

El desarrollo de la comunidad como fin último de la empresa en Latinoamérica

The community development as the last goal of the Latin-American companies

120



Ricardo Murcio-Rodriguez¹

Professor and Head of Organizational Behavior Department
IPADE Business School
✉
rmurcio@ipade.mx

Miguel Ángel-Marcos García

IPADE Business School
✉
mmarcos@ipade.mx

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los dilemas éticos que interesa resolver con urgencia a las empresas latinoamericanas es si éstas persiguen como fin único la creación de valor económico, o si, además, les corresponde algún otro objetivo con el mismo grado de importancia. El cuestionamiento surge a raíz de que la empresa ha sido recientemente criticada por no asumir un rol social más participativo ante las grandes diferencias sociales y económicas que viven los países latinoamericanos. En México, por ejemplo, vive el hombre más rico del mundo según la revista Forbes (Carlos Slim)² y, a pesar de ello, el país tiene un índice de pobreza que rebasa el 50%³. A esta diferencia en oportunidades se le suma la deficiente recaudación de impuestos, el aumento del comercio informal y un sistema político frágil e incapaz de establecer leyes justas que promuevan la distribución de la riqueza.

Por otro lado, además, —tal y como lo ha señalado recientemente Michael Porter—, las empresas, entre más han tratado de hacer crecer su responsabilidad social, más han sido culpadas por los fracasos sociales (Porter, Michael y Kramer, Mark, 2011).

CÓDIGOS JEL:
A13, Z13, M14

Fecha de recepción: 6 de mayo de 2011. Fecha de aceptación: 16 de mayo de 2011.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Ante las evidentes diferencias sociales y económicas en Latinoamérica, el presente trabajo establece que la finalidad de las empresas no es sólo la ganancia económica, sino el servicio y desarrollo de la comunidad social en la que se encuentran inmersas. Ante esta disyuntiva entre servicio y ganancia, más de carácter ético que estratégico, se ofrecen una serie de ejemplos donde al poner el énfasis en el servicio las empresas logran mejores resultados en el largo plazo. Por último se explica el caso de *Grupo La Norteña*, quienes han logrado desarrollar a los miembros de una de las comunidades indígenas de mayor pobreza en México.

EXECUTIVE SUMMARY

Given the obvious social and economic differences in Latin America, this paper establishes that the purpose of the company is not only economic gain, but also the service and social development of the community in which they are immersed. Faced with this dilemma between service and profit, more ethical than strategic, the paper offers a number of examples where companies achieve better results in the long term establishing the emphasis on service. Finally the paper shows the case of *Grupo La Norteña*, who has developed members of one of the poorest indigenous communities in Mexico.

Esto ha hecho que desde las más importantes escuelas de negocios, como Harvard Business School, hasta las de países en desarrollo, se cuestionen si el capitalismo se ha de reducir a la obtención de resultados mediante la división y especialización del trabajo y el intercambio *egoísta* de bienes, o si, además, dicho intercambio (más allá de satisfacer ciertas necesidades) ha de tener un impacto positivo en su gente y la sociedad.

No se puede poner en tela de juicio que el mundo de los negocios se rige por el intercambio de bienes entre los individuos y las organizaciones. En efecto, por décadas nos han hecho ver que el capitalismo es un sistema individualista, frío e indiferente tal y como lo describe Adam Smith en *La riqueza de las naciones*: “no es de la benevolencia del carnicero, el cervecero o el panadero de lo que esperamos nuestra cena, sino de sus miras al interés propio, y nunca les hablamos de nuestras necesidades sino de sus ventajas” (Adam Smith, 1976). Sin embargo, los capitalistas de esta estirpe parecen olvidar que el propio Adam Smith en *La Teoría de los sentimientos morales*, afirma que: “por muy egoísta que se suponga a las personas, hay algo en su naturaleza que los insta a preocuparse por la ventura y felicidad de los demás, no obteniendo de ello otro beneficio más que el placer de observarlas” (Adam Smith, 1976). En otras palabras, el servicio prestado por las empresas a la sociedad no ha de reducirse a la mera satisfacción mercantil propia que se obtiene mediante el intercambio de bienes, sino que también tiene un ángulo moral.

Con todo, nuestro planteamiento va más allá del valor implicado en la advertencia de la felicidad ajena, señalada por Adam Smith, al enfatizar que las empresas han de generar un valor social agregado, el cual no se consigue sino a través del desarrollo de las personas que colaboran en la empresa y que, por extensión, benefician a la comunidad.

Así, beneficiando a la sociedad, el capitalismo podría superar las críticas a las que ha sido expuesto por muchos pensadores, desde los socialistas, hasta las diferentes uniones laborales que acusan a las empresas de no cumplir con su compromiso social. La responsabilidad de la empresa no se encuentra sólo en la ganancia, sino en el servicio, y en especial en el servicio que puede prestar como generadora de un valor social y humano compartido.

La disyuntiva que planteamos como ganar-servir, se establece como una dura cuestión moral para los empresarios contempo-



ráneos. La división del trabajo procura la consecución de bienes a través del intercambio, para esto es vital que la labor mercantil agregue una diferencia entre lo recibido y lo entregado, generando así un valor que no existía antes. Esta contribución (producto del trabajo) recibe el nombre de ganancia y se obtiene gracias a que el servicio prestado responde a cierta necesidad de algún sector de la comunidad. De este modo, la división del trabajo garantiza una *ganancia* que satisface el interés propio, mientras que el bien ofrecido a la comunidad *sirve* para satisfacer la necesidad de un mercado.

El debate actual en Latinoamérica reside en saber cuál de las dos funciones sociales de la empresa debe tener primacía: el servicio o la ganancia, entendiendo que en estos días nadie puede sostener la exclusividad de una de las dos posibilidades.

PALABRAS CLAVE

Finalidad de la empresa, Servicio y ganancia, Valor compartido, empresa y la creación de valor social

KEY WORDS

The end of the firm, service and profit, share value, business and social value creation

2. CÓMO PUEDEN LAS ORGANIZACIONES CREAR VALOR EN LA COMUNIDAD

Puede pensarse que este esfuerzo por reconciliar tanto el servicio como la ganancia es una buena intención, un buen deseo poco realizable. Sin embargo, Michael Porter junto con Mark Kramer se han dado a la tarea de señalar que son muchas y variadas las empresas que más allá de tener una responsabilidad social corporativa, han evolucionado su gestión a lo que denominan la creación de valor compartido.

Estos autores afirman que las organizaciones pueden crear un valor compartido de tres formas distintas⁴: 1) reinventando sus productos y los mercados que atiende, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, o 3) construyendo clusters de apoyo por sector en torno a las instalaciones de la empresa.

A este respecto, Porter y Kramer señalan que empresas como GE, Wal-Mart, Nestlé, Johnson & Johnson o Unilever, ya han generado iniciativas en alguno de los aspectos mencionados. Johnson & Johnson, por ejemplo, al ayudar a sus empleados a dejar de fumar e implementar otros planes de bienestar, ha ahorrado 250 millones de dólares en costos de atención de salud. Nestlé, por otro lado, rediseñó sus procesos de abastecimiento de café, trabajando con pequeños agricultores en áreas pobres quienes se encontraban atrapados en un ciclo de baja productividad y mala calidad. La ayuda que les ofreció consistía en asesorías para mejorar las

prácticas agrícolas; apoyo para asegurar reservas de plantas, fertilizantes y pesticidas; y por último, comenzó a pagar un sobreprecio por mejores granos directamente a los productores. La mayor capacidad productiva por hectárea, y la mejor calidad de los granos, aumentó los ingresos de quienes cultivaban el café, el impacto ambiental de las granjas se redujo y el suministro confiable de un producto de calidad permitió a Nestlé ofrecer un café de extraordinario sabor y con una gran consistencia, beneficios que impactaron el estado de resultados en el largo plazo. De este modo se creó valor compartido.

Los programas de responsabilidad corporativa han surgido, en muchos casos, para mejorar las reputaciones de las firmas y son tratados como un gasto necesario. En cambio, el concepto de valor compartido reconoce las necesidades sociales (olvidadas, cuando las empresas se volvieron globales) y las vuelven en oportunidades de negocio. El reto consiste en volver a *unir los negocios con la sociedad* y eso no se hace sino a través del liderazgo que ejercen los altos mandos de las empresas.

3. EL ESTILO DE LIDERAZGO NECESARIO PARA LOGRAR EL CAMBIO

Los directores y dueños de empresas cavilan sobre si vale la pena trabajar por la comunidad con la esperanza de obtener (como organización) unos supuestos beneficios futuros. Sin embargo, por los ejemplos ya expuestos y como se mostrará más adelante en el caso *Grupo La Norteña*, los resultados que se logran van más allá de la ganancia, crean un gran compromiso entre la empresa, sus proveedores, sus empleados, y sus clientes.

No obstante, para dar ese “salto de fe” y esperar los resultados en el largo plazo, es necesario tener un liderazgo distinto al que actualmente estamos acostumbrados. Se debe superar la visión tradicional de guiar equipos de trabajo y organizaciones. Se requiere, como dice Jim Collins⁵, de líderes de nivel 5. Las empresas excepcionales, señala Collins, son aquéllas que fueron capaces de salirse de la norma y convertir la mediocridad en superioridad. Collins y su equipo de investigadores identificaron un grupo de compañías que dieron ese *salto* y pasaron de ser empresas con pérdidas prolongadas a empresas con resultados positivos que se sostuvieron por lo menos 15 años. Uno de las razones que da Collins para responder a por qué unas empresas se volvieron rendidoras mientras que

otras no pasaron de ser buenas fue el tipo de liderazgo que ejercieron sus altos directivos para sobresalir y alcanzar grandeza.

Uno de los casos que me interesa resaltar es la sencillez con la que dirigía Darwin Smith, el CEO de Kimberly Clark, a diferencia de su contemporáneo Jack Welch, quién en los mismos años encabezaba, con un éxito rimbombante, a GE. ¿Cuál era la diferencia entre estos dos líderes? La humildad con la que dirigían. Jim Collins afirma: “el descubrimiento del liderazgo de nivel 5 es contraintuitivo. De hecho es contracultural. Las personas, en general, presuponen que transformar las empresas de buenas a excelentes requiere de líderes monumentales... que hacen noticia y se convierten en celebridades” (Jim Collins, 2005).

En realidad Darwin Smith resultaba justo lo contrario, era modesto, tímido e, incluso, sin mucha presencia física. Sin embargo, tenía una férrea determinación. Logró seleccionar a las personas indicadas y alejarse de las que no promovían valor a la organización, así como formular una estrategia que al inicio parecía una locura y al final resultó un gran éxito. Pero lo más importante, logró establecer una disciplina que formó una organización. No sustentó el crecimiento ni el valor de la empresa en el mercado, con base en su nombre y prestigio como director general.

El liderazgo, en este sentido, no es cuestión de estilo, sino de carácter. Los líderes de nivel 5 se dan cuenta que su liderazgo, en sí mismo, es transitorio, mientras que la organización (su misión y visión) puede llegar a ser perdurable en el tiempo. Este tipo de personas son más proclives a pensar que los problemas que enfrenta la sociedad: desigualdad social y económica son, sobre todo, realidades que reclaman ayuda de las empresas, porque superan las fuerzas y facultades del Estado.

Los directores de nivel 5, en este sentido, atendiendo a las diferentes finalidades de la organización: servir y ganar, se dan cuenta que hay una diferencia entre *ganar* sirviendo y *servir* ganando. En la primera, el acento está en la ganancia que se obtiene; en el segundo caso, lo que importa es el servicio. El líder de nivel 5, al buscar resultados sostenibles, se da cuenta que el acento ha de ponerse en el *servir* ganando, porque sólo el atender las necesidades de sus clientes puede darle la estabilidad que busca en largo plazo.

No obstante, ha de tenerse presente que esta primacía no ha de darse sólo mediante declaraciones verbales o escritas sino por la

El concepto de valor compartido reconoce las necesidades sociales (olvidadas, cuando las empresas se volvieron globales) y las vuelven en oportunidades de negocio

recta y verdadera intención de la organización para ayudar a través de acciones concretas. Por este motivo señalamos arriba que esta disyuntiva (servir-ganar), es un asunto moral y no una simple cuestión de estrategia comercial de la organización.

Dicho de otro modo, los directores han de pretender una transformación del capitalismo a través de la creación de un *valor compartido* entre la organización y la sociedad a la que pertenece. De este modo, la visión del capitalismo se hace más amplia al hacer que “el propósito de la corporación sea redefinido como la creación del valor compartido y no sólo la ganancia económica *per se*” (Michael Porter, 2011).

La distribución de la riqueza a través de compartir el valor agregado es un asunto moral de primer orden y la empresa ha de ser un contribuyente esencial para resolver las necesidades sociales de la comunidad. Al menos así lo ha visto el dueño de La Norteña, una empresa que se ha ocupado de la educación y la alimentación de las personas de su comunidad, por mencionar algunos de los servicios que les ofrece.

4. ¿SERVIR A LA COMUNIDAD ES UNA POSIBILIDAD REAL O SÓLO UN BUEN PROPÓSITO EN LAS ECONOMÍAS EN DESARROLLO?

Quizá puede sonar lejano a los empresarios de los países en vías de desarrollo este planteamiento. Considerando que la capacidad de ayudar a la comunidad depende del presupuesto económico de la organización y que, por lo tanto, las empresas en vías de crecimiento son incapaces de atender al planteamiento arriba señalado. Quizá algunos piensen que este gasto es justificable para empresas como Nestlé, Walmart, Johnson & Johnson, etc., pero para la pequeña y mediana empresa lo importante es subsistir y, para ello, es necesario el resultado económico.

Sin embargo esto no es así, en la tarea de investigación sobre empresas que han ayudado a sus comunidades a crecer me encontré con un caso que muestra como un líder de nivel 5 ha desarrollado un gran empresa atendiendo, con una calidad extraordinaria, una necesidad en el mercado y promoviendo a la comunidad donde se encuentra inserta su organización.

El caso nació en 1950 en Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua, cuando el impulso de Salvador Corral Piñón y su esposa, Luz Camila Pérez, dio como resultado la fundación del Grupo La Norteña, la cual, después



de iniciar como una empresa comercializadora, se convirtió en 1968 en una organización frutícola dedicada a la producción de manzanas. Actualmente se ha convertido en la productora y comercializadora de manzanas más importante de México, compitiendo con productores internacionales, en Estados Unidos y Latinoamérica. Sus grandes resultados involucran más de dos millones de árboles, plantas frigoríficas, grandes extensiones de tierra y otras tres compañías involucradas con el negocio agrícola que agregan valor a su producto principal.

Hasta ahora la historia del grupo, aunque resulte atractiva por su rápido crecimiento, no ofrece ninguna diferencia a la de cualquiera otra compañía exitosa. Lo interesante de esta organización es que se ha constituido muy cerca de una de las poblaciones indígenas de mayor pobreza en el país, y en una ciudad que se constituyó como tal en 1948 (casi a la par que La Norteña). ¿Cómo ha sido posible este extraordinario crecimiento en esas circunstancias? La respuesta atiende como siempre a muchos factores, sin embargo, los dos más relevantes están relacionados con la teoría expuesta: por un lado, un producto de calidad que ha satisfecho la necesidad del mercado y, por otro, una empresa que se ha construido con base en el valor social agregado a la comunidad donde se encuentra inmersa (o *shared value*).

En 1950, Salvador Corral con apenas 17 años comenzó a trabajar por su cuenta en Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua. Conocía bien la comunidad porque entre sus 10 y 15 años convivió con gente de la región, y compartiendo con ellos aprendió a comprenderlos en las diferentes situaciones que enfrentaban y en los problemas que en su condición estaban obligados a resolver (Javier Nevárez Méndez, 2008). Quizá por esto estaba comprometido con crear un valor agregado para toda la comunidad.

La sociedad con la que había convivido Don Salvador Corral está compuesta por tres diferentes pobladores: los menonitas, los campesinos y los tarahumaras. Los primeros dos grupos, aunque con grandes dificultades, son sociedades con posibilidades de recibir educación y trabajo. Sin embargo, los terceros son miembros de comunidades indígenas, alejados geográficamente de los centros educativos, sanitarios y de los centros administrativos para trámites ciudadanos. Esto mismo les genera mucha dificultad para encontrar trabajo bien remunerado o desarrollo personal. Incluso por esta lejanía en ocasiones no cuentan con un registro poblacional oficial.

La respuesta que pudo ofrecer Salvador Corral ante estas difíciles circunstancias fue a través de su trabajo, haciendo crecer a la organización junto con la población, hasta convertir la pequeña ciudad en una de las más productivas del país. La prioridad de la organización era generar ganancia a través de un gran producto, pero desarrollando a la par a los miembros de la comunidad de Cd. Cuauhtémoc.

Desde sus inicios, don Salvador comenzó por crear oportunidades y brindarlas a los que más dificultades económicas tenían. Con esto en mente desarrolló un sistema rotativo de contrataciones, dando oportunidad a obtener un ingreso semanal a todos los miembros. El sistema comenzó con una fila de campesinos afuera de sus instalaciones pidiendo trabajo, para elegir a los trabajadores, se escogían a los primeros de la fila hasta cubrir el número de personas que se necesitaba. Este sistema producía un sentimiento de injusticia, dado que algunos recibían la oportunidad de trabajar diario y otros podían quedar sin trabajo durante toda la semana. Por esta razón se creó el sistema rotativo, donde cada mañana se les daba un pase personal a los que en ese día no hubieran tenido oportunidad de trabajar porque se había llenado el cupo, este pase personal les daba derecho a ser elegidos, en primer lugar, al día siguiente. Hoy la empresa cuenta con 2,500 empleados de planta y 5,000 colaboradores rotativos.

Otro grave problema que tenía Grupo La Norteña era la transportación de los trabajadores. Las comunidades están muy retiradas unas de otras y poder asistir al trabajo todos los días desde temprano, era verdaderamente complicado. Por esta razón Grupo La Norteña empezó a ofrecer servicio de transportación sin costo, no sólo a sus empleados sino a sus familias, con la idea de acercarlos a la ciudad para poder trabajar o adquirir bienes.

Por otro lado, las dificultades para recibir educación y un sistema de seguridad social eran todavía más difíciles. Para esto, Grupo La Norteña desarrolló sistemas educativos y de salud adecuados para sus trabajadores. Todo esto tenía un sentido para Don Salvador Corral, él pensaba que para tener una mejor comunidad: educada, saludable y segura, necesitaba producir la mejor manzana del país. Pensaba que si lograba esto, al mismo tiempo podría lograr una mejor comunidad y un gran servicio para el mercado.

Todos estos servicios que empezó a prestar Grupo La Norteña, se consolidaron en 2008 cuando se inauguró el Departamento de Desarrollo Social, el cual se convirtió en una institución formal cuya misión es mejorar la calidad de vida y ampliar las oportunidades de supera-

ción individual y comunitaria de todos los trabajadores del grupo⁶.

El nombre mismo parece que forma parte de un programa de gobierno. Sin embargo, se trata del esfuerzo de la organización por compartir la ganancia a través de la venta de manzanas y productos frutícolas con la comunidad, promoviendo el crecimiento de sus integrantes a través de la educación, la alimentación y el cuidado de la salud entre otros múltiples servicios.

Entre los servicios más destacados que ofrece el centro de desarrollo social se encuentran: el servicio de estancia temporal para los jornaleros, que consiste en dar habitaciones con literas, calefacción y cobertores. También se brindan los tres tiempos de alimentación (desayuno, comida y cena), para todos los colaboradores. Ofrecen guardería, escuela primaria y secundaria técnica. También hay algunos servicios que se cobran al costo como lavandería, cocina rápida y preparación de bocadillos para los chicos. La transportación de los poblados más lejanos a los lugares de trabajo es gratuita. Además, en algunos casos se ofrece asesoría legal para registrarse como ciudadano mexicano para aquellas personas que por alguna circunstancia no hayan realizado el trámite al nacer.

5. ES POSIBLE SERVIR GANANDO, Y COMPARTIR LA GANANCIA CON LA COMUNIDAD

El caso de *Grupo La Norteña* muestra como la disyuntiva entre servir-ganando y ganar-sirviendo puede solucionarse operativamente siempre y cuando exista un sentido de justicia social y compromiso moral. Si bien es cierto que Don Salvador Corral no tenía una idea definida de cómo ayudar a su comunidad cuando inició el negocio, sí sentía el compromiso de servir a todos aquellos con quienes compartía el territorio, el producto y la ganancia. Resolviendo la dificultad con trabajo y creatividad.

Es necesario este nuevo planteamiento acerca de los fines de la empresa. No podemos seguir esperando que el desarrollo sostenido de las comunidades sociales nazca de una visión estrecha que establezca la ganancia económica a corto plazo como único fin de la empresa. Michel Porter diría que la empresa queda atrapada en una burbuja que falla ante las necesidades más importantes de los clientes e ignora la gran influencia de estos para determinar el éxito en el largo plazo. (Michael Porter, 2011).

Toda organización debe tener como prioridad el servicio a los clientes, proveedores y colaboradores si pretendemos salir de las diferentes



crisis económicas y sociales. Las organizaciones que desean agregar valor social entienden que el trabajo de largo plazo es más sostenible que los índices financieros de corto plazo, suelen mirar el desarrollo de sus empresas a través del compromiso serio y verdadero con el desarrollo de la sociedad en la cual están insertos. En cambio, las que miran las ganancias de corto plazo, están ocupadas en obtener buenos resultados económicos, y olvidan ofrecer productos que satisfagan las verdaderas necesidades del mercado, cayendo en una espiral de la cual difícilmente pueden salir.

Para que estas empresas surjan es necesaria la institucionalización de líderes de nivel 5. Directores generales que con humildad busquen generar valor compartido. Estos directores, que Jim Collins encontró en su investigación, dieron extraordinarios resultados haciendo a todos partícipes del éxito y no monopolizando las decisiones. Por esto, el ejemplo de Salvador Corral adquiere relevancia, ya que puede ser repetido por un sinnúmero de directores de empresa siempre y cuando se acepte que “la empresa, al estar formada por y para las personas, no puede tener como único fin el valor económico. El empresario necesita conjugar los valores económicos y éticos en un equilibrio que procure tanto la producción de beneficios económicos, como el perfeccionamiento de sus miembros y, en consecuencia, de la sociedad.” (Fernández Ardavín, Bernardo, 2006).

El planteamiento inicial, como bien podemos ver, no ofrece una disyuntiva como tal, sino una dificultad que puede resolverse con un recto sentido de justicia social. No obstante, aunque existen empresarios motivados por ésta y dispuestos a compartir el valor agregado de sus organizaciones, es necesario dar el salto que exige el liderazgo de nivel 5 y estar dispuestos a que sus organizaciones generen un beneficio en el corto plazo para la comunidad, aunque el negocio obtengan resultados en el largo plazo; frutos que serán más duraderos.

Es urgente que los dueños y directivos establezcan un compromiso real y sincero para compartir la ganancia generada por sus empresas. Para lograrlo deben definirse políticas y prácticas operativas que aumenten la competitividad de la empresa y, simultáneamente, promuevan las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que operan. Para ello el empresario debe tener suficiente humildad y firmeza para aceptar que su liderazgo ha de deslumbrar mediante el impacto positivo en la organización y en la sociedad a la cual sirve.

BIBLIOGRAFÍA

- Collins, Jim (2002), *Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, México: Norma.
- Fernández Ardavín, Bernardo (2006), *Ética de la dirección. Decisión con libertad*. México: Ediciones RUZ.
- Llano Cifuentes, Carlos (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Nevárez Méndez, Javier, Valles Caballero, Rogelio, García Gardea, Salvador (2008), *Cuahtémoc, tierra de oportunidades. Biografía de Salvador Corral Piñón*, México: Instituto Chihuahuense de Cultura.
- Porter, Michael y Kramer, Mark. (2011), *Creating shared Value*, Boston: Harvard Business Review.
- Smith, Adam (1976), *The Glasgow edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*, 6 vols., edited by D. D. Raphael and A. L. Macfie, Oxford: Clarendon Press.

NOTAS

1. Autor de contacto: Floresta #20; Col. Clavería; Del. Azcapotzalco; c.p. 02080; México D.F.; México.
2. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/03/10/slim-forbes-millonarios-rico>
3. <http://www.coneval.gob.mx/>
4. Cfr. Porter, Michael y Kramer, Mark (2011), *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. January-February 2011, Vol 89, N. 1-2, pp. 62-77.
5. El término aparece en: Collins, Jim (2002), *Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, México: Norma.
6. http://www.grupolanortenita.com/desarrollo_social.php

