



13

## Antecedentes y orígenes de Valor compartido.

ANTOLIN TORRES CUAHUA

## Índice

Valor compartido .....	3
Estrategia competitiva .....	3
Principios de la ventaja competitiva .....	4
La cadena de valor.....	6
Actividades de valor .....	8
Identificación de las actividades de valor .....	10
Compartir y la ventaja competitiva.....	13
Compartir y costo.....	13
Formas de compartir y las potenciales ventajas competitivas de acuerdo a interrelaciones. ....	15
La creación de valor compartido.....	20
Formas de generar Valor Compartido.....	21
Conceptos de valor compartido según Porter. ....	22
Tabla comparativa entre Responsabilidad Social y Valor compartido.....	23
Conclusiones .....	24
Propuesta de tesis.....	25
Bibliografía .....	26

# Valor compartido

---

## Valor compartido

(Porter & Kramer, Creating Shared Value, January–February 2011)

El concepto de valor compartido se puede definir como las políticas y prácticas de operación que mejoren la competitividad de una empresa, al mismo tiempo considera el avance de las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se centra en la identificación y la expansión de las conexiones entre la sociedad y el progreso económico.

La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas ya que una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.

## Estrategia competitiva.

La competencia está en el centro del éxito o el fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

## **Principios de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva hasta ahora desempeñada por las empresas y los mercados competitivos después de varias décadas, de años de expansión y prosperidad, sin embargo, muchas empresas perdieron de vista la ventaja competitiva en su lucha por el crecimiento y persecución de la diversificación.

Pues la importancia de la ventaja competitiva pudiese ser escasamente mayor. Las empresas en todo el mundo, se enfrentan a un crecimiento más lento, así como competidores domésticos y globales, ya no actúan como si el pastel creciente fuera lo suficientemente grande para todos.

La ventaja competitiva está lejos de ser un tema nuevo punto de una forma de u otra, muchos libros sobre negocios tratan directamente o indirectamente con él. El control de costos ha sido de interés por largo tiempo, igual que la diferenciación y segmentación.

Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.

### *Liderazgo de costo*

El liderazgo de costos tal vez la más clara de las estrategias, en sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Sin embargo un líder de costo no puede ignorar las bases de la diferenciación si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costos se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

### *Diferenciación*

En una estrategia de diferenciación una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valorados por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

### *Enfoque*

Esta estrategia es muy diferente de nosotros porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho. El enfoque selecciona un grupo o secreto del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco, aunque no posea una ventaja competitiva general.

Los segmentos blanco deben tener compradores con necesidades inusitados o también el sistema de producción y entrega, que sirva mejor el segmento blanco y debe diferir de los otros segmentos del sector industrial.

El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación que explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Esas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes le sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose los segmentos exclusivamente. La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de quedado presencia del enfoque es explotación de las diferencias de un blanco estrecho del balance del sector industrial.

### **La cadena de valor**

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, fue el uso de una fuerza de ventas superior.

La diferenciación puede originarse factores igualmente diversos incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de productos superior.

Una forma sistemática examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de Valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

La cadena de Valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llama sistema de valor, los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras.

Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa que eventualmente llegará a ser parte de la cadena de Valor que el comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determinan las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de Valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñó para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos.. Todos estos pequeños pueden ser representados usando una cadena de Valor. (Porter, Ventaja competitiva, 1994)

#### Empresa de un solo sector industrial





(Porter, Ventaja competitiva, 1994)

La cadena de Valor de una empresa y la forma en que se desempeñan sus actividades individuales son reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

## Actividades de valor

La cadena de Valor despliega del Valor total y consiste en actividades de valor y el margen.

Las actividades de valor son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El

margen puede ser medido en una variedad de formas la cadena de Valor del proveedor y del canal también incluyen margen que es importante para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa ya que el margen del proveedor y del canal son parte del costo total dado al comprador.

Cada actividad de valor emplea insumos comparados, recursos humanos, y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como datos del comprador, parámetros de desempeño, y estadísticas de falla del producto. Las actividades de valor también puede crear activos financieros, inventarios y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Por tanto las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinarán si una empresa tiene un costo bajo cuanto en relación con sus competidores. Como se desempeña cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva

Un análisis de la cadena de Valor en lugar del Valor agregado es la forma propiamente examinarla ventaja competitiva. El Valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costo porque ha sido considerado como el aria en

que la empresa puede controlar sus costos. Sin embargo, el Valor agregado no es una base sólida para el análisis de costos, porque distinguir incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos comprados que se usan en las actividades de una empresa. Igualmente, el comportamiento de los costos de las actividades no puede ser comprendido sin examinar simultáneamente los costos de los insumos usados para lograrlos. Además, el Valor agregado no realza las uniones entre una empresa y sus proveedores lo que puede reducir el costo o aumentar la diferenciación.

## **Identificación de las actividades de valor**

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son los mismos. Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

### *Actividades primarias*

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- **Logística interna.** Son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación e instalación.

- Logística externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, a fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para regresar o mantener el Valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

#### *Actividades de apoyo.*

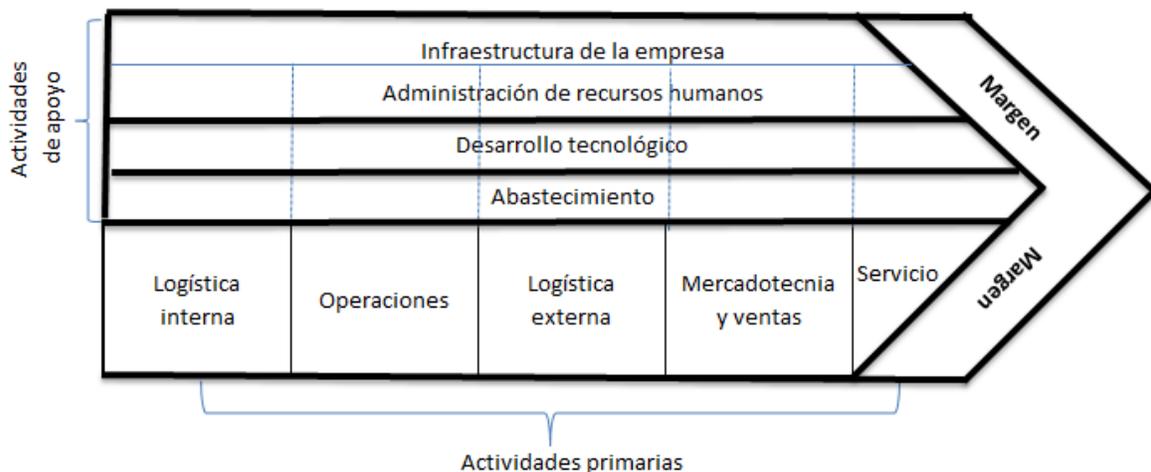
Como en las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

- Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de Valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Como todas las actividades de valor el abastecimiento emplea una tecnología, como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación y de sistemas de información. El costo de las actividades de abastecimiento por sí misma representan con frecuencia una porción pequeña sino insignificante de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto del costo General de la empresa y en la diferenciación.
- Desarrollo de tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del

equipo del proceso. Además la mayoría de las actividades de valor puso una tecnología que combina subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas.

- Administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos el personal. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.
- Infraestructura de la empresa. La infraestructura de la empresa consiste en varias actividades, incluyendo la administración federal, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente la cadena completa y no de actividades individuales. La infraestructura de la empresa se considera algunas veces sólo como General, pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

La cadena de valor. (Porter, Ventaja competitiva, 1994)



## Compartir y la ventaja competitiva

El compartir una actividad puede llevar a una ventaja competitiva sustancial si la ventaja de compartir sobrepasa el costo, siempre y cuando el compartir sea difícil de ser igualado por los competidores. El compartir lleva la ventaja competitiva si reduce el costo o aumenta la diferenciación. Sin embargo, el compartir siempre implica un costo, que va desde el costo de coordinarse entre las unidades de negocio pequeñas hasta la necesidad de modificar las estrategias de las unidades para facilitar el compartir.

El compartir una actividad de valor puede llevar a una ventaja en costo importante si implica una actividad que representa una fracción importante de los costos o activos operativos (la actividad de valor grande) y el compartir baja el costo de desempeñar esa actividad. El compartir aumentará significativamente la diferenciación si implica una actividad importante para la diferenciación en la que compartir por aumentar la exclusividad de la actividad o reduce el costo de ser único.

## Compartir y costo.

Las interrelaciones siempre implican un costo, debido a que requieren que las unidades de negocio modifiquen su comportamiento de alguna manera. Los costos de compartir una actividad de valor pueden dividirse en tres tipos:

Costo de coordinación.

Costo de compromiso.

Costo de inflexibilidad.

En el costo de coordinación las unidades de negocio se deben coordinar en áreas como programación, fijar prioridades y resolver problemas para compartir una

actividad. La coordinación implica costos en términos de tiempo personal que tal vez dinero. Por ejemplo una fuerza de ventas compartida requiere de una coordinación continua, mientras que el abastecimiento conjunto puede requerir nada más de una comunicación periódica para determinar la cantidad de un insumo comprado por periodo por cada unidad de negocio. Las diferentes unidades de negocios pueden también ver el costo de la diferenciación de manera diferente. Los costos de coordinación se presentan con frecuencia por las unidades de negocios menores, quienes ven una batalla continua por las prioridades y el riesgo de ser mandadas por las unidades mayores.

En el costo de compromiso el compartir una actividad requiere que la actividad se desempeñaba en forma consistente que puede no ser óptima para ninguna de las unidades de negocio implicadas. Por ejemplo, el compartir una fuerza de ventas puede significar que la gente de ventas presta menos atención al producto de ambas unidades de negocio y conoce menos sobre producto que una fuerza de ventas dedicada. El costo de compromiso puede incluir los costos no sólo de una actividad de valor compartida sino actividades de valor eslabonadas. Se da casi por hecho que las unidades de negocios deben de alguna manera comprometer a sus necesidades para compartir una actividad.

El costo de compromiso por compartir una actividad con frecuencia diferida para cada una de las actividades de negocios afectadas. Por ejemplo, una unidad de negocios con un producto que es difícil de vender puede tener que comprometerse más al emplear una fuerza de ventas compartida. El costo de compromiso también puede diferir debido a que la actividad de valor en particular juega un papel diferente con una unidad de negocios en comparación con otras debido a su estrategia. El costo de compromiso requerido para lograr una interrelación es mucho menor si las estrategias de las unidades de negocios implicadas son consistentes con respecto al papel de la actividad de valor compartida. En lograr esta consistencia con frecuencia implica muy poco o ningún sacrificio para las unidades de negocios afectadas si las direcciones estratégicas se coordinan con el tiempo.

El costo de compromiso se reduce frecuentemente si la actividad está diseñada para compartir en lugar de qué actividades separadas con anterioridad simplemente se combinen o sea una actividad diseñada para servir a una entidad de negocios simplemente se sustituye a otro sin cambio en procedimientos o tecnología.

### *Costo de inflexibilidad*

La inflexibilidad tiene dos formas: (1) la dificultad potencial para responder a movimientos competitivos y (2) barreras de salida. El compartir pueda ser más difícil de responder rápidamente los competidores, debido a que tratar de contraatacar en una unidad de negocios puede minar por reducir el Valor de las interrelaciones para las unidades de negocio Hermanas. El compartir también puede levantar barreras de salida. El salir de una unidad de negocio sin una ventaja competitiva puede dañar a otras unidades de negocio que comparten inicia una actividad. A diferencia de otros costos de compartir, el costo de inflexibilidad no es un costo continuo sino un costo potencial si aumenta la necesidad de flexibilidad. El costo de inflexibilidad dependerá de la probabilidad de la necesidad de responder o salir

## **Formas de compartir y las potenciales ventajas competitivas de acuerdo a interrelaciones.**

### *Interrelaciones de mercado.*

Las interrelaciones de mercado implican el compartir las actividades de valor primarias implicadas en lograr e interactuar con el comprador, desde la logística externa a servicio.

Forma de compartir	Ventajas competitivas potenciales	Fuentes más probables de costos de compromiso
Marca compartida	Bajos costos de publicidad Refuerzo de las imágenes	Las imágenes de los productos son inconsistentes cuestan en

	Reputaciones de productos.	conflicto. El comprador es renuente a comprar demasiado de una empresa. Disminuyen la reputación si un producto es inferior
Publicidad compartida	Bajos costos de publicidad. Mayor cobertura en el espacio de publicidad a compras.	Los medios o mensajes son apropiados o diferentes. La efectividad de la publicidad se reduce con múltiples productos.
Promoción compartida	Menores costos de promoción a través de cupones compartidos con cruzados.	Formas apropiadas y oportunidad de promoción difieren.
Ventas cruzadas de productos a los compradores mutuos.	costos más bajos de encontrar nuevos compradores. Costos de venta más bajos	Las imágenes de los productos son inconsistentes o están en conflicto El comprador es renuente a comprar demasiado de una empresa.
Canales compartidos	Poder de negociación mayor con los canales que llevan a mejorías en servicios, colocación en instantes, mantenimiento, reparación, apoyo o márgenes de canal. Las compras en un lugar para el comprador mejoran la diferenciación Menor costo de apoyo a la infraestructura de apoyo del canal.	El canal obtiene mucho poder de negociación frente a la empresa El canal no está dispuesto a permitir que una sola empresa manejen la parte importante de sus ventas El uso del canal compartido erosionara el apoyo de otros canales.
Fuerza de ventas u oficinas de ventas compartidas	Costos de ventas menores o costos de infraestructura de la fuerza de ventas menores. Mejores agentes de venta y entró más productos para vender mejorar el acceso al comprador momento la conveniencia del comprador. Mejor utilización de la fuerza de ventas y el patrón de uso no es el mismo.	diferentes comportamientos de compra del comprador Renuencia del comprador a comprar mucho de un solo agente. El agente de ventas no tiene un tiempo adecuado con el comprador para presentar efectivamente varios productos. Algunos productos residen más atención que otros
Reuters servicio compartida	Costos de servicio más bajos. Servicio más sofisticado corresponsable, debido a una tecnología mejorada complicaciones de servicio más densas. Mejor uso de la capacidad si la demanda de servicios tan inversamente correlacionada.	Diferencias en el equipo o conocimiento necesario para ser las reparaciones clásicas. Diferencias en la necesidad oportunidad en las llamadas de servicio. Diferentes grados a los que el comprador desempeña servicio interno.

Procesamiento de pedidos compartido	Costos de procesamiento de pedidos más bajos. Costo menor por emplear tecnologías mejoradas que mejora las respuestas o la información de facturas. Las compras en un solo lugar para el comprador mejora la diferenciación	Diferencias en la forma y composición de los pedidos clásicos. Diferencias que los ciclos de pedidos que llevaba necesidades de procesamiento de pedidos inconsistentes.
Departamento de mercadotecnia compartida	Costos más bajos de investigación de mercados. Menores costos generales de mercadotecnia	Las posiciones de los productos son diferentes o inconsistentes. El comportamiento de los compradores no es el mismo.

### *Interrelaciones de producción*

Las interrelaciones de producción implican compartir el arroyo de actividades de valor como logística interna, fabricación de componentes, ensamble, por levas, y funciones indirectas como mantenimiento a infraestructura del lugar.

Forma de compartir	Ventajas competitivas potenciales	Fuentes más probables de costos de compromiso
Sistema de logística interna compartida	Costos de peso y manejo de materiales menores Una mejor tecnología aumentar la confiabilidad entrega, reduce los daños. El compartir permite entre las más pequeñas y frecuentes que reducen el inventario o mejorar la productividad de la planta.	Las fuentes de insumos están localizadas en diferentes áreas geográficas. Las plantas están localizadas en diferentes áreas geográficas. Las diferentes características físicas de los insumos implican que un sistema de logística que los puede manejar a todos es suboptimo. Las necesidades de frecuencia y confiabilidad del entrega interna difieren entre las unidades de negocios.
Componentes compartidos	Menores costos de fabricación de componentes Mejor tecnología para la fabricación de los componentes mejora la calidad	Las necesidades para el diseño y calidad de los componentes difieren entre las unidades de negocios

Instalaciones compartidas para la fabricación de componentes	Menores costos de componentes Mejor tecnología de fabricación mejora la calidad El uso de la capacidad se mejora porque la demanda por componentes similares no está perfectamente correlacionada	Altos costos de preparación para diferentes variedades de componentes Necesidades de calidad o tolerancias de los componentes difieren entre las unidades de negocios El equipo de manufactura flexible tiene costos más altos que el equipo especializado Una fuerza de trabajo mayor en una ubicación lleva contrataciones potenciales, sindicalismo o problemas de productividad y
Gestión de calidad Pruebas compartidas	Menores costos de pruebas Una mejor tecnología aumenta la expresividad de las pruebas y mejora el control de calidad	Los procedimientos de pruebas y estándares de calidad difieren Las instalaciones y tipo de pruebas flexibles son de costos mayores
Actividades indirectas compartidas	Costos menores de tiges indirectas Calidad mejorado de las actividades indirectas	Diferentes necesidades de actividades indirectas entre las unidades de negocios Una fuerza de trabajo mayor de una ubicación lleva contrataciones potenciales, sindicalismo y problemas de productividad.

### *Interrelaciones de abastecimiento*

Las interrelaciones de abastecimiento implicado el abastecimiento compartido de los insumos comprados comunes. Los insumos comunes están presentes con frecuencia en las actividades diversificadas, en particular si se ve más allá de las materias primas principales y el equipo capital. Los proveedores están cada vez más dispuestos a ser tratos con base en proveer las necesidades de las plantas ubicadas en todo el mundo, además de negociar presos que refleja las necesidades corporativas totales.

Forma de compartir	Ventajas competitivas potenciales	Fuentes más probables de costos de compromiso
Abastecimiento conjunto de insumos comunes	Costos de insumos más bajos Calidad mejorado del insumo Servicio mejorado de vendedores en términos de respuestas,	Las necesidades de insumos son diferentes en términos de calidad especificaciones, llevando costos más altos de lo necesario en las

	mantenimiento de inventarios, etc.	<p>unidades de negocio que requiere una calidad menor</p> <p>Ayuda técnica y necesidades entrega del proveedor es varían entre las unidades de negocios.</p> <p>La centralización puede reducir el flujo de información de fábrica a compras y hacer las compras menos responsables.</p>
--	------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### *Interrelaciones tecnológicas*

Las interrelaciones tecnológicas implican compartir las actividades de desarrollo de tecnología en toda la cadena de Valor. Se distinguen de las interrelaciones de producción debido a que es impacto está sobre el costo o exclusividad del desarrollo de tecnología, mientras que las interrelaciones de producción implican compartir actividades implicadas en la producción real del producto de una base continua.

Forma de compartir	Ventajas competitivas potenciales	Fuentes más probables de costos de compromiso
Desarrollo de tecnología compartida (para productos separados o en donde un producto está incorporado a otro)	<p>Costos de diseño de producto o proceso menores</p> <p>Una masa crítica mayor en investigación y desarrollo, o la capacidad de atraer mejores personas mejora las innovaciones del producto o diseños del proceso.</p> <p>La transferencia de los desarrollos entre las áreas del producto aumentar la diferenciación o permite una entrada temprana de nuevas tecnologías.</p>	Las tecnologías son las mismas, pero los intercambios por aplicar la tecnología son diferentes entre las unidades de negocios
Diseño de interfase compartido para productos con una interfase tecnológica	<p>Con sus de diseño de interfase menores</p> <p>Diferenciación a través de un desempeño superior y propietario de</p>	<p>Una interfase no estándar reduce el mercado disponible</p> <p>Riesgos de paquetes</p>

	interfase Oportunidades de paquete creadas a través de una interfase no estándar	
--	-------------------------------------------------------------------------------------	--

## La creación de valor compartido

Aunque hubo momentos en la historia de la humanidad en la que las comunidades funcionaron como entes independientes, como entes autosuficientes, sus necesidades eran precarias, y correspondían mayormente a necesidades de supervivencia, como alimentación y vestido, esa autosuficiencia fue desapareciendo a medida que las comunidades se volvieron más complejas, mayormente organizadas y por ende requerían más y mejores recursos. Si continuamos con esa percepción podemos observar que entonces las empresas no son autosuficientes, hoy se necesitan unas a otras y estas a la sociedad en todas sus formas, como empleados, como productores, como compradores,

En consecuencia con el planteamiento anterior, y con el concepto de Valor compartido que exponen Porter y Kramer, cada vez se acuña con más fuerza un concepto que va más allá de la responsabilidad social, la filantropía y aún la sustentabilidad. Se trata del valor compartido que, como lo definen Porter y Kramer, se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social. De esta manera, la generación de valor económico empresarial, está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad.

Porter nos invita a abandonar la mentalidad cortoplacista de exigir utilidades inmediatas y entender que existen oportunidades al pensar ampliamente en el beneficio de la sociedad. Es, en definitiva, ser más conscientes que hay que cambiar en la forma en la que aseguramos la rentabilidad y entendemos la gestión. Crear valor económico mientras se crea, al mismo tiempo, valor social y ambiental.

## Formas de generar Valor Compartido

- Con el producto o servicio que tiene la empresa. Hay que desarrollar un producto o servicio que satisfaga una necesidad social. Existe una oportunidad enorme en abrir nuevos mercados atendiendo a clientes que tradicionalmente han sido ignorados, como los que viven en las comunidades pobres.
- Con otra definición de la cadena de valor. Hay muchas oportunidades. Por ejemplo, está el ahorro en el uso de los recursos como la energía o recursos logísticos. Se puede evitar usar camiones o aviones que consumen gasolina y emiten dióxido de carbono.
- Con los clusters<sup>1</sup> locales. Sus condiciones estructurales (las empresas relacionadas, los proveedores, los bienes públicos, la calidad educativa, las instituciones, etc.) pueden ser benéficas o nocivas para cada empresa. Por ende, esta puede hacer una invaluable contribución al ayudar a construir mejores clusters a través de iniciativas que mejoren las condiciones estructurales.

En suma, se requiere dejar de ver las necesidades sociales desde la óptica de la responsabilidad social y la filantropía, en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía, a enfocarse en encontrar oportunidades de negocio escondidas en problemas del entorno. Mientras que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos discrecionalmente para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad. (Rubiales, 2013)

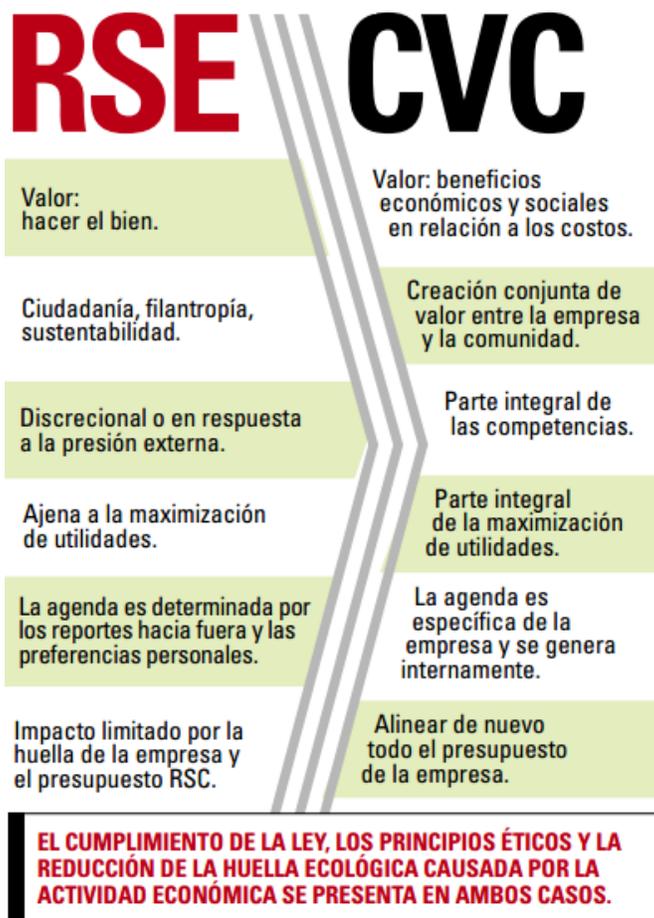
---

<sup>1</sup> Se refiere a las concentraciones geográficas de varias empresas que interactúan entre sí, lo que permitiría un incremento de la productividad, el aprendizaje y la difusión del conocimiento en todas y cada una de las unidades productivas componentes del conjunto. Se supone que las empresas que conforman un clúster realizan actividades relacionadas que permiten economías externas, unas con relación a las otras, en aspectos que tienen que ver con servicios que se intercambian entre ellos. Lo más importante de esto es que desean llevar a cabo un accionar común que permitan un incremento en la eficiencia productiva común (Mendoza)

## Conceptos de valor compartido según Porter.

- 1) Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas.
- 2) La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas.
- 3) Pasamos de la filantropía a la RSE y a la sustentabilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido.
- 4) Hoy en día, capitalismo es casi una mala palabra. Tenemos que usar el capitalismo para crear impacto social.
- 5) Siendo honestos, la RSE no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad.
- 6) La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos. Los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social.
- 7) Hay que crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.
- 8) Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma alcanzar éxito económico.
- 9) Valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.
- 10) El valor compartido no es teoría, ya es una realidad. Las empresas que no lo abracen quedarán atrás.

## Tabla comparativa entre Responsabilidad Social y Valor compartido.



(Porter, Creating Shared Value, January–February 2011)

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 la sociedad. Por eso, 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 debe ser promovido por dichas empresas. Y los resultados de las investigaciones lideradas por el propio Porter son concluyentes: las estrategias de valor compartido son más sostenibles como ventajas competitivas que las mejoras al producto o la

racionalización de costos. Para Porter, la idea de que es posible concebir el progreso económico sin pensar en el progreso social o ambiental ya ha demostrado con creces su invalidez. No cabe duda de que la creación de riqueza solo puede hacerse a través de los negocios del sector privado. Por eso, este tiene que ampliar su mentalidad con respecto al rol esencial que desempeña en la prosperidad de un país. Ese es el primer paso del valor compartido: lograr que las empresas redefinan su propósito superior. Entender que los objetivos empresariales tienen que incluir el beneficio para la sociedad, sin lo cual es imposible que su éxito económico sea sostenible en el tiempo. (Mutis)

## Conclusiones

Una manera común de entender el concepto de valor, es que cada eslabón de lo que Porter llama cadena de valor es un paso que conlleva costos para proporcionar los servicios o productos a sus clientes, pero con un enfoque diferente, ya que cada actividad agrega un valor en cada uno de los eslabones que en su conjunto convergen en un producto o servicio que el cliente disfruta.

Valor compartido es definido por el mismo Porter como un modelo de negocios integral en el que las empresas interrelacionan entre si mismas, otras empresas y principalmente la sociedad.

La necesidad de solución de problemas en conjunto pasa por un conjunto de variables que anteriormente eran vistos como un compartir de la riqueza de las empresas, hoy es un modelo que la mayoría de las empresas debería seguir si quiere sostenerse a lo largo del tiempo y sin ser rechazada por la sociedad.

## **Propuesta de tesis.**

Valor compartido en la zona industrial de Orizaba

### *Objetivo:*

Determinar las capacidades de crear valor compartido por parte de las empresas de la zona industrial y la interrelación con las empresas y comunidades locales.

## **Agradecimientos**

Al impulso por ser mejor como persona y como ciudadano que me ofrece el Instituto Tecnológico de Orizaba, a mi docente que forja el carácter, mío y el de todos mis compañeros y me otorga ese extra que necesito para mi formación como profesionista.

## Bibliografía

Mendoza, M. B. (s.f.). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de eumed.net:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/modelo-michael-porter.html>

Mutis, G. (s.f.). *Liderazgo y gestión*. Obtenido de [www.liderazgoygestion.com](http://www.liderazgoygestion.com):

[http://www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf)

Porter, M. E. (1994). *Ventaja competitiva*. CECSA.

Porter, M. E. (1994). *Ventaja competitiva*. CECSA.

Porter, M. E. (January–February 2011). Creating Shared Value. *Harvard Bussines Review*,

[http://www.hks.harvard.edu/m-](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Val)

[rcbg/fellows/N\\_Lovegrove\\_Study\\_Group/Session\\_1/Michael\\_Porter\\_Creating\\_Shared\\_Val](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Val)  
[ue.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Val).

Porter, M. E., & Kramer. (January–February 2011). Creating Shared Value. *Harvard Bussines Review*, [http://www.hks.harvard.edu/m-](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Val)

[rcbg/fellows/N\\_Lovegrove\\_Study\\_Group/Session\\_1/Michael\\_Porter\\_Creating\\_Shared\\_Val](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Val)  
[ue.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Val).

Rubiales, P. (26 de Julio de 2013). *El espectador*. Obtenido de [www.elespectador.com](http://www.elespectador.com):

<http://www.elespectador.com/tomalapalabra/pacific-rubiales/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-132-articulo>