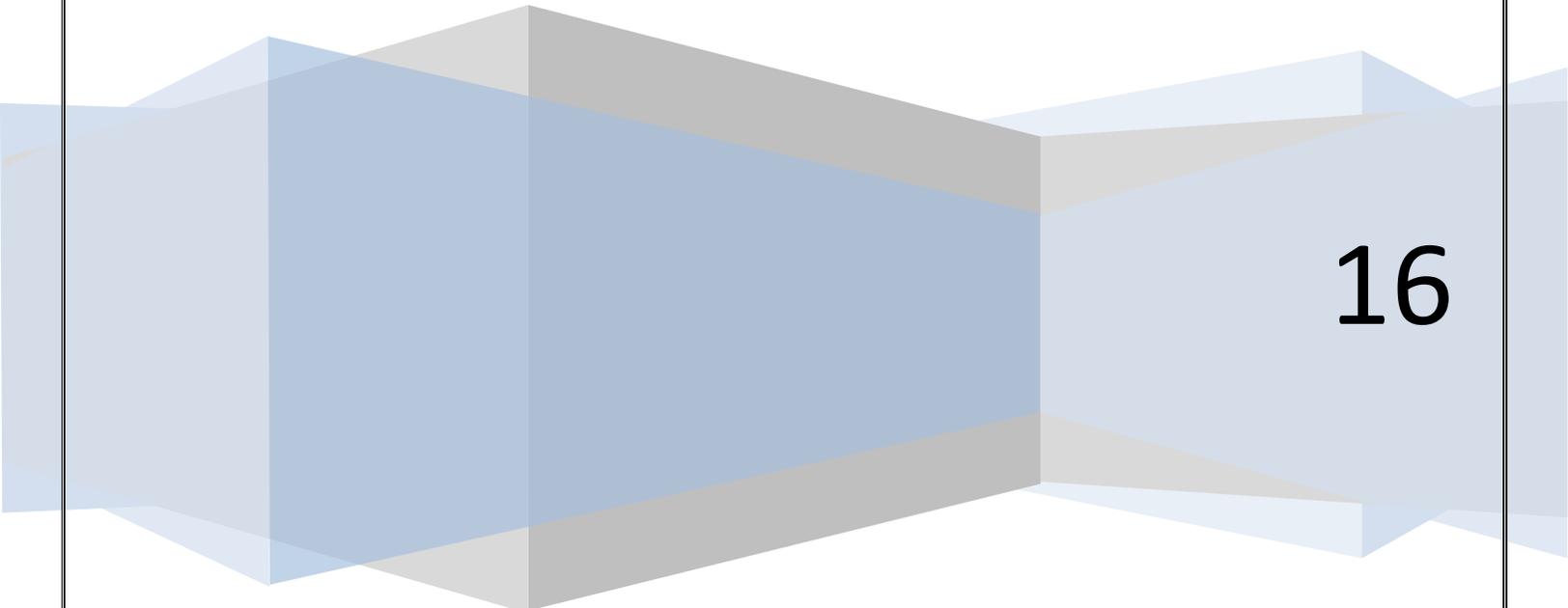


FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

# VALOR COMPARTIDO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

KEILA Y. ROJAS GUTIERREZ



16

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
DESARROLLO .....	3
HISTORIA .....	3
SIGLO XIX .....	3
ROL DEL ESTADO .....	4
ROL DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	4
RAICES DEL VALOR COMPARTIDO .....	5
DEFINICIÓN DE VALOR COMPARTIDO .....	5
COMO CREAR VALOR.....	6
DIFERENCIA ENTRE VALOR COMPARTIDO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	7
COMO MEDIR EL VALOR COMPARTIDO .....	8
FRASES DE MICHAEL PORTER SOBRE EL VALOR COMPARTIDO .....	10
EMPRESAS QUE HAN CREADO VALOR COMPARTIDO .....	11
FUTURO DEL VALOR COMPARTIDO.....	13
CONCLUSIÓN .....	13
AGRADECIMIENTOS.....	14
PROPUESTA DE TESIS.....	14
BIBLIOGRAFÍA .....	15

## CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Valor compartido.....	7
Ilustración 2: Diferencias valor compartido y responsabilidad social .....	8
Ilustración 3: Enfoques de medición .....	10

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo detalla la propuesta del profesor Michael Porter, esta técnica lleva por nombre “valor compartido”.

Asimismo, se explica la esencia y la metodología de esta herramienta, que es considerada como una nueva visión empresarial, también se ejemplifica algunas empresas que han implementado el valor compartido.

## DESARROLLO

### HISTORIA

Durante años, la preocupación de las empresas únicamente era su bienestar económico propio, el aporte que realizaban a la sociedad era: pago de salarios, pago de impuestos, diversidad de productos y servicios de calidad, con el paso del tiempo esta idea ha evolucionado.

### SIGLO XIX

En Europa se iniciaron movimientos para satisfacer las necesidades de los trabajadores, de esta forma las industrias les proporcionaban a su personal beneficios como: escuelas, centros sanitarios, lugares de recreación entre otros, algunos lugares de estos hoy en día existen como:

- Colonia de Santa Colomo de Cervello (Barcelona)
- Colonias industriales textiles en los cauces fluviales.
- Movimiento cooperativo en el sector agropecuario
- Cooperativas de consumo

## **ROL DEL ESTADO**

El papel que juega el estado en las organizaciones, se puede describir desde los siguientes objetivos.

El estado debe de supervisar y hacer valer la ley, en aspectos como prácticas desleales entre competidores, monopolios, prácticas injustas y engañosas, esto con el fin de salvaguardar a los clientes, proveedores y empleados.

Otra de sus misiones es el cobro de impuestos y la imposición de multas ante el desacato de la ley.

Por último, el estado debe de distribuir adecuadamente el dinero entre las compañías y la sociedad.

## **ROL DE LA SOCIEDAD CIVIL**

La sociedad es quien recibe la distribución de riquezas de los estados, esto es importante porque toda la sociedad efectúa pagos de impuestos que son destinados a los diversos sectores, entre ellos la industria, de esta manera contribuyendo al desarrollo de bienes y servicios indirectamente.

Debe de existir un equilibrio entre el intercambio de recursos empresa y sociedad.

La sociedad es quien proporciona la mano de obra para la fabricación de productos o para la elaboración de servicios, las compañías pagan a esto por medio del salario, sin embargo, con esto retribuyen solo al empleado, quedando una deuda con la sociedad en general.

## **RAICES DEL VALOR COMPARTIDO**

Michael E. Porter y Mark R. Kramer, en un artículo mencionan que el capitalismo ha fallado en atender las más importantes necesidades de la sociedad, como la salud, la generación de bienestar, la nutrición, la protección y la preservación del medio ambiente.

Esto quiere decir en otras palabras, que las organizaciones han perdido de vista las necesidades reales de sus clientes, esto les ha llevado a crear productos que no satisfacen por completo a la sociedad y en ocasiones hasta perjudicar.

Dado esto, es imprescindible que las compañías analicen a su mercado y desarrollen nuevos bienes y servicios que beneficien a ambas partes. (GLOBAL, 2016)

## **DEFINICIÓN DE VALOR COMPARTIDO**

“Son prácticas empresariales que aumentan la competitividad del negocio al tiempo que mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de las comunidades en las que opera” (KRAMER, 2011)

“Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde ópera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Las empresas crean valor compartido, preconciendo productos y mercados; redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo en torno a las instalaciones de la empresa” (PORTER, 2013).

## COMO CREAR VALOR

Michael E. Porter es considerado el fundador de la estrategia llamada valor compartido, este autor indica tres formas para lograrlo.

**Reconcebir productos y mercados:** tiene por objetivo satisfacer necesidades insatisfechas en los clientes, con el propósito de incrementar las ventas, de esta manera obteniendo beneficios recíprocos. Igualmente, con esto se pretende lograr una mayor participación en el mercado y rentabilidad por medio de beneficios sociales y ambientales proporcionados a la población.

Algunos ejemplos de necesidades insatisfechas por parte de la sociedad son: vivienda, salud, daño ambiental, seguridad, etc.

Existen empresas que ejecutan este punto, por ejemplo, la industria alimentaria que en la actualidad ofrecen una gama de productos especializados para gente diabética, personas veganas, intolerantes a la lactosa o al gluten.

**Redefinir la productividad en la cadena de valor:** se trata de utilizar eficientemente los recursos, se debe de analizar el entorno externo en el que se desarrolla la cadena de suministro y realizar mejoras con el fin de evitar gastos innecesarios. Algunas áreas para tomar en cuenta son distribución, abastecimiento, productividad, ubicación.

**Desarrollo de clusters locales:** tiene como objeto interactuar con las organizaciones comunitarias, invertir para el fortalecimiento de estas instituciones.

Igualmente se puede colaborar con proveedores locales, el éxito de una empresa radicara en los colaboradores que genere.

Resumiendo lo siguiente se tiene:

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DEL NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
<b>Reconocer productos y mercados:</b> Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad	Aumento de los ingresos Aumento de cuota de mercado Crecimiento de mercado Mayor rentabilidad	Mejor atención de los clientes Menor huella de carbono Mejor nutrición Mejor educación
<b>Redefinir la productividad en la cadena de valor.</b> Cómo una mejor gestión de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce riesgos	Mayor productividad Menores costes logísticos y de operación Abastecimiento asegurado Mayor calidad y rentabilidad	Menor consumo de energía, de agua y de materia prima Mejor formación de los empleados para el trabajo Mayores sueldos
<b>Permitir el desarrollo de clusters:</b> Cómo el cambio en las condiciones sociales externas puede originar crecimiento y mejora en la productividad	Menores costes. Seguridad en el abastecimiento Mejores infraestructuras para la distribución Mejor acceso a la fuerza de trabajo Mayor rentabilidad	Mejor nivel de educación Mayor creación de empleo Mejor salud Mayores ingresos

**Ilustración 1: Valor compartido**

## DIFERENCIA ENTRE VALOR COMPARTIDO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La diferencia radica en que la responsabilidad social, se enfoca principalmente en beneficiar a un sector desprotegido de la sociedad, sin recibir aparentemente nada a cambio.

Por otra parte, el valor compartido busca un equilibrio en beneficios entre empresa y sociedad.

El valor compartido trata de no generar costos operativos innecesarios, la siguiente ilustración detalla las diferencias. (GUARDIA, 2011)

<b>Responsabilidad social corporativa</b>	<b>Creación de valor compartido</b>
Valor: hacer el bien	Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costes
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad
Discrecional o en respuesta a la presión externa	Parte integral de las competencias
Ajena a la maximización de beneficios.	Parte integral de la maximización de beneficios
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las discrecionales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC	Realigna todo el presupuesto de la empresa
<b>Ejemplo:</b> comprar según el comercio justo	<b>Ejemplo:</b> transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento

### Ilustración 2: Diferencias valor compartido y responsabilidad social

## COMO MEDIR EL VALOR COMPARTIDO

La forma en la que debe de medirse el valor compartido, es mediante el logro de los resultados sociales y los de la organización, una forma es por medio de los indicadores de proveedores líderes de herramientas para las decisiones de inversión, como EIRIS (Foundation and Ethical Investment Research Services) o MSCI (Morgan Stanley Capital International), los cuales proporcionan un conjunto de indicadores de sostenibilidad relativos a su gestión medioambiental, social y de gobierno (ESG por sus siglas en inglés) para orientar las decisiones de inversión y guiar la divulgación de los impactos socio-ambientales, éticos y de gobierno corporativo de los proyectos de inversión y de las empresas.

Este proceso incluye cuatro fases. (PORTER M. , 2011)

### **FASE 1: IDENTIFICAR LAS PROBLEMATICAS SOCIALES A ABORDAR**

En esta etapa se deben de identificar los problemas a los que la sociedad se enfrenta en la actualidad, elegir los sectores desprotegidos y priorizarlos con el fin de ir resolviéndolos poco a poco por medio del valor compartido, en un principio se presta especial atención en lo que se puedan catalogar como urgentes.

### **FASE 2: REALIZAR EL BUSINES CASE**

En esta fase se realiza un informe, este escrito debe contener los objetivos, justificación, posibles costos, metodología, metas y toda la planeación relativa a la implementación del valor compartido.

### **FASE 3: SEGUIR LA EVOLUCIÓN DEL PROGRESO**

Esta etapa tiene como objetivo medir el logro de los objetivos propuestos, se puede tomar como referencia el informe elaborado en el paso 2. Algunos de los enfoques de medición que de igual manera pueden ser considerados son los siguientes.

ENFOQUE DE LA MEDICIÓN	¿QUÉ MEDIR?	¿POR QUÉ MEDIR?	¿PARA QUIÉN?
Valor compartido	Creación simultánea de valor social y para el negocio	Hacer crecer la totalidad del valor compartido creado	Gestión empresarial Grupos de interés externos
Sostenibilidad	Eficiencia en el uso de los insumos (ej. recursos naturales y mano de obra), mejores productos e impacto en la comunidad	Minimizar las externalidades negativas y aumentar los impactos positivos Mantener la licencia para operar	Gestión empresarial Comunicación a grupos de interés externos
Evaluación de impacto	Impactos sociales y de desarrollo económico a largo plazo de las operaciones y/o acciones de filantropía	Seguir los avances relativos al impacto social y de desarrollo económico Mantener la licencia para operar	Comunicación a grupos de interés externos
Reputación	Cómo los impactos sociales contribuyen la reputación de la compañía	Administrar la reputación	Principalmente para gestión
Cumplimiento	Cumplir con las leyes, políticas, estándares y códigos	Garantizar su adopción y cumplimiento Mantener la licencia para operar	Gestión empresarial Comunicación a grupos de interés externos

### Ilustración 3: Enfoques de medición

#### FASE 4: MEDIR LOS RESULTADOS Y UTILIZAR LOS DATOS PARA DEVELAR NUEVO VALOR

En este último paso se validan los resultados alcanzados, si las derivaciones de las actividades fueron positivas, se puede autorizar el presupuesto para seguir generando valor.

#### FRASES DE MICHAEL PORTER SOBRE EL VALOR COMPARTIDO

(MANAGEMENT, 2011)

Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas.

La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas.

Pasamos de la filantropía a la RSE y a la sostenibilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido.

*Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.*

Hoy en día, Capitalismo es casi una mala palabra. Tenemos que usar el capitalismo para crear impacto social.

Siendo honestos, la RSE no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad.

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.

Hay que crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.

Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma alcanzar éxito económico.

Valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.

El valor compartido no es teoría, ya es una realidad. Las empresas que no lo abracen quedarán atrás.

## **EMPRESAS QUE HAN CREADO VALOR COMPARTIDO**

### **NESTLE**

Esta empresa, para sus procesos de producción ocupa recursos de la sociedad por lo que no paga como: agua, aire, medio ambiente, personal calificado, seguridad, salud entre otros.

La empresa en los últimos años ha invertido en áreas como: educación, producción de bienes y servicios que la sociedad necesita, mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, programas de desarrollo en comunidades. (SOHLMAN, 2014).

### **UNILEVER**

Esta empresa ha redirigido sus esfuerzos para elaborar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, entre los productos con este nuevo enfoque se encuentran Rexona, Lipton, Dove, Ponds, Ades por mencionar algunos.

*Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.*

## FEMSA

Esta empresa ofrece una gama de productos para los distintos gustos de sus clientes, Coca Cola cero es una bebida que es endulzada con cero azúcar, una alternativa para personas que cuidan su salud pero sin sacrificar el gusto de tomar refresco.

## WALMART

Esta cadena con múltiples marcas como bodega Aurrera y suburbia, lanzo una llamada “bolsa verde”, esta tiene como finalidad disminuir el uso de bolsas de plástico en su proceso de entrega de artículos a sus clientes, con esto reduciendo el impacto ecológico negativo a la sociedad, dado que esta bolsa es ecológica y reutilizable.

## TELMEX

Esta empresa entiende que la fuerza central de su éxito han sido sus colaboradores, es por esto que se ha centrado en fomentar la educación entre niños y jóvenes, mediante programas y becas ha favorecido a la sociedad con el fin de aumentar el nivel educativo en México.

## BIMBO

Bimbo ha realizado cambios en sus precios e ingredientes, dando respuesta a las exigencias de la sociedad puesto que su producto “pan”, forma parte de la dieta de la población mexicana.

## TELEVISA

Ha diseñado proyectos con contenido social responsable que fomenten los valores nucleares y esenciales para los individuos.

(MARAM, 2013)

## **FUTURO DEL VALOR COMPARTIDO**

Con la creciente globalización y competencia en los mercados, algunas organizaciones optan por distintas estrategias que asegure su duración en el mercado, no obstante, la amenaza cada vez es más fuerte.

El profesor Porter menciona que “Las empresas que tengan como estrategia la creación de valor compartido son las que van a tener éxito en los próximos 20 años. El valor compartido es la oportunidad de crecimiento y de innovación más grande de la economía global, y el siguiente capítulo en la mentalidad de los gerentes”.

Como se observa el valor compartido puede ser una gran arma para las organizaciones, el valor compartido crea en los clientes una lealtad asegurando de esta manera las ventas y la permanencia en los mercados.

Las compañías de la actualidad deben de ver a esta práctica como el nexo para satisfacer las necesidades de la sociedad y el crecimiento de su negocio, por lo tanto, sin duda alguna el éxito en estos tiempos de las empresas, debe de incluir al valor compartido.

## **CONCLUSIÓN**

El valor compartido ha ganado terreno en la actualidad, sin embargo y lamentablemente existen empresas que aún no lo han llevado a cabo, como se observó en el anterior escrito su implementación es tarea de todos, así que seamos conscientes y realicemos nuestra parte desde el lugar en el que nos encontremos, ya sea como trabajador, empresario, ciudadanos e incluso como estudiantes al realizar las políticas correctas que dicta nuestra institución.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a misma.

A mi “alma mater” el Instituto Tecnológico de Orizaba por su esmero en la formación de profesionistas de calidad, a mi Profesor M.A.E Fernando Aguirre y Hernández por su dedicación, esmero y compromiso al compartir sus conocimientos.

¡A Dios por la vida y por la ciencia!

## **PROPUESTA DE TESIS**

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN UNA EMPRESA DE ORIZABA

OBJETIVO: brindar a la empresa una metodología para la ejecución del valor compartido.

*Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.*

## BIBLIOGRAFÍA

- GLOBAL, R. (08 de 02 de 2016). *DIARIO RESPONSABLE*. Recuperado el 07 de 02 de 2016, de <http://diarioresponsable.com/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse>
- GUARDIA, R. (2011). *COMPROMISO RSE*. Obtenido de <http://www.compromisorse.com/opinion/presidente/valores--marketing/ramon-guardia/el-futuro-de-la-rse-el-valor-compartido/>
- KRAMER, P. Y. (JUNIO de 2011). *PACIFIC*. Recuperado el 07 de 02 de 2016
- MANAGEMENT, E. (NOVIEMBRE de 2011). *PWC*. Obtenido de <http://www.pwc.mx/actualidades-pwc/expomanagement-2011-10-anos>
- MARAM, L. (04 de 2013). *EXPOK*. Obtenido de <http://www.expoknews.com/las-100-empresas-mas-responsables-de-mexico-y-las-100-mas-reputadas/>
- PORTER. (05 de 11 de 2013). *VANGUARDIA*. Recuperado el 07 de 02 de 2016, de <http://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/gustavo-galvis-hernandez/232483-la-creacion-de-valor-compartido>
- PORTER, M. (2011). *COMPROMISO EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2014/10/medir-medir-y-medir-el-valor-compartido/>
- SOHLMAN, T. (11 de OCTUBRE de 2014). *NESTLE*. Obtenido de <http://www.expoknews.com/valor-compartido-o-valor-extraido-el-caso-de-nestle-y-otras-empresas/>