

## **“VALOR COMPARTIDO: UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA”**

### **Introducción:**

En la actualidad toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva y buscan nuevas formas de aumentar su crecimiento y sus ventajas competitivas, por medio de modelos de negocios innovadores que suplen necesidades a nivel social. En el desempeño en los mercados competitivo la ventaja competitiva es esencial. Es decir, estas compañías están generando valor compartido, están usando el conocimiento para incrementar su competitividad, identificar oportunidades nuevas, mejorar las condiciones ambientales y sociales de su entorno al igual que las propias. Fue el profesor de la universidad de Harvard, Michael Porter quien estableció que lo correcto y moral es redefinir el propósito de las empresas porque de ello depende el progreso.

Michael Porter dijo: No son suficientes la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía para responder con efectividad a las necesidades sociales. Se debe definir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y su existencia.

Porter menciona que no basta con que las empresas cumplan con su responsabilidad social si no que implementen la responsabilidad social corporativa es decir el valor compartido que establece tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente en la sociedad.

### **Definición de estrategia empresarial:**

También llamada estrategia corporativa, estrategia de negocio o bien estrategia competitiva es la base para el éxito de cualquier empresa. Algunos autores la definen así:

- Fred Nichols: estrategia es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”
- “La estrategia es un proceso de reflexión y de decisión sobre los objetivos y acciones de la organización” (Coloma, 2009)
- Estrategia empresarial. Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). (GRUPO ALBE CONSULTORIA, s.f.)
- Estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines(metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. (Porter, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1982)
- Bruce Henderson: “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”

Después de analizar las definiciones de diversos autores podemos definir la estrategia empresarial como: La estrategia empresarial (competitiva, de negocio o corporativa) es un proceso de reflexión que nos permite desarrollar una fórmula con conceptos y lineamientos para poder desarrollar una ventaja competitiva y cumplir los objetivos de la empresa. En esta se incluye la visión, misión, valores, los objetivos estratégicos y las políticas de la empresa.

## ¿Qué es una ventaja competitiva?

- “Una ventaja competitiva es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.” (CreceNegocios, s.f.)
- “La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas.” (Elergonomista, s.f.)
- “La ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño de los mercados competitivos. La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes.” (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2003)

## Raíces del valor compartido:

Para brindar activos públicos cruciales, crear demanda por sus productos y en entorno que apoye al negocio la empresa necesita una comunidad exitosa y a su vez una comunidad necesita de empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades para mejorar la economía de los ciudadanos. Se puede decir que la empresa y la comunidad son interdependientes, aun así, esta conexión no siempre ha sido observada por las ONG y los gobiernos. El capitalismo antiguo tenía la visión de que las empresas contribuyen de manera más que suficiente a la sociedad por medio de la generación de utilidades y la generación de empleos que proporcionan un sueldo, así pues, los problemas sociales no son de la incumbencia de la empresa.

“La teoría estratégica dice que, para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respalda de sus productos o servicios.” (Kramer, 2011)

### **Valor compartido:**

- “Valor compartido: supone ir más allá de la responsabilidad social empresarial y de las utilidades inmediatas a corto plazo, para aplicar una estrategia de largo alcance que combine el lucro de la empresa con el bienestar social.” (Mutis, 2016)
- “Son las 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" (Porter, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1982)
- “Creación de valor compartido son 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 opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto de valor compartido, reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados.” (Kramer, 2011)

Porter después de diversas investigaciones concluye que las mejoras al producto o la racionalización de costos como ventajas competitivas tan son tan sostenibles como lo son las estrategias de valor compartido. También nos marca que hacer que las empresas redefinan su propósito superior es el primer paso del valor compartido, es decir, que los objetivos de la organización deben contemplar e incluir beneficios para la sociedad para así con el tiempo su éxito económico sea sostenible.

### **El capitalismo y el valor compartido:**

Los capitalistas tienen una opinión de las empresas en relación a la comunidad, a continuación, se enlistan algunas de sus percepciones:

- Las empresas son vistas como causa importante de los problemas ambientales, económicos y sociales.
- Las empresas prosperan a costa de la comunidad.
- Caída de la legitimidad de las empresas.
- Pérdida de confianza

No obstante, de la opinión de los capitalistas las empresas aun no comprenden del todo lo que significa la creación de valor compartido. Teniendo así las siguientes prácticas erróneas:

- Desempeño financiero a corto plazo.
- Pasar por alto la viabilidad de sus proveedores clave
- Ignorar las necesidades más importantes de los clientes.
- Pasar por alto la depredación de los recursos naturales vitales para sus negocios.
- Ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito a largo plazo.

Las empresas deben unir los negocios con la sociedad, es decir, deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. Se requiere que los integrantes de las organizaciones desarrollen una mirada más profunda de las necesidades de la sociedad, mejorar su comprensión de la productividad de la empresa y la capacidad de colaborar entre los entes con y sin fines de lucro.

Por otro lado, el gobierno debe realizar un aprendizaje sobre como regular de tal manera que no impidan que se realice el valor compartido y por el contrario lo permitan. Ya que el capitalismo ha imposibilitado a las empresas para explotar su potencial de satisfacer las necesidades más amplias de la sociedad debido a su mirada estrecha.

### **Formas para crear valor compartido:**

**1.- Con el producto o servicio que tiene la empresa.** Hay que desarrollar un producto o servicio que satisfaga una necesidad social, es decir, pensar nuevamente en las necesidades de los clientes con una mirada más amplia para y con ello crear oportunidades en nuevos mercados con clientes potenciales que regularmente son ignorados. Por lo tanto, las empresas deben abrir nuevos caminos para la innovación mediante:

- Reenfoco de las necesidades del cliente.
- Atender mercados de países en desarrollo y/o comunidades pobres
- Generar utilidades y grandes beneficios sociales a través de la oferta de productos ajustados y apropiados para consumidores de estos mercados.
- Atender mercados sub atendidos mediante la distribución y rediseño de productos.

**2.- Con otra definición de la productividad de la cadena de valor incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales.** Empezaremos por definir que es una cadena de valor:

“La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representarla por medio de la cadena del valor. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en establecimiento de la estrategia y la economía en que se van dichas actividades” (Porter, 2003)

El valor es lo que está dispuesto a pagar el cliente por lo que se le ofrece, se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logran vender.

“La cadena de valor contiene el valor total y costa de actividades relacionados con valores y de margen. Se trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para os compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.” (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2003)

Las actividades de valor utilizan insumos adquiridos, recursos humanos y tecnología para poder cumplir su función. Estas actividades se dividen en dos: primarias y de apoyo.

Identificación de las actividades relacionadas con valores:

**Actividades primarias:** están son las que están relacionadas con la creación física del producto, en su venta y abarcando hasta que llega al cliente, dentro de las actividades primarias hay 5 categorías:

- Logística de entrada: esta abarca todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de los insumos del producto.
- Operaciones: actividades de transformación de los insumos en producto final.
- Logística de salida: actividades de almacenaje y distribución del producto entre los clientes.
- Mercadotecnia y ventas: actividades que crean los medios para que los clientes compren el producto y a la compañía incluirlo.
- Servicio: actividades que ayudan a la conservación y mejora de un servicio.

Actividades de apoyo a los valores: son las que son el respaldo de a las actividades primarias mediante el ofrecimiento de insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. A continuación, se describen las actividades de apoyo:

- Adquisición: compra de insumos que se emplean en la cadena de valor.
- Desarrollo tecnológico: actividades relacionadas con los procedimientos prácticos, tecnología, métodos o tecnología integrada al equipo de procesos.
- Administración de recursos humanos: actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal.
- Infraestructura organizacional: actividades de administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad.

**3.- Con los clusters locales que contemplen las comunidades en que se desarrollan, sus características y sus necesidades.** Las compañías y la infraestructura que rodea a las empresas influye en su éxito, podemos decir que ninguna empresa es autosuficiente. Podemos definir a los clusters como concentraciones geográficas de empresas relacionadas, proveedores de productos, infraestructura y servicio logístico de un área en particular. Este tipo de concentraciones traen consigo algunos beneficios como lo son mercados emergentes y países avanzados, siendo cruciales en la competitividad, innovación y productividad. Para desarrollar clusters en comunidades las empresas deben:

- Identificar las brechas y deficiencias en los proveedores, la logística y los canales de distribución, organización del mercado, capacitación en instituciones educativas.

- Enfocarse en las debilidades que limitan su productividad y crecimiento.
- Reclutar socios que compartan costos y reúnan las habilidades correctas.

Lo que se requiere es enfocarse en las oportunidades escondidas en problemas del entorno y como menciona Porter no solo preocuparse por la responsabilidad social y la filantropía. Así pues, el valor compartido nos muestra como impactar positivamente en la sociedad y como mejorar el desempeño económico estratégico.

### **El gobierno, la sociedad civil y el valor compartido:**

Los principios del valor compartido son aplicables para gobiernos, empresas y organizaciones sin lucro. Los gobiernos y las ONG pueden ser más eficaces si dejan de focalizarse en los fondos y los resultados obtenidos y en cambio se enfocan en los resultados logrados. Existen muchas regulaciones ambientales diseñadas para avergonzar y sancionar a la empresa; no obstante, si los reguladores se enfocaran en introducir estándares, en medir el desempeño ambiental, plazos para entrada en vigencia, incrementarían la competitividad y mejorarían gradualmente el entorno.

Para disipar temores mediante los desequilibrios de poder entre las empresas locales, las ONG, los gobiernos y las compañías pueden servir de intermediarios las fundaciones visionarias. El valor compartido solo puede llevarse a cabo mediante la eficaz colaboración de todos los involucrados.

### **Regulación gubernamental y el valor compartido:**

Las regulaciones son necesarias para el correcto funcionamiento de los mercados, sin embargo, debe estar diseñada y se debe implementar de tal manera que beneficie a la sociedad. Las siguientes son algunas de las características de las regulaciones potencializadas del valor compartido:

- Tienen claras y medibles metas sociales.
- Reflejan los costos reales cuando fijan precios para los recursos.
- Dan oportunidad a las empresas de tener criterio mediante la fijación de estándares de desempeño sin establecer el método para cumplir con los estándares.
- Establecen plazos para el cumplimiento de los estándares.
- Implementan sistemas universales de medición e información de desempeño en el cual el gobierno invierte en infraestructura para recopilar datos confiables de referencia.

En la contraparte tenemos las regulaciones que desalientan el valor compartido con las siguientes características:

- Obligan al cumplimiento de prácticas particulares
- Obliga a usar un enfoque especial para alcanzar un estándar
- Imponen procesos detallados y costosos para cumplir normas

Las empresas y el gobierno tienen que tener un completo entendimiento de que las regulaciones bien elaboradas fomentan la creación de valor económico, las regulaciones son necesarias para limitar prácticas explotadoras e injustas, no permite que las empresas mantengan un beneficio exclusivo para sí a costa de la sociedad.

### **Diferenciación del valor compartido de la responsabilidad social corporativa:**

Como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades la responsabilidad social corporativa (RSC) debería ser remplazada por la creación del valor compartido. Una de las diferencias más importantes entre una y otra es que la CVC utiliza la experiencia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación del valor social y la RSC tiene un enfoque en la reputación y tiene una conexión limitada con el negocio.

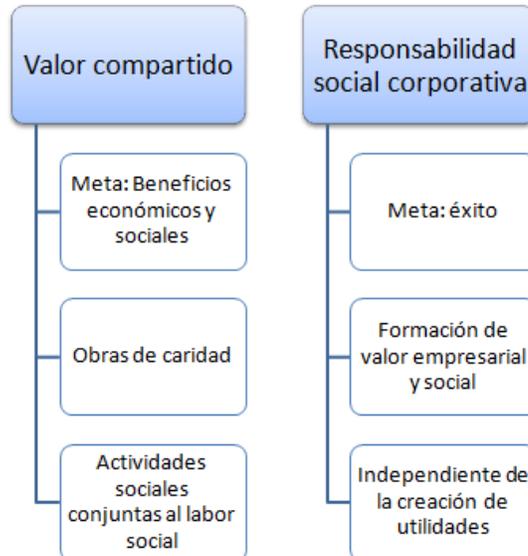


Tabla 1.- Cuadro comparativo de CVC Y RSC



Tabla 2 Diferencias entre RSC Y CVC. Tomado de la revista Harvard Business Review.

### **Como crear valor compartido en la práctica:**

“La creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier mal causado por la empresa, pero es mucho más que eso. La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global.” (Kramer, 2011). Existen nuevos mercados que atender, muchísimas necesidades que satisfacer, nuevos productos que crear y nuevos clientes que atender lo cual representa una ventaja competitiva para quien se dé a la tarea de satisfacerlas. Muchos de los precursores del valor compartido han sido personajes con pocos recursos y empresas en países en desarrollo.

Empresas que ya implementan el valor compartido:

- **Google:** es un motor de búsqueda que conecta a millones de usuarios alrededor del mundo con información diaria y de fácil acceso. Algunas de sus iniciativas de valor compartido son: **Google Green Better**, tratan de minimizar el impacto ambiental de sus servicios mediante centros de datos más eficientes que utilizan solo el 50% de la energía del promedio internacional, utilización de energías renovables, oficinas amigables con el medio ambiente usando paneles solares y programas de transporte ecológicos, invierte en proyectos externos para la reducción de emisiones provenientes de rellenos sanitarios, energías limpias y renovables para las comunidades, programas de ahorro para los usuarios.
- **Wal-Mart:** crea valor compartido en relación con aspectos medioambientales, reduciendo embalajes y optimizando distancias en sus rutas de entrega, disminuyó emisiones de carbono y \$ 200 millones en costes. Wal-Mart está ayudando al sustento de pequeños agricultores en Estados Unidos y mercados emergentes, trabajando para obtener localmente frutas y verduras frescas para sus supermercados y dando capacitación y apoyo a los productores agrícolas cercanos a sus supermercados.
- **General Electric:** esta empresa lleva lo que es “la imaginación saludable” es decir la reingeniería de muchos de sus productos para reducir el impacto ambiental y lanzo “Healthymagination” una estrategia corporativa de desarrollo de productos para la salud.

- **Nestlé:** su enfoque de valor compartido se ha centrado en 3 aspectos: el desarrollo rural, la utilización del agua y la nutrición. Teniendo las dos primeras áreas relacionadas con la cadena de suministro de la compañía y el tercer ámbito se centra en los consumidores. Puso en marcha un programa de capacitación dirigido a todos sus empleados desde el puesto más alto al más bajo para explicar el valor compartido y su relación con su trabajo.
- **Intel:** Intel ha puesto en marcha una estrategia educativa de transformación global para mejorar la situación y aumentar su negocio en toda la comunidad y ecosistema de las tecnologías de la información y la comunicación. Intel está apoyando a varios gobiernos de todo el mundo para mejorar la calidad de sus sistemas educativos en lo que hace referencia a las tecnologías de la información. El objetivo último de este programa global es mejorar las capacidades de aprendizaje de los alumnos, a los que se busca dotar de los conocimientos y habilidades necesarias para el siglo XXI

#### **El valor compartido en la actualidad:**

La creación del valor compartido requiere ligar directamente el éxito del negocio al impacto social. Recientemente las empresas veían la responsabilidad corporativa como un costo para la empresa. Sin embargo, hoy en día es conocido por las empresas pueden crear beneficios para la comunidad al mismo tiempo que potencian su competitividad mediante la creación del valor compartido. La creación del valor compartido comienza con una decisión estratégica por líderes corporativos, la visión debe traducirse en una estrategia centrada en un conjunto de oportunidades limitado.

“Las empresas que tratan de resolver los problemas sociales a través de valores compartidos y pueden beneficiarse de trabajar con los actores locales para entender mejor a la comunidad y explorar oportunidades de colaboración. El valor compartido se encuentra en una etapa incipiente en las industrias extractivas de recursos naturales. Hasta la fecha, las empresas de estos sectores se han ocupado principalmente con la sociedad a través de donaciones de caridad y programas de mitigación de riesgos. Muchas de estas iniciativas han sido diseñadas para ayudar a las empresas a obtener una literal y figurada "licencia para operar" en las zonas en desarrollo.” (Diaz Càceres, Nelson & Carlos Andrès , 2013)

## **CONCLUSIONES:**

El valor compartido es una estrategia competitiva que trata de rediseñar la forma de pensar de los dirigentes y empleados de las empresas. El valor compartido es una inversión a largo plazo y está íntimamente ligada con el éxito de la organización.

El valor compartido a veces se confunde con un gasto debido a que representa una importante asignación de recursos.

Bien dice porter: “El valor compartido es la oportunidad de crecimiento y de innovación más grande de la economía global y el siguiente capítulo es la mentalidad de los gerentes.

## **Propuesta de tesis:**

“El valor compartido como una nueva ventaja competitiva para perdurar en el mercado mexicano”

## **Agradecimientos:**

Le agradezco a mi alma mater el Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Fernando Aguirre y Hernández quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa por demostrarnos que somos capaces de escribir artículos de diversos temas, por fomentarnos el hábito de la lectura y sobre todo por ayudarnos a darnos cuenta de lo que somos capaces de lograr.

## Bibliografía

- Coloma, D. (Diciembre de 2009). *Cynertia Consultin* . Obtenido de Cynertia Consultin : <http://www.cynertiaconsulting.com>
- CreceNegocios. (s.f.). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com>
- Diaz Càceres, Nelson & Carlos Andrès . (8 de Agosto de 2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial . *Daena: International Journal of Good Conscience*, págs. 94-98.
- Elergonomista. (s.f.). *Elergonomista*. Obtenido de Elergonomista: <http://www.elegonomista.com>
- GRUPO ALBE CONSULTORIA. (s.f.). *GRUPO ALBE*. Obtenido de GRUPO ALBE: <http://www.grupoalbe.com>
- Kramer, M. P. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvad Business Review*, 89, 62-77.
- Mutis, G. (5 de febrero de 2016). *Liderazgo y Gestion*. Obtenido de Liderazgo y Gestion: [http://www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf)
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia*. MEXICO, D.F.: CECSA.
- Porter, M. E. (2003). *Ventaja competitiva: Creaciòn y sostenimiento de un desempeño superior*. MEXICO: CECSA.