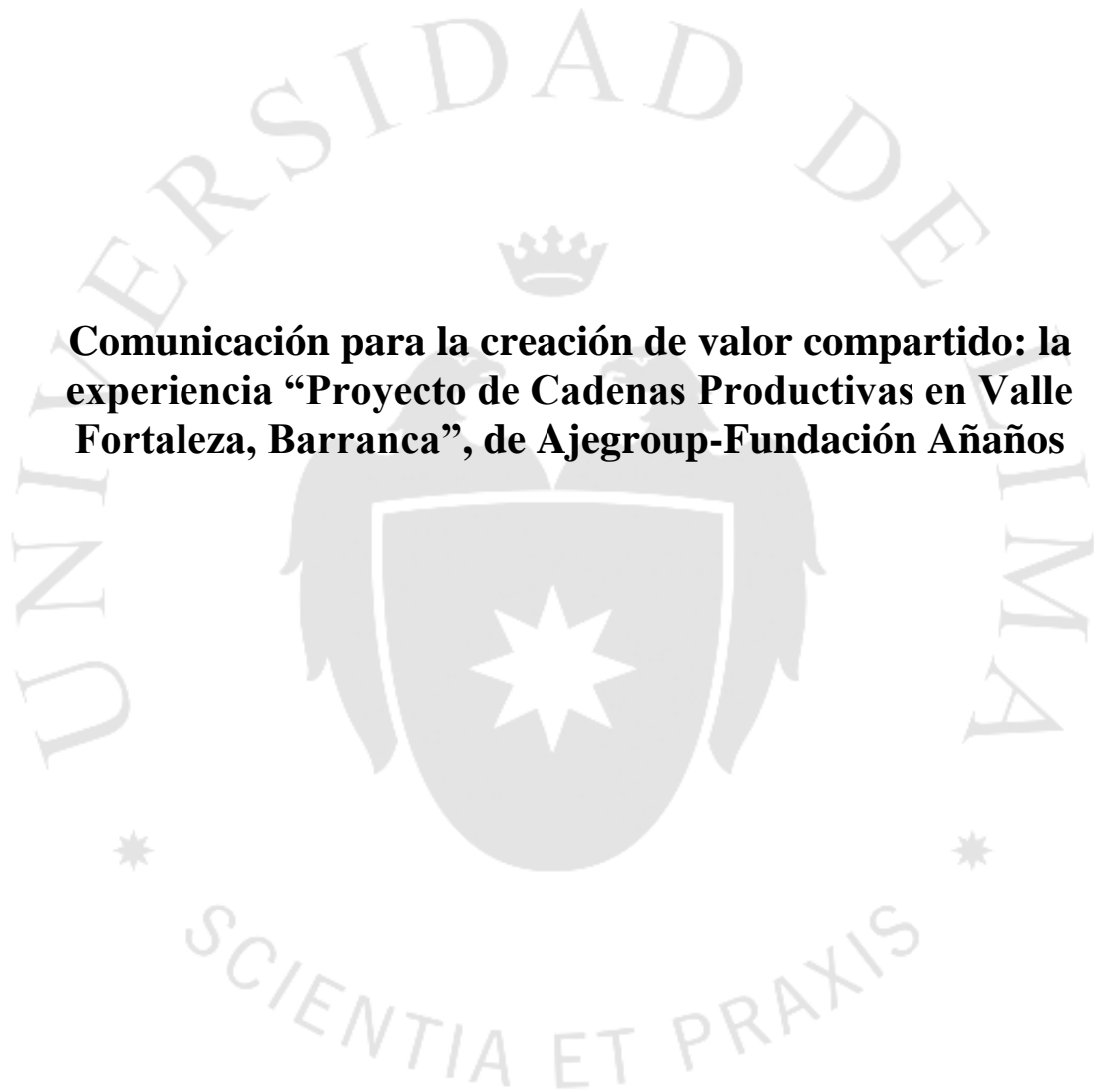


Tabla de contenido

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I. Cimientos de la investigación	5
1.1. Marco teórico	5
1.1.1. Antecedentes históricos en la responsabilidad social	9
1.1.2. Experiencias similares al proyecto	12
1.1.2.1. Caso Nestlé	12
1.1.2.2. Caso Subsole	13
1.1.2.3. Caso Arauco	14
1.1.2.4. Caso TriciClos	14
1.1.2.5. Caso Marks & Spencer	14
Capítulo II. Diseño metodológico	16
Tipo de investigación	16
Capítulo III. Desarrollo del valor compartido en Aje procesos	20
3.1. La externalidad	20
3.2. La condición de la cadena de valor de Michael Porter	21
3.2.1. La cadena de valor reflejada en la ventaja competitiva del Proyecto Cadenas Productivas	22
3.2.2. Aplicación de la cadena de valor de Porter en el Proyecto Cadenas Productivas	23
3.2.2.1. Las subactividades desarrolladas en el proyecto	23
3.2.2.2. Respecto a las actividades de aseguramiento de la calidad.	23
3.2.2.3. Los vínculos y oportunidades del proyecto en cada actividad	23
Capítulo IV. Resultados de investigación	24
4.1. Resultados: entrevistas a representantes de AJE y Fundación Añaños	24
4.1.1. Percepción de las lecciones aprendidas para comunicar el valor compartido.	24
4.1.2. Percepción de los beneficios del proyecto.....	26
4.1.3. Prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, comunicación.....	28
4.2. Resultados: entrevistas a participantes del proyecto en Barranca	29
4.2.1. Percepción de las lecciones aprendidas para comunicar el valor compartido.....	29
4.2.2. Percepción de los beneficios del proyecto.....	30
4.2.3. Prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, comunicación.....	31
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	33
5.1. Conclusiones	33
5.2. Recomendaciones.....	35

Referencias.....36

Anexos38



Índice de figuras

Figura 1. Cómo se diferencia el valor compartido de la responsabilidad social corporativa[11](#)

Figura 2. La cadena de valor de Porter[21](#)



Índice de anexos

Anexo 1. Modelo de entrevistas	38
--------------------------------------	--------------------



Resumen

Muchas empresas han empezado a apostar por la responsabilidad social corporativa, pues hoy en día una empresa que no tiene en su ADN el diálogo social, desde la alta dirección hasta cada uno de sus colaboradores, pone en riesgo su resultado de negocio.

La presente investigación trata sobre la generación de valor compartido en una empresa, precisamente en la gestión comunicativa que se realiza antes de la identificación de este concepto. La concepción del “valor compartido” fue creada por Michael Porter y Mark Kramer, de la Universidad de Harvard, en el año 2011. Como elemento principal para materia de estudio de la investigación se delimitó el enfoque de estudio con la elección de la empresa Ajegroup, empresa de bebidas peruanas fundada en 1988 por la familia Añaños.

Dos de los principales accionistas de Ajegroup dirigen la Fundación Eduardo y Mirtha Añaños, que realiza prácticas de responsabilidad social (ellos hablan de “compromiso social”) y en donde se trabaja con la reconversión de productos y mercados, se redefine la cadena de valor con la que se trabaja comúnmente y se permite el desarrollo de los clústeres locales para la producción final de la empresa. Estas prácticas serán materia de investigación en relación con el impacto en la mejora de la dicotomía empresa-sociedad.

Con una correcta medición de las percepciones de los participantes de una de las prácticas que realiza Ajegroup en Barranca, se podrá corroborar también cómo las empresas, cuando conectan su *core business* con su búsqueda del progreso de la sociedad, producen el valor compartido.

Palabras clave

Valor compartido/ Ajegroup/ Fundación Añaños/ Cadena de valor/ Cadenas productivas/ Externalidad

Introducción

A inicios del siglo XXI, quedó demostrado que la capacidad de una empresa u organización para alcanzar picos de competitividad depende no solo de los acelerados cambios en los mercados y las tecnologías, sino también de las fuertes críticas socioambientales y éticas; es decir, de la reputación de la empresa.

El doctor en economía Aldo Olcese (2009) se refiere a esto cuando menciona que “muchas empresas hoy en día buscan generar nuevos modelos empresarios de carácter inclusivo que brinden beneficios significativos, recíprocos y repetibles a la empresa, a su gente y a la sociedad en que se encuentran insertadas, esto como búsqueda de sostenibilidad” (pág. 41).

Hoy en día existe determinada visión moderna acerca de cómo lograr el éxito empresarial. La evolución de distintas características de carácter filantrópico en las empresas pervierte muchas veces el verdadero negocio generador de valor real y cuantificable. Podría decirse que, se viene produciendo un quiebre entre los negocios y la sociedad, y se distingue una brecha de distancia entre las corporaciones y la gente. De acuerdo a ello, “la empresa que quiera ser exitosa en el presente y sustentable en el futuro deberá responder a las nuevas demandas a las cuales está sujeta”. (Porter & Kramer, 2011, pág. 5). Por eso, muchos teóricos alrededor del mundo han sugerido ciertas posturas en torno a temas de sostenibilidad; algunos de ellos son Michael Porter y Mark Kramer (2011), de la Universidad de Harvard, creadores del concepto “valor compartido”.

La creación del valor compartido es una propuesta que partió de Michael Porter (2011), mediante la cual se difunde una manera precisa, de la empresa, de “renovar sus procesos y actividades de negocios tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades” (Porter & Kramer, 2011) , pero sí concientizando a la organización acerca de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social. Se buscarán, entonces, las convergencias entre la teoría de demarcación y la práctica social que realiza la Fundación Añaños y cómo esta es comunicada por Ajegroup, y se evaluará la forma en la que el sector agrícola de Valle Fortaleza —en la provincia de Barranca, del departamento de Lima— es beneficiado.

La investigación analizará también la aplicación del concepto “valor compartido” en una práctica de compromiso social que realiza la Fundación Añaños — junto con Ajegroup— en la provincia de Barranca y cuyo nombre es “Proyecto Cadenas Productivas”. El contacto directo con la empresa a través de contactos personales facilitó el inicio del estudio cualitativo del proyecto de investigación.

Empezamos por definir a la empresa, el proyecto y su relación con el concepto de valor compartido. La Fundación Añaños es una organización sin fines de lucro creada en el año 2003. Como Yacy Alarcón expresa en una entrevista (comunicación personal, 17 de enero de 2018), desde que la familia Añaños fundó Kola Real, y según la filosofía de la fundación, “ellos entendieron que las empresas no solo deben cumplir con generar empleo y con sus obligaciones tributarias y laborales, sino que deben comprometerse con mejorar el bienestar de la comunidad donde desarrollan sus actividades y con todos aquellos a quienes les deben su crecimiento”.

El objetivo principal de la fundación es transmitir los valores y la filosofía de trabajo que han llevado a AJE a expandir sus operaciones en el Perú y en otros países. Esto último los llevó a incursionar en la agricultura. Desde mediados de 2014, Ajegroup y la Fundación Añaños decidieron trabajar solo el mercado de Perú y de Ecuador en cuanto a la compra de materia prima para la elaboración de sus productos hechos a base de pulpa de durazno.

Gustavo Mutis (2013) menciona que, según Michael Porter, “la responsabilidad social ubica los problemas ambientales y de la comunidad en la periferia y no en el centro mismo de la gestión de las empresas. Mientras que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente en la sociedad” (pág. 29).

Por este motivo, “el valor compartido es una noción que parte de una evidencia indiscutible: en el mundo que surge en estas décadas, las utilidades de las empresas deben ir a la par del progreso social y el desarrollo sostenible de la comunidad que deben ser promovidos por dichas empresas” (Porter & Kramer, 2011, pág. 12). Y es así como AJE y la Fundación Añaños presentan el proyecto.

Nuestra investigación tiene como objetivo principal identificar y analizar la práctica de mejora social ejecutada por la Fundación Añaños —perteneciente a

Ajegrup— en relación con el concepto de valor compartido de Michael Porter. En cuanto a los objetivos específicos, la investigación se enfocó en:

- Distinguir cómo el *core business* de Ajegrup responde a las prácticas de mejora social de la Fundación Añaños en la provincia de Barranca.
- Identificar las estrategias, mensajes y otras prácticas comunicativas realizadas en la experiencia de “disposición de semillas para pulpa de durazno en los sectores agrícolas de Barranca”, para comunicar el valor compartido, ejecutada por la Fundación Añaños.
- Conocer las opiniones de los beneficiarios de la comunidad agrícola de Barranca acerca de la práctica en la que participan.

Para Michael Porter y Mark Kramer (2011), “el concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. También reconoce que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas” (pág. 4).

Es cierto que, “en la medida en que los beneficios empresariales se redujeron, los puestos de trabajo se perdieron y los salarios se recortaron, debido a lo cual la sociedad comenzó a cuestionar el mundo corporativo, rechazando la idea de que las compañías existen solo para maximizar las ganancias de los accionistas. Desde las demandas sociales se propone un cambio profundo en los modelos de negocio, de tal manera que la misma forma de hacerlo aporte valor simultáneamente a la empresa y a algunos de sus *stakeholders*; esto quiere decir, en resumen: crear valor compartido.” (Porter & Kramer, 2011, pág. 6). Para adentrarnos más en el tema, primero debemos recurrir a los conceptos pasados de la responsabilidad social corporativa, los cuales dieron origen a este nuevo concepto.

Capítulo I. Cimientos de la investigación

1.1 Marco teórico

La *creación del valor compartido* es una propuesta difundida por Michael Porter y Mark R. Kramer (2011), cofundadores de la firma de consultoría FSG y promotores de la innovación social. Con este concepto, “buscan incentivar al mundo empresarial a generar innovaciones en los procesos y actividades de negocios de la empresa, tomando en cuenta el entorno social en el que se desenvuelve y con el que mantiene una intensa interacción” (Niccolas, 2013), sin ocasionar problema alguno a su flujo de ganancias exitoso.

Porter y Kramer (2011) definieron el valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan” (pág. 5).

Estos autores consideraron tres maneras de crear valor compartido: “Reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor, y la construcción de clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (Porter & Kramer, 2011). Michael Porter (2011) define el término *clúster* como “concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, de tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, entre otras” (pág. 27).

Esa definición puede ser aplicada en función del desarrollo de un clúster local agrario fortalecido y una sustentable contribución a su cadena de suministros. Mientras se realiza el proyecto objeto de nuestra investigación, la Fundación Añños se encarga de solventar una correspondiente donación de semillas a la comunidad agrícola para que los participantes de esta práctica desarrollen su producción y trata de insumos a través de las correspondientes capacitaciones brindadas.

El desarrollo de un clúster local se identifica en el Valle Fortaleza, lugar en el que se trabaja el Proyecto de Ajeprocesos.

Para Niccolas (2013), “el escenario socioeconómico actual demanda de soluciones creativas sustentadas en un trabajo colaborativo genuino y con una visión compartida de generar mejores condiciones de vida y prosperidad para la sociedad en su conjunto” (pág. 39).

En este sentido, los conceptos de creación de valor compartido e innovación social son planteados como elementos que pueden ser claves para alcanzar un desarrollo económico con equilibrio dentro de prácticas identificadas con desarrollo a largo plazo.

Dentro de la generación del valor compartido, los niveles tienen distintas formas de expresión. Por ejemplo:

1. Reconocer productos y mercados.- Los nuevos modelos de negocios tienen una actividad empresarial enfocada “en la base de la pirámide”.

Porter y Kramer (2011, págs. 12-14) indicaron cómo “satisfacer necesidades sociales insatisfechas” y “servir a las comunidades desaventajadas”. Para este nivel de creación de valor compartido, la empresa puede considerar también la creación de un comprador fijo y el desarrollo de Valle Fortaleza como el principal productor de un bien selecto para su compra exclusiva y la mejora constante de sus productos en función de la regular actividad a largo plazo.

2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor.- Su función es la mejora en las operaciones internas, los costos, la calidad del producto y la productividad. Gracias a todo esto se consigue una mejor utilización de los recursos y de la inversión en el capital humano.

Además, “se presentan consideraciones de sostenibilidad estratégica que incluirán valor a la cadena de suministro” (Viltard - Paris, 2017, pág. 45).

3. Desarrollo de un clúster local.- Promover el desarrollo del entorno local, “deriva de la mejora del medio ambiente externo para la empresa a través de inversiones para la

comunidad y el fortalecimiento de los proveedores locales, instituciones locales y la infraestructura local, de manera que también mejora la productividad del negocio” (Porter & Kramer, 2011, pág. 10).

La aproximación final a estrategias de valor compartido “es la creación de clústeres para el desarrollo local” (Porter & Kramer, 2011, págs. 11-12).

Desarrollar el clúster local es el soporte principal de las empresas extractivas, que son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, sean estos renovables o no renovables. “El proceso consiste en invertir en infraestructura compartida y redes de logística; asociarse con otros clústeres locales y con el Gobierno para construir infraestructura comunitaria; jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario; y mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional.” (Porter & Kramer, 2011, pág. 12)

Parte de la hipótesis de la investigación es que la identificación y desarrollo de la comunidad en Valle Fortaleza depende de una labor destacable y permanente de Ajeprosos, donde más que de apoyo a este grupo agrícola, se trata de una inversión a largo plazo y con beneficio mutuo. Siendo parte de los procesos de la empresa y con las capacitaciones brindadas por esta, los agricultores fortalecen sus procesos de extracción de frutos y mejora en soporte agronómico, y la empresa realiza el monitoreo correspondiente al proceso de extracción.

El desarrollo y aprendizaje en la dicotomía sociedad-empresa es lo que va a generar cambios significativos de cada una de las circunstancias, de donde van a surgir cambios y beneficios de colaboración para llevar hacia el éxito escalonado al proyecto.

Para Linares-Güemes (2013), “la eficiencia de los procesos de negocio a otra economía basada en la eficiencia de los procesos de interacción en el ecosistema son claves para darle sentido a una redefinición de un sistema de generación de valor en la compañía” (pág. 83).

Con el compromiso de Ajeprosos, la empresa se traza la meta de un crecimiento y desarrollo económico de los pobladores de Valle Fortaleza en Barranca. De lo que trata el proyecto es de sustituir las compras de la materia prima (pulpa de durazno) que realiza Ajeprosos a países como Chile, Argentina, Sudáfrica, Australia, entre otros, de tal forma que los agricultores de nuestro país sean los productores de la materia prima, dando de esta forma sostenibilidad y crecimiento económico a quienes

apuesten por cultivar el apreciado fruto. Además, con ello, Ajegroup obtiene un producto de mejor selección (propia), y los agricultores, además de ahorrar tiempo y dinero en la búsqueda de semillas, consiguen un comprador fijo que a la larga les dará una mejor capacidad económica y social. El rol del agricultor es trabajar los insumos recibidos y capacitarse de manera constante para obtener productos de calidad *premium*, como parte de un proceso regular del Proyecto Cadenas Productivas.

Las empresas se están enfocando en los principales desafíos socioeconómicos y socioambientales, por lo que no basta con responder a las necesidades exclusivas de la sociedad, sino que también es necesario enfocarse en estrategias para satisfacer las mismas necesidades de una manera innovadora, creando oportunidades en modelos de negocios innovadores que les retribuyan ganancias. Según Díaz Cáceres y Castaño (2013), este es el motivo por el que se creó el valor compartido: para que las empresas tengan éxito económico y, al mismo tiempo, adopten una responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente (pág. 82).

El modelo de intervención del proyecto es multiactor, el cual se está aplicando en el desarrollo agrícola del Valle Fortaleza en Barranca, lo que supone que en el mediano y largo plazo se habrá superado la barrera de la producción de subsistencia y mejorado la cantidad de producción con soporte agrícola para AJE. Dado que la de Barranca es una tierra en donde puede encontrarse gran parte de los microclimas existentes en el mundo, se decidió elegirla como lugar de desarrollo del proyecto. La dependencia de AJE de la importación de pulpa de durazno impedía visualizar la existencia en el Perú de tierras disponibles para el cultivo de este fruto, de tal forma que en el largo plazo la empresa pudiera llegar a ser autosuficiente en el abastecimiento de esta fruta. Fue con este propósito que la Fundación Añaños elegiría, para darles trabajo formal y fijo a plazo indeterminado, a cientos de agricultores de la zona (Añaños, 2017).

Es importante mencionar cómo se utiliza el concepto del valor compartido conforme a los roles y las funciones diferentes que se dan dentro del funcionamiento del proyecto. El agricultor de Barranca, ya capacitado por AJE y con el soporte necesario para el desarrollo de los frutos, cumple con el rol de capital humano vital para el trabajo y las operaciones primarias. Como diferencia marcada, la empresa cumple con el rol de soporte y monitoreo del proyecto a través de los especialistas y la donación de pulpa de durazno a la comunidad agrícola.

Michael Porter (2011) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor (pág. 6). Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan (Garralda Ruiz, 2013, págs. 16-17).

El trabajo previo de investigación y posterior capacitación a cargo de asesores de la Fundación Añños detalla todo un trabajo de proyecto de mejoramiento continuo y rentable.

1.1.1. Antecedentes históricos en la responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social corporativa es relativamente nuevo y no cuenta con una larga historia de cambios del término en sí. La historia de la responsabilidad social no tiene un inicio o fecha de inicio fijada; sin embargo, como principales antecedentes, existen documentos que datan del siglo XIX (y anteriores) y que confirman acciones por parte de las grandes compañías en favor de sus colaboradores.

Ha habido hechos —como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el Protocolo de Kioto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o la Cumbre de Lisboa en el año 2000— que representan fechas o momentos históricos que indican un antes y un después del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE). (Expok, 2009)

Con el fin de cumplir el objetivo de identificar los principales lineamientos de la RSE, la Unión Europea acuerda iniciar un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas y se publica, en julio de 2001, el llamado Libro Verde, que plasma las líneas de la política gubernamental europea en RSE, el mismo Pacto Global, así como la creación de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos.

(Expok, 2009). Todos estos son acontecimientos han servido identificar un concepto mundialmente conocido como responsabilidad social empresarial

Según Alberto Fernández y Andreu Pinillos, “en los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. 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.” De acuerdo con Fernández y Pinillos, “esta pérdida de confianza en las compañías lleva a que los líderes políticos tomen medidas que socavan la competitividad y minan el crecimiento económico. Es entonces que las empresas están atrapadas en un círculo vicioso “. (2011)

Los gobiernos y la sociedad civil a menudo han exacerbado el problema al tratar de abordar las debilidades sociales a costa de las empresas. Según Nelson Díaz Cáceres (2013), “muchas empresas siguen teniendo una visión estrecha de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja, mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito en el largo plazo. Los presuntos *trade-offs* o aquellas decisiones tomadas en una situación en la cual se debe perder cierta cualidad a cambio de otra cualidad entre la eficiencia económica y el progreso social, han sido institucionalizados por décadas de políticas públicas. (pág. 13). Es por estos motivos que las empresas deben asumir el liderazgo necesario para volver a unir el objetivo de su negocio con la sociedad y sus principales fundamentos. Está emergiendo un nuevo modelo de negocio que facilita la unión de la empresa y sociedad; sin embargo, aún falta un marco general para poder alinear estos esfuerzos y muchas empresas siguen alineándose solo a la “responsabilidad social”, donde los problemas sociales están como objetivos secundarios y no como el principal. Según Michael Porter, “la solución está en el principio del valor compartido, el cual involucra crear valor económico de una manera que también se cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Aquí las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social.” (Porter & Kramer, 2011, pág. 16).

Surge entonces un nuevo concepto propuesto por Michael Porter y Mark Kramer (Porter & Kramer, 2011): la *creación del valor compartido*. “El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma

de éxito económico. Creemos que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios” (Porter & Kramer, 2011, págs. 11-12).

Existen empresas —como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart— donde ya se realizaron importantes avances por crear valor compartido al concebir la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo. Pero recién estamos empezando a reconocer el poder transformador del valor compartido. (Porter & Kramer, 2015)

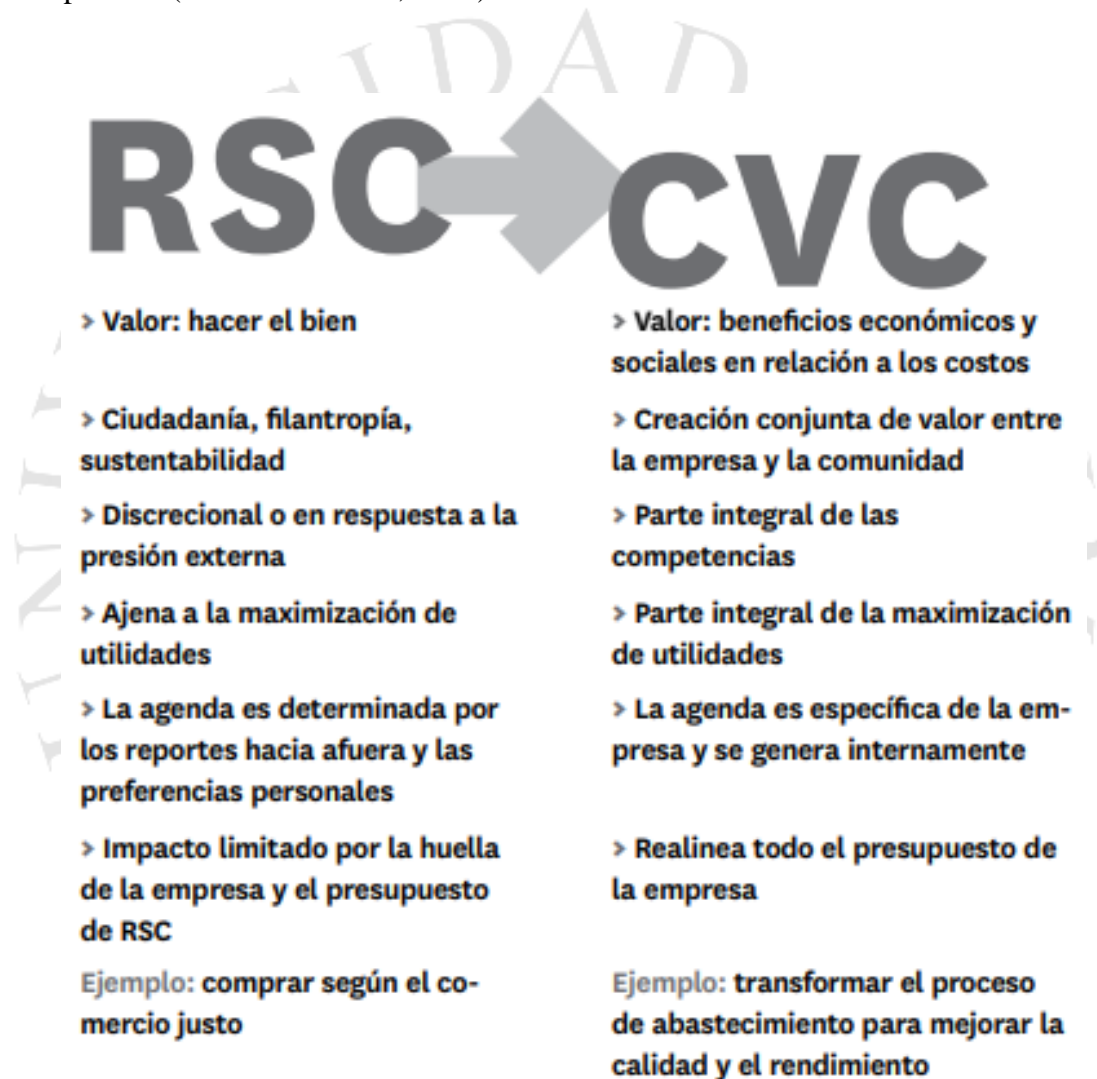


Figura 1: Cómo se diferencia el valor compartido de la responsabilidad social corporativa (Porter & Kramer, 2011)

Las necesidades de la sociedad son grandes y crecen progresivamente, mientras que los clientes, empleados y las nuevas generaciones piden mayor solvencia de

prácticas de sostenibilidad. El caso de la experiencia de la Fundación Añños en Barranca es muestra de la conciencia de ello, quizá una de las pioneras en nuestro país. Así como este caso, existen otros mucho más trabajados desde las mismas empresas con la sociedad. A continuación, se presentan los más significativos.

1.1.2. Experiencias similares al proyecto

1.1.2.1. Caso Nestlé

Sin duda, el caso más representativo del uso del concepto de valor compartido es el de Nestlé, caso que, por cierto, es el primero que acoge ese concepto dentro de los principios empresariales y en el mundo. El concepto fue cocreado con Nestlé por Michael Porter y Mark Kramer, de la Universidad de Harvard, luego de analizar su cadena productiva —y donde se genera, de manera simultánea, valor económico y social—.

Se trata de una empresa pionera en establecer el concepto de valor compartido: la compañía contribuye al progreso de las comunidades y estas, por su parte, colaboran en el mejoramiento y éxito corporativo.

El compromiso de Nestlé es gestionar el impacto de sus actividades en todas las fases de su proceso de producción. Uno de sus principales proyectos con el desarrollo de los clústeres locales es el Programa Global para el Desarrollo de Proveedores de Leche o Lecheros Sustentables, donde la redefinición del proceso de compra y el rol del *stakeholder* de venta asume un rol vital para la selección y mejora continua.

La creación de valor compartido se construye sobre una sólida base de buen gobierno corporativo, buen desempeño financiero y estricto cumplimiento de normas medioambientales diseñadas por la misma compañía (Porter & Kramer, 2015).

Para Nestlé, este modelo se enfoca en tres ejes esenciales dada la naturaleza de negocio, los cuales son la nutrición, el agua-medioambiente y el desarrollo rural. Otro punto que cabe resaltar es que la mayoría de las materias primas utilizadas en la fabricación de los productos de Nestlé provienen del campo y la empresa tiene un claro compromiso con el desarrollo de miles de agricultores y ganaderos alrededor del mundo (Porter & Kramer, 2015, págs. 5-17). Si bien Ajegroup es una empresa que desarrolla sus labores en forma paralela con la Fundación Añños, el solo hecho de que sean ellos

los compradores beneficiarios y los que disponen de la fase final de su cadena de suministros los convierte en participantes directos de un proceso cíclico que adopta un esquema de negocios social, ambiental y con alto valor económico. Ajegroup pretende tener un accionar sostenible en el tiempo y por ello debe crear valor para todos los actores integrados en su cadena productiva y en la sociedad en la que se encuentra.

1.1.2.2. Caso Subsole (Chile)

Esta experiencia se muestra como muy similar a la de Ajegroup, pues la intención directa del modelo de inserción es el de una solución de valor compartido para atraer y retener. En este caso, Subsole también presenta como herramienta principal de negocio a la mano de obra agrícola. Sin duda, esta práctica, al ser valor compartido, no puede partir de un sentido de filantropía, sino de una perspectiva de negocio puro.

Subsole —aconsejado por el Banco Interamericano de Desarrollo— busca estabilizar su fuerza laboral por medio de un plan de valor compartido que promueve la inclusión de las mujeres en la agricultura a través de un número de alternativas: el desarrollo de un innovador sistema de contratación; partiendo con instituciones locales y otras empresas privadas para facilitar la contratación anual; ayuda para las familias de los empleados en materia de cuidado de niños y de salud; y un programa de desarrollo profesional que provee a los empleados con beneficios de educación y capacitación. (Acción RSE, 2012)

En el caso de la Fundación Años, a pesar de tratarse solo de una práctica diseñada sin fines de lucro, logran remarcarse claras similitudes con el proceso de la cadena de suministros empleada en una comunidad agrícola, la cual se ve beneficiada de manera directa con esta práctica. La única diferencia estaría en que la comunidad de Barranca forma parte de un proceso llevado a cabo por una organización social que busca directamente ayudarlos en cuanto a formación para el desarrollo de la comunidad; sin embargo, cuando Ajegroup compra directamente los frutos que esta comunidad — con ayuda voluntaria de la fundación— logró procesar y tratar, se encuentra con que ahora cuenta con una selección de producto redefinida y con ventaja de valor en cuanto a futura reputación para la empresa. Así, el trabajo con el clúster de Barranca beneficiaría tanto a AJE como a la Fundación Años y a la comunidad agrícola de

Barranca, como lo demostraré gracias a la elaboración de un estudio cuantitativo aplicado con una herramienta a medida. Este estudio me permitirá conocer todas aquellas percepciones de los beneficiarios del proyecto y contrastar esta realidad con un estudio cualitativo de entrevistas a los realizadores de esta práctica en Barranca.

1.1.2.3. Caso Arauco (Acción RSE, 2012)

Se trata de una de las principales empresas forestales de América Latina, que cuenta con el mayor patrimonio forestal del continente. Posee hectáreas de plantaciones en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay.

Como parte de la redefinición de la cadena de valor está explícito el construir relaciones de mutua colaboración con las comunidades, promover el uso sustentable de los recursos y mantener una comunicación permanente y transversal con toda la sociedad y sus distintos actores. (Acción RSE, 2012)

Arauco tiene como estrategia la implementación del Modelo Integrado de Desarrollo Sustentable, que consiste en ejecutar planes territoriales y donde el involucramiento del capital humano es vital para el desarrollo del negocio.

1.1.2.4. Caso TriCiclos (Acción RSE, 2012)

La empresa recicladora ha gestionado la implementación de cuatro puntos limpios, en los que se reciclan más de veinte materiales distintos en diversas zonas de Santiago de Chile.

También ofrece herramientas para la acción de un procedimiento distinto, ya que va directamente de la mano del consumidor al molino del procesador, promoviendo que todos los actores de la cadena se cuestionen su rol y cambien en forma positiva. (Acción RSE, 2012)

Para TriCiclos, la creación de valor compartido es la capacidad de la empresa de relacionarse con sus *stakeholders* y buscar aquellas iniciativas o instancias que permitan desarrollar lo mejor de cada uno. Las relaciones de TriCiclos con otras organizaciones han permitido aprovechar sus capacidades al máximo y entregar soluciones que apuntan a un verdadero cambio cultural y plantean como meta una sociedad más próspera.

1.1.2.5. Caso Marks & Spencer (M&S) (Acción RSE, 2012)

Se trata de una de las cadenas líderes de retail en el Reino Unido, con más de 21 millones de clientes semanales. Dentro de su oferta destaca la comercialización de ropa, productos para el hogar y productos alimenticios.

Ha creado un plan de sustentabilidad al que llama Plan A, donde se utilizan sistemas desarrollados de forma interna para administrar los factores sociales y ambientales en una industria altamente cambiante. Esto incluye un manejo sobre las capacitaciones a su personal, la salud y la seguridad dentro de la compañía, sumado a un óptimo desempeño ambiental en términos operacionales. (Acción RSE, 2012)

Según Porter y Kramer (2011), los desarrolladores de la teoría de la creación del valor compartido, “este nuevo concepto puede ser definido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades”, donde está presente la práctica social descrita. (pág. 5)

Todos los casos mencionados líneas arriba se enfocan en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social. Los casos de éxito se explican por la generación de beneficios mutuos para la empresa y la sociedad, y para la empresa y los *stakeholders* beneficiarios de cada proyecto. En cada una de estas experiencias se identifica a la creación del valor compartido como una oportunidad para promover la competitividad empresarial en relación con una mirada de beneficio social.

Todas las oportunidades que representa la mejora socioeconómica en cada uno de los proyectos permiten generar nuevo valor económico al resolver la problemática de cada uno de los *stakeholders* involucrados como capital humano. Al aprovechar los recursos y las experiencias, cada una de las empresas alinea los objetivos a largo plazo con una correcta gestión y la identificación de una oportunidad rentable para la cadena de valor de cada compañía. Es el valor compartido el concepto que le da sentido al próspero desarrollo de cada acción en el ámbito socioeconómico en los casos antes expuestos.

Capítulo II. Diseño metodológico

El tipo de investigación será planteado con una medición específica para cada público objetivo; es decir, tanto con los beneficiarios (agricultores del Valle Fortaleza) como con los realizadores de la práctica social (Fundación Añaños). Se propone aplicar un tipo de metodología cualitativa exploratoria. Esta decisión se fundamenta en la diferencia de las poblaciones que forman parte del estudio en composición:

- Población 1: principales responsables del Proyecto Cadenas Productivas en AJE y la Fundación Añaños

- Población 2: los beneficiarios del proyecto (la comunidad agrícola del Valle Fortaleza)

La muestra que se toma en cuenta es no probabilística, no intencional, y está conformada por tres responsables de la empresa y quince participantes del proyecto en Barranca.

Tipo de investigación

El presente estudio se enmarca dentro de los tipos de investigación descriptiva, de campo y bibliográfica.

La base teórica de la investigación se sustentará mediante consultas a fuentes bibliográficas, textos, recursos electrónicos, documentos varios, fuentes informáticas e Internet. También se utilizarán los métodos inductivo y deductivo, necesarios para el trabajo de investigación.

Se aplicará un proceso analítico-sintético, estudiando aspectos particulares de las actividades agrícolas, estableciendo un sustento teórico general. Como fundamento de este proceso está conocer las siguientes variables:

- prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, canales, segmentación de públicos, materiales de comunicación
- percepción de los beneficiarios del proyecto, respecto a la relación comunicativa con la empresa
- percepción de los beneficiarios del proyecto, respecto al concepto del valor compartido usado por la empresa

La investigación se circunscribe a un estudio descriptivo, a la recolección de datos a partir del concepto del valor compartido y la bibliografía principal, todo ello dirigido a las actividades que se realizan en Barranca. Los resultados se expondrán de manera sistemática y se interpretarán en forma objetiva.

La investigación se desarrollará en la provincia de Barranca, en el Valle Fortaleza, con un tipo de metodología mixta, pues se aplicarán entrevistas a los beneficiarios agrícolas en Barranca de modo frecuencial y tres entrevistas en profundidad a participantes del proyecto que trabajan en el área administrativa de AJE.

Se creará un marco referencial acorde a las variables de necesidad de información, apto para la búsqueda de percepciones de los beneficiarios del proyecto y para descubrir si existe o no congruencia entre la actividad de desarrollo social y la realidad que afrontan, dentro de un análisis social para el cual se aplicarán preguntas de comprobación de síntoma de mejora y desarrollo social con su comunidad, además de la identificación de prácticas comunicativas como parte de los objetivos principales.

Se harán, además, entrevistas en profundidad a los responsables de la Fundación Años, a fin de comprobar de modo cualitativo algunos objetivos de la investigación.

Se presentarán y analizarán los resultados, producto de tres entrevistas efectuadas a diferentes funcionarios de AJE encargados de tres procesos distintos de la realización del proyecto, y se analizarán las iniciativas y prácticas de involucramiento de dichas empresas con sus grupos de interés.

También se revisan los resultados de las catorce entrevistas en profundidad hechas a representantes agrícolas del proyecto y que vienen desempeñando sus funciones en el Valle Fortaleza en distintas etapas.

La recolección de datos de las fuentes secundarias se efectuó entre octubre de 2017 y mayo de 2018. Para las entrevistas, la información se recopiló entre octubre de 2017 y febrero de 2018 en las oficinas administrativas de la empresa con sede en la ciudad de Lima, y para la referida a los representantes agrícolas, en la planta central de AJE en Barranca.

A continuación, se presenta el perfil del entrevistado, en el que a partir de los datos de muestra se busca identificar y analizar la práctica de mejora social ejecutada por AJE y comprendida en función de la muestra con la que se trabajó; la situación actual del valor compartido en la empresa; la capacidad de mejora social; el nivel de

conocimiento de todos los entrevistados sobre el concepto de creación de valor compartido; el nivel de comunicación de creación de valor compartido; y el modo en el que se identifican estrategias, mensajes y los verdaderos beneficios del proyecto para ambos grupos.

Como se menciona líneas arriba, se hizo un estudio enfocado también en el eje cualitativo. Con el contraste de las afirmaciones tanto de los ejecutores del proyecto como de los participantes y fuerza productiva en Barranca, se buscó comprobar si realmente la práctica de mejora social ejecutada por la Fundación Añaños, perteneciente a Ajegroup, está en relación con el concepto de valor compartido de Michael Porter.

Los tres responsables de la empresa realizan labores complementarias dentro de los lugares clave de Ajeprosos.

Los entrevistados por parte de AJE fueron:

Jorge López-Doriga: director de Comunicación y Sostenibilidad Global Ajegroup

- 9 años en la empresa (7 en el mismo puesto)

Carlos Añaños Córdova: gerente de Producción Ajegroup

- 20 años en la empresa (5 en el mismo puesto)

Yacy Alarcón:
Productivas

- encargada Compromiso Social del Proyecto Cadenas

- 7 años en la empresa (5 en el mismo puesto)

Asimismo, se aplicaron entrevistas en profundidad a los catorce siguientes colaboradores agrícolas del proyecto, con distinto tiempo (años específicos) de labores:

- Heraclio Rojas Lizárraga (3 años)
- Ulises Albornoa Cueva (3 años)
- Ramón Cuadros Rojas (3 años)
- Ilder Leyva Blas (4 años)
- Eleodoro Ramires Ramires (3 años)
- Yeni Arias Sánchez (2 años)
- Félix Torres Costella (2 años)

- Efraín Guillermo López (3 años)
- Rómulo Velásquez Mejía (5 años)
- Enrique López Vega (2 años)
- Rogelio Torres (4 años)
- Orlando Cortez Ávalos (4 años)
- Billy Paco Burgos Olluo (5 años)
- Marlene Julca Mallqui (3 años)



Capítulo III. Desarrollo del valor compartido en Ajeprocesos

3.1. La externalidad

Un concepto relacionado con el valor compartido es la noción de *externalidad*. Según Michael Porter y Mark Kramer, “las externalidades surgen cuando las firmas crean costos sociales de los que no se hacen cargo, como por ejemplo la contaminación. Ante ello, surge la idea de que la sociedad debe imponer impuestos, regulaciones y sanciones para que las firmas “internalicen” esas externalidades, creencia o perspectiva que influye en muchas políticas gubernamentales y que también ha moldeado las estrategias de las propias empresas, las que por mucho tiempo han excluido las consideraciones sociales y ambientales de sus razonamientos económicos.” (Porter & Kramer, 2011, pág. 14).

En este caso, tratándose de una fundación de compromiso social y una empresa alineadas, Aje group aún no se da cuenta de lo importante que podría resultar esta práctica si se potencializa y se aprecia desde otra perspectiva.

Debido a que los programas de responsabilidad social corporativa (como reacción a la presión social) han surgido para mejorar la reputación de las empresas y son considerados solo como un gasto necesario, muchas veces se considera un gasto innecesario. (Revista de la Empresa, 2016)

Contrario a ello, “el concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y reconoce también que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas —como energía o materias primas despilfarradas, y accidentes costosos.” (Fernández, Pinillos, & Fernández, 2011)

Acorde con la productividad de la cadena de valor que permite mejorar los salarios de los empleados y la gestión de los proveedores, evaluaremos en esta investigación la forma en que el *core business* de Aje group se vincula con esta práctica de beneficio social y modelo de negocio inclusivo que organiza la Fundación Años. Será el factor de la creación de clústeres locales, de donde se permitirá, además de esta práctica en particular, el poder evaluar experiencias similares de empresas que hayan reproducido este concepto en el país. Para lograr un análisis más claro de la

investigación, el concepto *cadena de valor* servirá como marco de evaluación del proyecto, de acuerdo con las alteraciones que van involucrando los procesos de AJE y el desarrollo de la práctica de desarrollo social en Barranca.

3.2. La condición de la cadena de valor de Michael Porter

AJE posee una cadena de valor genérica constituida por tres elementos básicos:

Las *actividades primarias*, que son las que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de posventa. (Revista de la Empresa, 2016)

AJE utiliza una mecánica de trabajo distinta con los encargados del Proyecto de Cadenas Productivas al enfocarse en una mejor selección de insumos para el producto Pulp, además de lograr la exclusividad y mejora productiva necesaria para diferenciar a su producto. La creación física del producto, su venta y transferencia, son alteradas en esta nueva técnica de producción agrícola. La materia prima necesaria para crear el producto final llevará a que AJE presente eficientes operaciones y un mejor servicio de distinción.



Figura 2: La cadena de valor de Porter (Revista de la Empresa, 2016)

Con relación a las actividades de soporte y a las actividades primarias, como la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de

desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general), AJE desarrolla mediante la tecnología mejores técnicas para la producción y, al mismo tiempo, capacidades en su capital humano como fuerza de recolección de los frutos. En este caso específico, se contrastan las nuevas habilidades de los miembros de la comunidad agrícola Valle Fortaleza para trabajar la tierra y tener un incremento productivo que desarrolle un cambio en el proceso del producto final.

Con relación a las *actividades de apoyo*, en la cadena de valor de Michael Porter “dichas actividades son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las separaciones en los enunciados de la parte superior del cuadro representan el hecho de que el abastecimiento —compras—, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.” (Porter M. , 1985, pág. 42)

3.2.1. La cadena de valor reflejada en la ventaja competitiva del Proyecto Cadenas Productivas

Las actividades que realiza la Fundación Añaños en relación con la capacitación del proveedor en Barranca y la compra de insumos realizada por el Grupo AJE son muestra del valor de cada uno de los procesos de la producción, al cual llamamos *ventaja competitiva*. La razón de este concepto es simple: como cada una de las actividades del proyecto se desempeña en combinación con la economía de la empresa, esto determinará si la empresa obtiene una ganancia y diferenciación en relación con sus competidores. La forma cómo se desempeña cada actividad del proyecto y la diferenciación en cuanto a calidad de los frutos determinarán la contribución a las necesidades del comprador y, por lo mismo, a la diferenciación del producto final de AJE para su público. Lo mismo se verá reflejado a continuación en el modelo de cadena de valor y el proyecto.

3.2.2. Aplicación de la cadena de valor de Porter en el Proyecto Cadenas Productivas

3.2.2.1. Las subactividades realizadas en el proyecto

La donación de insumos como parte fundamental del Proyecto Cadenas Productivas significó una acción clave como fuente de formulación de todas las actividades directas e indirectas.

La nueva producción del artículo Pulp, que antes recibía insumos de proveedores extranjeros, contiene ahora una oportunidad de calidad estándar dentro del marco referencial de los productos AJE, pero con el significativo cambio de que es producción y operación exclusiva de una comunidad agrícola en territorio peruano.

3.2.2.2. Respecto a las actividades de aseguramiento de la calidad

AJE y la Fundación Añaños identifican cada actividad de apoyo como acciones de logística y planeamiento de un proyecto que genere vínculos con la población del Perú. El tiempo y la planificación del proyecto cuentan con un personal especializado en la fuerza de ventas en relación con el Grupo AJE y, por su parte, la Fundación Añaños cuenta con un grupo humano encargado en la Dirección y Medición de la Capacitación del Capital Humano en Barranca, así como de verificar que los vínculos de comunicación con cada participante del proyecto sean efectivos y constantes.

3.2.2.3. Los vínculos y oportunidades del proyecto en cada actividad

Cada actividad ejecutada en conjunto por AJE y la Fundación Añaños representa un enlace identificado en cada actividad de soporte y de apoyo a la comunidad agrícola, lo que significa una alteración en el desarrollo de la cadena de valor común de AJE con relación a otros productos que no necesitan del insumo de pulpa de durazno extraído en Barranca. Tomará tiempo poder medir el margen de beneficio total y en proyección para AJE de parte del proyecto, pero son los vínculos entre las actividades primarias y el trabajo de investigación y compromiso social con las correspondientes actividades de soporte de la empresa los que representan el cambio en la producción de Pulp desde 2007, año de inicio del proyecto.

Capítulo IV. Resultados de investigación

Los resultados se presentan alineados para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Los datos obtenidos gracias a la aplicación del instrumento en la muestra descrita fueron presentados conforme a la estructura de la herramienta cualitativa y en función de las preguntas de investigación planteadas en relación con el objetivo general y objetivos específicos formulados en el capítulo I. Las preguntas se basaron en los siguientes subejos temáticos:

- Percepción de las lecciones aprendidas para comunicar el valor compartido
- Percepción de los beneficios del proyecto
- Prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, canales, segmentación de públicos, materiales de comunicación

Los resultados fueron los siguientes:

4.1. Resultados: entrevistas a representantes de AJE y Fundación Años

La entrevista realizada a Carlos Años Córdova describió la forma en que AJE decidió ejecutar un proyecto de compromiso social en nuestro país. Además, durante la entrevista se obtuvieron algunas conclusiones respecto al monitoreo y acción conjunta de la supervisión de los procesos de AJE y la Fundación Años en Barranca. El eje central parte de analizar la práctica de mejora social ejecutada por AJE y la Fundación Años con relación al concepto de valor compartido y cómo es que el *core business* de Ajegroup responde a las prácticas de mejora social.

4.1.1. Percepción de las lecciones aprendidas para comunicar el valor compartido

Una de las respuestas describe que antes de iniciarse el proyecto “se realizó una evaluación previa a la comunidad agrícola en relación con los estilos de vida y referentes sociales que favorezcan a la posibilidad del proyecto” (comunicación personal, 28 de marzo de 2018).

Cabe mencionar que para el director de Comunicación y Sostenibilidad Global Ajegroup, Jorge López-Doriga, “AJE no es de esas empresas que hacen cosas que están ajenas a su negocio, cosas de filantropía, en cambio en el valor compartido hablamos de

un compromiso que es parte de este negocio. Todos nuestros procesos están involucrados en el desarrollo del producto y la mejora social como un elemento importante para la mejora de la producción en la empresa” (comunicación personal, 1 de noviembre de 2017).

De las entrevistas realizadas se detecta que existe conocimiento general sobre el concepto de valor compartido, el cual no se aplica directamente, según palabras de los entrevistados. La diferencia que existe con la responsabilidad social está en la redefinición de la cadena de valor. También mencionaron que tenían un claro conocimiento de la diferencia entre la responsabilidad social y el concepto de valor compartido, en relación con dejar de lado prácticas exclusivamente filantrópicas. “Nosotros no lo aplicamos directamente, pero tenemos mucha similitud”, expresaría Carlos Añaños Córdova (comunicación personal, 28 de marzo de 2018).

Conforme al principio general del valor compartido, los funcionarios de AJE mostraron su preocupación por el desarrollo social de estos productores locales, pero también porque el producto sea nacional y de total calidad para poder obtener beneficios y mantener así la solvencia del proyecto.

En relación con la presencia de AJE en el proyecto, describen como una de sus principales acciones el monitoreo de la compra de los insumos, ya que estos significarán una ventaja diferencial respecto a la competencia directa del producto final: Pulp. Además, AJE cuenta ahora con la casi exclusividad del proveedor en Barranca.

Por otro lado, como parte de la redefinición de la cadena de valor de la empresa para desarrollar una práctica distante de la filantropía y donde el *core business* responde a esta práctica de mejora social, se extrae de las entrevistas la siguiente declaración:

“Iniciamos el proyecto principalmente por nuestra identidad de compromiso social, lo que involucra estar en coordinación con el desarrollo social, pero sin descuidar el *core business* de la empresa. Nosotros, con este proyecto o con la iniciativa del ProDurazno, presentamos rasgos de apoyo o filantropía, pero de una manera que también nos beneficie como empresa. Siempre buscamos el *win-win* de empresa y sociedad” (J. López-Doriga, comunicación personal, 1 de noviembre de 2017).

Otra información relevante que se obtuvo fue que el proyecto nació de la interrogante de cómo reemplazar el modelo de importación de frutos. En el Perú, el principal néctar que se consume es el de durazno, y cuando el producto Pulp se presentó

al público objetivo, AJE importaba el 100 % de su durazno desde Chile y desde otros países de Sudamérica; fue entonces que se decidió promover la agricultura del durazno en el Perú. Se empezaron a traer plántones en un sitio piloto del proyecto, con el fin de incentivar a los agricultores a cultivar durazno.

4.1.2. Percepción de los beneficios del proyecto

Cuando se cuestionó acerca de por qué el proyecto no quedaría solo a cargo de la Fundación Añaños —pues a simple vista solo beneficiaría a los proveedores de la comunidad agrícola Valle Fortaleza en Barranca—, la respuesta fue que se buscaba la mejora de la sociedad a partir de las acciones de AJE como empresa y la producción del producto Pulp de mejor selección, aparte de los beneficios y la mejor imagen ante la sociedad, resultado de trabajar con proveedores nacionales.

Esta respuesta está fundamentada en las múltiples capacitaciones ofrecidas a los emprendedores de la comunidad agrícola de Valle Fortaleza como parte de las experiencias aprendidas de desarrollo social a través de la comunicación constante con empresarios exitosos que son puestos como ejemplo en cada charla que se da en Barranca.

De la información proveniente de las entrevistas se concluye que AJE está sustituyendo la importación del durazno y abastece ahora gran parte del producto Pulp con durazno nacional, con lo que simultáneamente acelera procesos y mejora la economía de la gente en Barranca. El proyecto tiene ya más de cinco años y las cifras evaluadas año a año muestran que, por el momento, deben prepararse canales de reforzamiento en la producción para obtener más beneficios. Se trata de un proyecto a largo plazo, y para evitar la obsolescencia o complicaciones climáticas que afectan año a año, deben reforzarse cada uno de los puntos donde pueda estancarse la producción.

Los entrevistados expresan que ahora el producto del que se obtiene el néctar de durazno llega mucho más selecto y genera una clara rentabilidad en vista de su rápida compra, aparte de acelerar procesos logísticos. El producto presenta un desarrollo más rápido y llega por venta directa de los promotores de durazno.

Como respuesta al desarrollo progresivo de la sustitución de la importación de durazno, se están generando iniciativas para reforzar los procesos de AJE; por ejemplo, calcular un proceso de extracción de un periodo más corto a fin de identificar la

capacidad cercana al cubrimiento del total del producto con extracción de durazno nacional.

Se está sustituyendo la importación de los frutos por la producción nacional (al 70 % en estos momentos), donde el grado de calidad del producto, el desarrollo de una propia planta o clúster en Barranca y el tiempo de extracción contribuyen a la obtención de una mejor producción final. Con ello también se desarrolla el emprendimiento del agricultor de la zona, por los beneficios que comporta.

Por el momento, la venta del durazno se da en un 90 %, pues se continúa coordinando en forma periódica con nuevos representantes de los principales grupos de agricultores. Y ante preguntas relacionadas con la evaluación que hace AJE sobre los beneficios que otorga el proyecto, dentro de sus procesos, a los agricultores, hay respuestas como esta: “Dentro de los beneficios está que ahora los agricultores se encuentran mejor organizados y compran de manera permanente y segura, ya que estamos hablando de un proyecto que en el Perú abarca 8000 hectáreas”, indicó el entrevistado Carlos Añaños (comunicación personal, 28 de marzo de 2018).

Los agricultores de la zona presentan ahora una mejora económica comprobable y cuentan con una capacidad de emprendimiento muy distinta de la de años anteriores, cuando trabajaban en la industria de durazno de manera más irregular. El agricultor tiene un negocio con un producto *premium* muy atractivo, práctica que era poco conocida en el Perú. Con base en las afirmaciones de los entrevistados, se ratifica cómo la cadena de valor de AJE ha sido alterada y ofrece beneficios nuevos a quienes toman parte en las actividades primarias de la empresa.

Tanto la cadena de valor como la cadena de suministros de AJE se altera cuando se cuenta con nuevos proveedores en un tiempo más corto y con menores precios de venta. El beneficio es mutuo para la corporación y para el desarrollo personal de los proveedores, quienes disponen de métodos de venta asegurados.

Lo anterior prueba que el concepto de valor compartido es asimilado por la empresa de manera involuntaria, ya que certifica el trabajo mutuo del eje social y empresarial dando simbólicos beneficios de tiempo y costo real.

El progreso socioeconómico de la zona viene siendo notado por AJE y la Fundación Añaños, por lo que la herramienta de medición de la presente investigación

busca contrastar sus afirmaciones con las opiniones de los beneficiarios de la comunidad agrícola de Barranca respecto a la práctica en la cual son participantes.

4.1.3. Prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, canales, segmentación de públicos, materiales de comunicación

De los principales canales o vías de comunicación que trabaja AJE con sus *stakeholders* y toda la estrategia de impacto diseñada para presentar el proyecto a la comunidad agrícola, se obtuvo la siguiente información: según funcionarios entrevistados, en un principio, para su difusión a la comunidad, se presentó el proyecto a la mayoría de representantes de Barranca y en Huaral, para que vieran los beneficios de trabajar en coordinación con AJE. “En el primer año la mayoría de ellos aceptaron, y así año a año viene mejorándose la proyección de compra y venta con los agricultores de durazno” (J. López-Doriga, comunicación personal, 1 de noviembre de 2017).

Producto de las entrevistas y la investigación de campo, se destaca la organización de charlas de concientización cuatro veces al año y la presencia de agentes de sensibilización y capacitación permanente en la planta de Barranca. Se da todo un ciclo de coordinación tanto en el campo como en cada acción que resulte necesaria para la mejora continua. Se utilizan medios como el correo, comunicaciones vía la aplicación WhatsApp y llamadas telefónicas. También se entregan *brochures* y afiches con orientación de soporte agronómico y de mejoramiento en procesos diarios, para mejor recordación.

Los representantes de la empresa mencionan que existe un monitoreo de los canales de comunicación de la Fundación Añaños en Barranca que es constantemente evaluado.

Como ratificación de la estrategia de comunicación, el gerente Jorge López-Doriga manifiesta que “se programan visitas periódicas por parte de los agentes de sensibilización y tenemos charlas en coordinación con el área de Producción. Es bastante interesante, ya que se comunica y se trabaja regularmente. En el Perú no existe una estacionalidad tan fuerte como en otras partes del mundo, y por ello se da un emprendimiento de una industria más sólida” (comunicación personal, 1 de noviembre de 2017). Es importante, para cualquier proyecto a largo plazo, que el flujo de comunicación y todas las necesidades de los agricultores involucrados sean conocidos.

Gracias a este proceso, el reconocimiento de vías de comunicación y segmentación de los *stakeholders* es total para el trabajo regular en conjunto dentro del estándar de creación del valor compartido según Porter y Kramer.

4.2. Resultados: entrevistas a participantes del proyecto en Valle Fortaleza, Barranca

Para la medición de los objetivos de la investigación, se hizo un estudio que midiera el contraste de las afirmaciones tanto de los ejecutores del proyecto como de los participantes y fuerza productiva en Barranca, en donde se buscó comprobar si la práctica de mejora social ejecutada por la Fundación Añaños, perteneciente a Ajegroup, está realmente en relación con el concepto de valor compartido de Michael Porter, tomando como base las opiniones de los beneficiarios de la comunidad agrícola de Barranca respecto a la práctica de la cual son participantes.

Con la aplicación de las catorce entrevistas a los agricultores involucrados en el proyecto en Barranca se trabajaron los mismos ejes temáticos presentados a los directivos entrevistados de AJE, pero con la marcada diferencia de contrastar la mejora socioeconómica actual con la de los años que vienen participando en colaboración con la empresa.

“El hecho de que brinde trabajo a los peruanos es muy bueno, ya que la comunidad lo necesitaba hace años. Vende casi todo su producto hacia AJE”, fue una de las primeras respuestas del entrevistado Rogelio Torres (comunicación personal, 11 de mayo de 2018).

4.2.1. Percepción de las lecciones aprendidas para comunicar el valor compartido

Los agricultores ignoraban el concepto de valor compartido como tal; sin embargo, algunos conocían la descripción del concepto de responsabilidad social, la que relacionaban con la filantropía hacia las comunidades desfavorecidas del país.

Cabe manifestar que casi la totalidad de los entrevistados afirmó vender sus productos exclusivamente a AJE, y solo algunos dijeron venderle a esta empresa el 90 % de su producción y el 10 % restante a compradores de la zona.

Los agricultores entrevistados mencionaron que una de las principales ventajas de trabajar con AJE es que ahora tienen un lugar dónde vender y que conforma un

mercado seguro, lo que es muy importante para su estabilidad económica. “Nuestro producto no se queda tirado, como antes”, dijo Heraclio Rojas Lizárraga (comunicación personal, 11 de mayo de 2018).

También expresaron que gracias a que AJE acudió al mismo campo de cultivo a presentar el proyecto, se enteraron de esta práctica social y de los beneficios de trabajar en conjunto. Muchos sienten que el trato es totalmente horizontal y de asistencia, y que junto con la comunicación denota mucha cercanía.

4.2.2. Percepción de los beneficios del proyecto

Casi la totalidad de los entrevistados considera que los principales beneficios de sustituir la importación por el trabajo con los agricultores de Barranca son el aspecto logístico de la cercanía geográfica y la conciencia para la mejora de la sociedad nacional.

También son de alta relevancia para los agricultores las capacitaciones brindadas por AJE, con insumos y técnicas de trabajo que han introducido mejoras en la producción total.

“Lo más importante que tiene AJE es el soporte agronómico”, respondió el entrevistado Billy Burgos Olluo (comunicación personal, 11 de mayo de 2018).

A muchos los motivó el hecho de que AJE sea una empresa nacional y que haya brindado soporte, aspecto del cual el Estado nunca se hizo cargo.

Casi todos los entrevistados manifiestan que el proyecto mantiene en mejora permanente el soporte agronómico, lo que es fundamental para la sostenibilidad del proyecto a través de los años; les agrada que haya capacitaciones de frecuencia regular. Así, los miembros de la comunidad del Valle Fortaleza en Barranca estiman que AJE es una empresa que se preocupa mucho por su capacitación.

Por otra parte, ante la desventaja que supone para los agricultores el hecho de que los comerciantes monopolicen los productos e impongan sus precios, AJE les proporciona un mejor precio de compra y la asesoría que los ayuda a mejorar en la cosecha. La línea de trabajo de AJE en Barranca fortalece el nivel de asesoría de cada miembro de la comunidad que la solicite.

Según Porter y Kramer (2011), “una de las tres formas diferentes que las empresas pueden elegir para crear valor compartido es la redefinición de productividad en la cadena de valor y así beneficiar la producción total” (pág. 5). Esta descripción es definida, de manera indirecta, por cada uno de los entrevistados en relación con la mejora en la cosecha final y gracias al soporte agronómico proporcionado y monitoreado por AJE. “Tenemos carta libre para proporcionarles la materia prima; somos parte de sus procesos” (Y. Arias Sánchez, comunicación personal, 11 de mayo de 2018).

4.2.3. Prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, canales, segmentación de públicos, materiales de comunicación

Los agricultores expresan que la comunicación entre AJE y la comunidad es mucha, lo que se manifiesta en una constante preocupación por el desarrollo de trabajo y en la difusión de nuevas capacitaciones.

Los entrevistados se comunican con AJE mediante llamadas telefónicas y visitas de representantes una vez al mes; incluso pueden visitar la planta previa coordinación por teléfono. La cercanía entre la planta y la zona facilita la comunicación inmediata y un mejor trabajo.

Además del teléfono se hace uso del WhatsApp, y mediante la entrega de separatas físicas por parte de AJE se facilita el aprendizaje de las lecciones a través de las capacitaciones.

Todos los entrevistados aseguraron sentirse cómodos trabajando con AJE y mantienen la expectativa de que el proyecto se desarrolle muchos años más debido a la considerable mejora socioeconómica experimentada.

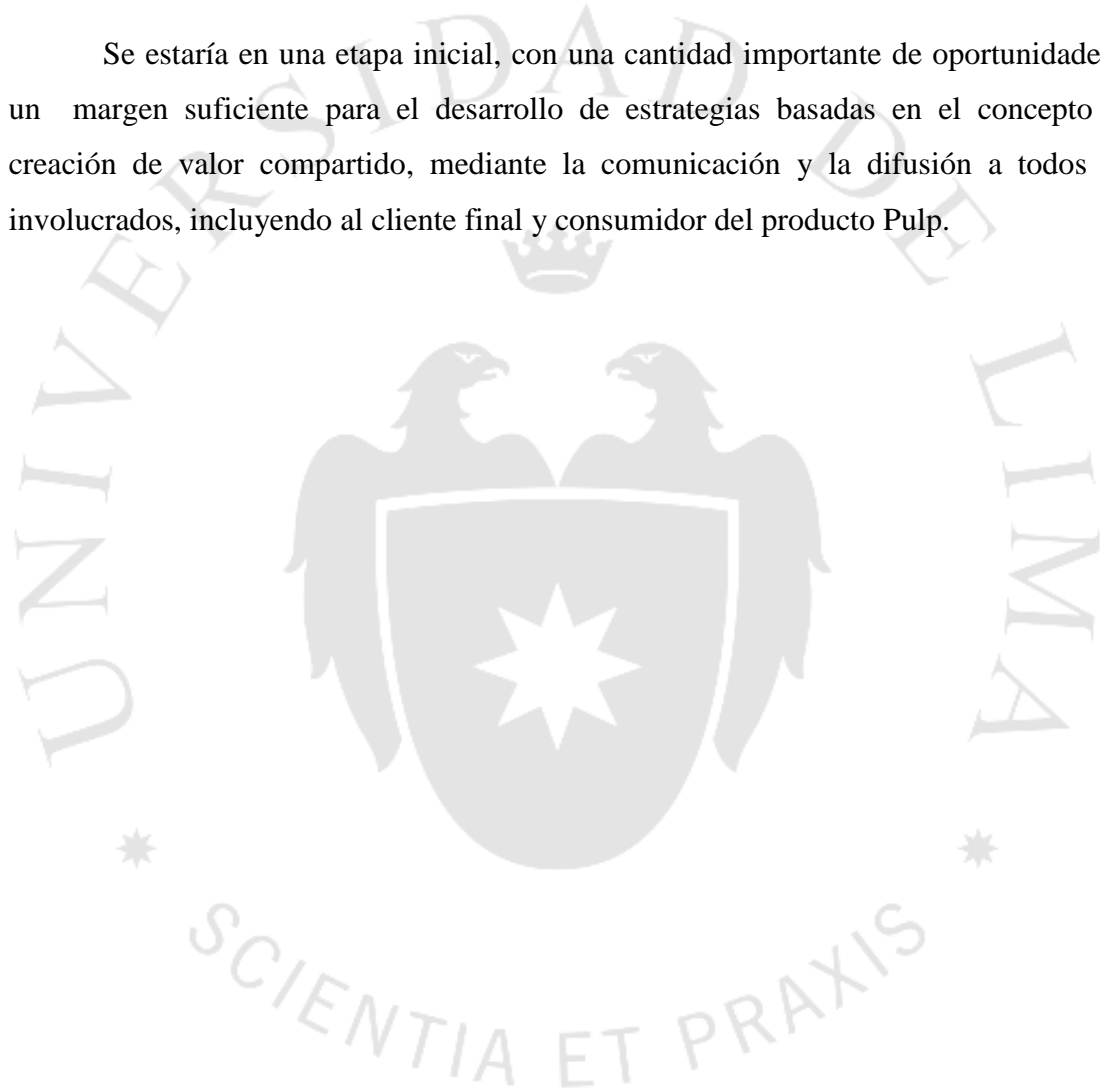
“Ahora nos sentimos parte de una empresa que se preocupa por nuestra mejora económica y nuestro bienestar”, manifiesta el entrevistado Félix Torres Costella (comunicación personal, 11 de mayo de 2018).

Sin duda, los beneficios descritos por cada entrevistado son una forma de comprobar un cambio en su estilo de vida y que alude a la condición socioeconómica que forma parte del desarrollo personal de cada participante del proyecto y que es

función clara de la presencia del concepto del valor compartido: el trabajo desde la empresa en relación con el *core business*, pero con beneficio también para la sociedad.

Si bien los directivos de AJE afirman conocer el concepto de valor compartido, desarrollan prácticas empresariales con la denominación de compromiso social, de donde se infiere que el concepto de valor compartido no se ha difundido en toda la organización y tampoco forma parte, de manera explícita, de sus políticas y líneas de intervención social.

Se estaría en una etapa inicial, con una cantidad importante de oportunidades y un margen suficiente para el desarrollo de estrategias basadas en el concepto de creación de valor compartido, mediante la comunicación y la difusión a todos los involucrados, incluyendo al cliente final y consumidor del producto Pulp.



Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

En este punto, a partir de la investigación realizada sobre la comunicación para la creación de valor compartido en el Proyecto de Cadenas Productivas en Valle Fortaleza, Barranca, por Ajegroup-Fundación Añaños, se da respuesta a los objetivos generales de investigación planteados y se señalan las implicaciones teóricas y prácticas encontradas.

5.1. Conclusiones

El análisis de los resultados cualitativos obtenidos de entrevistas en profundidad muestra cómo una empresa busca generar valor desde ideas de compromiso y desarrollo social que involucren los factores de la cadena de valor, la externalidad y el trabajo con los clústeres locales, apoyadas en la identificación con su propio *core business*; es decir, muestra la forma en que el concepto del valor compartido es aplicado por la empresa AJE en toda su dimensión.

Del Proyecto Cadenas Productivas debe distinguirse la forma en que se planifica, ejecuta y se evalúa un proyecto de amplia magnitud por parte de AJE en Barranca. Producto de las tres entrevistas a los directivos de la empresa, se presenta una evaluación conforme a la cual, si bien poner en práctica el concepto del valor compartido toma tiempo, también requiere tenacidad, paciencia y energía por parte de los ejecutores. Al tratarse de un proyecto a mediano y largo plazo, los representantes de la empresa deben estar pendientes de cada uno de los procesos.

La creación de valor compartido (para AJE, “compromiso social”) no es la única solución para AJE y la Fundación Añaños; sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que la empresa intente cambiar el paradigma a través del cual se acerca a la estrategia y ayude a enfrentar los problemas sociales de muchas comunidades relegadas en un país que acusa históricamente problemas de segregación sociocultural. Clara muestra de ello es el análisis de resultados presentado en el capítulo IV, donde a través de los subejos temáticos los agricultores participantes en el proyecto comunicaron su experiencia y los beneficios que obtuvieron gracias al trabajo regular (claro está, desde que disfrutaban del soporte agronómico).

El estudio ha permitido mostrar que el concepto de creación de valor compartido se aplica de manera indirecta en la empresa. En ese sentido, los resultados del estudio servirán de soporte académico para próximas investigaciones de empresas que tengan como objeto desarrollar de manera directa aquel concepto en sus actividades con los grupos de interés que consideren necesarios y así poder identificar las oportunidades de mejora gracias a la definición de indicadores que midan el impacto en el desarrollo con base en creación de valor compartido.

Cabe resaltar que cada una de las diecisiete entrevistas (a tres directivos de AJE y a catorce agricultores del Valle Fortaleza) agregaron y coincidieron en conceptos relacionados con la generación del valor compartido, señalando cómo los resultados de la investigación exponen una perspectiva clara, de que la creación del valor compartido es un concepto distinto del de filantropía o de actividades que respondan a intereses altruistas; y que, conforme a los objetivos secundarios de la investigación respecto al cumplimiento del *core business* con la práctica realizada en el proyecto, todas las actividades relacionadas con esa creación están ligadas a un fin participativo y colaborativo, donde se valora con justa razón el involucramiento de los grupos de interés, como el fortalecimiento de un clúster local que dio a conocer, a través de la presente investigación, aquellos beneficios y opiniones respecto a la práctica.

Para identificar cada uno de los mensajes, canales y estrategias de comunicación, se revisó la existencia de horizontalidad entre la empresa y la comunidad del Valle Fortaleza; sin embargo, la difusión de estas buenas prácticas excluyó a un *stakeholder* fundamental: el público consumidor. Se supone, entonces, que el trabajo en conjunto entre el equipo encargado de la sustentabilidad de la Fundación Añaños y Ajeprosos, dirigido hacia los procesos internos de la cadena de valor, debe enfocarse también en cada uno de los grupos de interés de la empresa.

Gracias a estas conclusiones, se demuestra que existe conexión entre las ventajas competitivas de AJE y los asuntos sociales que significan un desafío de trabajo coordinado, el que viene desarrollándose gracias a los objetivos alineados a los intereses y visiones de todos los *stakeholders*.

5.2. Recomendaciones

Para poder construir un estudio a largo plazo de la ventaja competitiva del proyecto, se necesitaría un mayor estudio de la cadena de suministros. Esa fue la razón por la que el estudio de la presente investigación se basó en la información correspondiente al beneficio mutuo de la empresa y la comunidad del Valle Fortaleza en Barranca.

Algunas empresas de producción en Sudamérica ya están en camino de adoptar un modelo de creación de valor compartido, pues cuentan con un conocimiento parcial del modelo de cadena de valor, y en función de ello y de la misma forma diseñan y ejecutan actividades paralelas para la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, en el presente caso se debe contar con un balance significativo acerca del importante peso de las actividades de exposición social a través de la comunicación y acerca de las bondades que ofrecen las buenas prácticas con la comunidad en Barranca.

Como colofón, se recomienda que la empresa desarrolle estrategias de valor compartido y que su evaluación priorice el sentido de comunicación hacia el consumidor final de su producto; que implemente proyectos piloto en los que se puedan identificar necesidades de la comunidad consumidora de Pulp y que aquello establezca métricas para evaluar el impacto bilateral, donde se integren resultados, y finalmente midan las percepciones y credibilidad de las comunidades con igual valor para el público consumidor y para la comunidad agricultora del clúster que se viene trabajando; de forma tal que todo ello forme parte de los lineamientos principales de la empresa en la búsqueda del crecimiento regular cimentado en esta valiosa dicotomía del éxito: empresa y sociedad.

Referencias

- Acción RSE. (abril de 2012). Creación de valor compartido. (A. RSE, Ed.) Santiago, Chile. Recuperado el 2017, de <http://accionempresas.cl/wp-content/uploads/2017/08/ValorCompartido.pdf>
- Alarcón, Y. (enero de 2018). Fundación Eduardo y Mirtha Añaños: Proyecto Cadenas Productivas. (A. H. Jáuregui, Entrevistador)
- Añaños, F. E. (2017). *AJE: Hacer empresa haciendo el bien*. Obtenido de <https://docplayer.es/78495871-Aje-hacer-empresa-haciendo-el-bien-fundacion-eduardo-y-mirtha-ananos.html>
- BID, B. I. (octubre de 2013). *Los frutos de su trabajo: Un estudio de caso de valor compartido*. Obtenido de Proyecto Subsole Chile: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38195189>
- Cáceres, N. D. (2013). *El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8\(2\)82-100.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8(2)82-100.pdf)
- Díaz Cáceres - Castaño, N. -C. (agosto de 2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo. México: Daena: International Journal of Good Conscience. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8\(2\)82-100.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8(2)82-100.pdf)
- Expok. (2009). *Expok*. Obtenido de <http://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/>
- Fernández, A., Pinillos, A., & Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*.
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Garralda Ruiz, J. (febrero de 2013). *IE Business School*. Obtenido de La Cadena de Valor: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>
- Linares-Güemes, A. (julio de 2013). *Sentido compartido*. Recuperado el 2017, de <http://www.elsentidocompartido.com/valor-compartido-valores-compartidos-y-sentido-compartido/>
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto.

Niccolas, G. ,.-H. (2013). La creación de valor compartido y la innovación social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global. Mexico D.F., Mexico.

Olcese, A. (2009). *Manual de la empresa responsable y sostenible*.

Porter & Kramer, M. M. (abril de 2015). *Nestlé*. Obtenido de <http://www.nestle.com.pe/media/newsfeatures/v-foro-de-creacin-de-valor-compartido>

Porter, M. -K. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review Latinoamerica*, 2-18.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review Latinoamerica*, 2-18.

Porter, M. (1985). *Ventajas Competitivas*.

Revista de la Empresa, .. (abril de 2016). *Revista de la Empresa*. Obtenido de <http://revistadelaempresa.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Viltard - Paris, J. M. (2017). Innovación y creación de valor compartido. Buenos Aires, Argentina: Fundación Universidad de Palermo. Recuperado el 2017, de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr15/PBR_15_02_Paris-Viltard.pdf

Anexos

Anexo 1. Modelo de entrevistas

Entrevista a responsables de la empresa:

1. Datos generales

1.1. Nombre

1.2. Cargo

1.3. Entrevistador

2. Subejos temáticos

- Percepción de los beneficios del proyecto
- Prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, canales, segmentación de públicos, materiales de comunicación
- Percepción de las lecciones aprendidas para comunicar el valor compartido

Entrevista a beneficiarios:

1. Datos generales

Edad

Sexo

2. El problema

- Percepción que tienen los beneficiarios del proyecto respecto a la relación comunicativa con la empresa (preguntas)
- Prácticas comunicativas: estrategias, mensajes, canales, segmentación de públicos , materiales de comunicación (preguntas)
- Percepción que tienen los beneficiarios del proyecto respecto al concepto del valor compartido usado por la empresa (preguntas)
- Percepción de las lecciones aprendidas para comunicar el valor compartido (preguntas)

Se entrevistará a catorce personas, representantes de la práctica en Barranca.