



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

• • •

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

• • •

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

• • •

TEMA:

“ANÁLISIS DEL VALOR COMPARTIDO”

• • •

PRESENTA:

ING. JOSUÉ PACHECO ORTIZ

ORIZABA, VER.

DICIEMBRE 2016

Contenido

Introducción.....	3
Valor Compartido	4
Origen	5
Diferencias entre Valor Compartido y Responsabilidad Social.....	6
Pasos para generar Valor Compartido	7
Caso Nestlé.....	11
Caso Coca Cola	13
Conclusión.....	14
Referencias	15

Análisis del Valor Compartido

Por: Josué Pacheco Ortiz

Introducción

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. Busca obtener ventajas competitivas con una adecuada configuración de su cadena de valor o mediante el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios.

La cuestión es que han prestado más atención al sector o al negocio donde pasando, en ocasiones, por alto el profundo efecto que tiene la localización en la productividad y la innovación.

Las empresas se enfocaron en atraer consumidores para que compren más y más de sus productos. Al enfrentar la creciente competencia y las presiones a corto plazo de por los accionistas, los ejecutivos recurrieron a sucesivas reestructuraciones, reducciones de personal y reubicaciones en regiones con costes más bajos. Los resultados más frecuentes son la comoditización, la competencia de precios, una poca innovación real, un crecimiento orgánico lento y ninguna ventaja competitiva clara.

Con la actual globalización muchas empresas ya no reconocen un lugar como su hogar, sino que se ven a sí mismas como empresas “globales”. Con la integración vertical usando proveedores externos o las deslocalizaciones se debilitó su conexión con sus comunidades perdiendo importantes oportunidades para la creación de valor.

Ante estas situaciones las comunidades en donde operan las empresas perciben pocos beneficios (despidos, deslocalizaciones...) cuando de forma simultánea aumentan de los beneficios empresariales. Más bien, perciben que los beneficios de las empresas se producen a costa suya, una impresión que se ha fortalecido

durante la actual recuperación de la economía, donde poco se ha hecho para paliar el alto desempleo, las penurias de las empresas locales y las severas presiones sobre los servicios comunitarios.

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.

Valor Compartido

En el mundo empresarial la globalización de los mercados implica mayor innovación para mayor productividad y competitividad. Además las empresas tienen que ser sostenibles en lo económico y estar en equilibrio con lo social y lo ambiental para tener reputación ante sus grupos de interés y la opinión pública en general. Su supervivencia en el tiempo depende en gran medida de que se cumplan estos requisitos, especialmente cuando los clientes se informan más gracias al internet y a las redes sociales.

En este contexto es muy importante el concepto de “creación de valor compartido”. Su creador es Michael Porter, profesor emérito de la Universidad de Harvard, experto de vanguardia en los nuevos temas de gerencia empresarial. Con la creación de valor compartido se busca reinventar el capitalismo y liberar una ola de innovación y crecimiento.

El concepto de valor compartido lo define Porter como “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 opera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Las empresas crean valor compartido, reconcibiendo productos y mercados; redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa”. (Galvis, 2013)

Origen

Luego del Informe Brundtland en 1987, comienzan a surgir una serie de alternativas orientadas a encontrar la forma de cómo, mantener el equilibrio entre la esencia de la empresa (valor económico) y las necesidades sociales y ambientales; excluidas hasta entonces de esa visión corporativa.

Es así como el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, hace referencia a la necesidad de incorporar las consideraciones sociales y ambientales, producto del impacto de la operación de una empresa. Algunos autores plantean que una definición con este alcance podría pecar de general, de manera que cuando se habla de Responsabilidad Social Corporativa, se refiere a un concepto muy amplio que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo.

En 2011 surge una alternativa que procura concretar, sintetizar y pragmatizar las propuestas de RSC existentes al momento. Es así como surge el concepto de Valor Compartido.

Así las cosas el valor compartido se refiere a políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.

Un elemento fundamental para comprender el concepto, lo establecen los mismos postulantes Porter y Kramer, cuando definen que el valor económico es el resultado de los beneficios en relación con los costos y que los temas sociales deben ser abordados por las empresas desde el mismo concepto de valor, no como temas periféricos.

Desde otra perspectiva, una de las principales críticas que se le realiza a la RSC, se puede encontrar en el siguiente extracto:

Cualquiera sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir la responsabilidad de los

impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica la empresa. A la larga estas buenas prácticas contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa que beneficia a sus stakeholders.

Es decir, el abordaje tradicional de la RSC postula que las buenas prácticas para asumir el impacto de las operaciones corporativas, llevan en el largo plazo, y de forma indirecta, a crear valor social. Es aquí donde se encuentra lo que posiblemente sea el principal diferenciador teórico entre la Responsabilidad Social y el Valor Compartido.

El Valor Compartido, propone en cambio, un modelo más avanzado de RSC, que aborda los problemas sociales desde el centro, en vez de verlos desde la periferia; siendo que no es responsabilidad social, ni filantropía, ni sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico en la que la creación de valor social no está en el margen de lo que hacen las empresas sino en el centro.

Desde ese punto de vista, los postulantes del Valor Compartido piensan que los programas de RSC son una reacción a la presión externa y han surgido principalmente para mejorar las reputaciones de las empresas (marketing solidario), de manera que son tratados como un gasto necesario, y que cualquier paso más allá es considerado como un uso irresponsable del dinero de los accionistas. (Vinicio, 2015)

Diferencias entre Valor Compartido y Responsabilidad Social

Responsabilidad Social Corporativa

Valor: Hacer el bien.

Civismo, filantropía y sostenibilidad.

Discrecional o en respuesta a presiones externas.

Desligado de la generación de beneficios.

La agenda está determinada por reportes externos y preferencias personales.

El impacto está limitado por la huella corporativa o el presupuesto de RSC.

Ejemplo: Compra de productos elaborados según principios de comercio justo.

Valor Compartido

Valor: Beneficios económicos y sociales relativos al coste.

Creación de valor conjunto para la compañía y la comunidad.

Integrado a la competencia e innovación.

Integrado a la maximización de beneficios.

La agenda la dicta la compañía y es generada internamente.

Realigna el presupuesto completo de la compañía.

Ejemplo: Transformación en las adquisiciones para aumentar la calidad y el rendimiento.

Pasos para generar Valor Compartido

Reconcebir los productos y mercados

Las necesidades de la sociedad son enormes: salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera, menos daño ambiental. Se podría decir que son las principales necesidades insatisfechas en la economía global.

En las economías avanzadas, crece rápidamente la demanda por productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. Así, por ejemplo, las empresas de alimentación, tradicionalmente concentradas en el sabor y la cantidad se están reenfocando hacia la necesidad fundamental de una mejor nutrición o de ciertas necesidades como, por ejemplo, la alimentación para celíacos.

Una exploración continua de las necesidades de la sociedad llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de reconocer el potencial de nuevos mercados que antes habían ignorado.

Para satisfacer necesidades en los mercados mal atendidos, por ejemplo alimentos sin gluten, se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución. Estos requisitos pueden conllevar innovaciones fundamentales que también podrían tener una aplicación en los mercados tradicionales como, por ejemplo ocurre con los microcréditos, ideados para atender las necesidades no satisfechas de financiamiento en los países en desarrollo, pero que hoy, crece rápidamente en Europa y Estados Unidos, donde está llenando un vacío importante que no había sido reconocido.

Un ejemplo lo tenemos en cómo ha variado el negocio de las farmacias. En sus estanterías es difícil ver un medicamento. Han ampliado su negocio, entre otros, a la dermofarmacia para, por ejemplo para el cuidado de la piel, la homeopatía, los tratamientos para adelgazar, productos asociados a la nutrición en todas las edades, han ampliado horarios...

Redefinir la productividad en la cadena de valor

Existen muchas formas en las cuales una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad. Con esta nueva mentalidad veremos que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente. Esta sinergia crece cuando las firmas abordan los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido e idean nuevas formas de operar para enfrentarlos.

Hay señales inequívocas de un cambio. Antes se pensaba que los esfuerzos para minimizar la polución inevitablemente elevaban los costes para las empresas y que sólo se debían a requisitos legales y tasas. Hoy, existe un consenso de que las mejoras en la gestión ambiental, que pueden ser logradas con una mejor tecnología

implica ahorros muy importantes debido a una mejor utilización de recursos, al disponer de procesos más eficientes y en definitiva, productos con un nivel de calidad superior.

Veamos algunas de estos ahorros:

Mejora en el uso de la energía. El uso de la energía en toda la cadena de valor está siendo reexaminado debido a los altos precios de la energía y a una nueva conciencia de las oportunidades para la eficiencia energética y de la preocupación mundial derivada del efecto invernadero. El resultado han sido mejoras sorprendentes en la utilización de la energía mediante el uso de mejores tecnologías disponibles económicamente viables.

Mejor gestión de la logística. Los sistemas logísticos están siendo rediseñados para reducir los tiempos y recorridos de los envíos, optimizando su tramitación, mejorando los vehículos, modificando el tamaño de los vehículos, usando nuevas rutas aprovechando las mejores infraestructuras.

Mejora en el uso de recursos. La elevada conciencia ambiental y los avances en tecnología están catalizando nuevos enfoques en áreas como la utilización del agua, las materias primas y el embalaje (su reciclaje y reutilización). La mejor utilización de los recursos, posible gracias a una mejor tecnología, permeará todas las partes de la cadena de valor y se extenderá a los proveedores y canales de distribución.

Abastecimiento. Aunque las estrategias tradicionales señalan que las empresas han de comoditizar y ejercer al máximo su poder negociador con los proveedores para reducir los precios, incluso cuando compran a empresas pequeñas que operan a nivel de subsistencia o en países con salarios escandalosamente bajos, algunas empresas están empezando a entender que estos proveedores no pueden ser productivos ni mejorar sus estándares de calidad.

Distribución. Las empresas están empezando a reexaminar sus prácticas de distribución desde la perspectiva del valor compartido. Como lo demuestran iTunes o Kindle, los nuevos modelos rentables de distribución también pueden reducir drásticamente el uso de papel y plástico. De modo similar, el microcrédito ha creado

un nuevo modelo rentable para distribuir servicios financieros a las empresas pequeñas.

Productividad de los empleados. Prácticas como mantener bajos los niveles de sueldos, reducir los beneficios y deslocalizar al extranjero están empezando a ceder ante la conciencia de los efectos positivos que tienen en la productividad un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados. Si los sindicatos también se enfocaran más en el valor compartido, estos enfoques hacia los empleados también se difundirían más rápido.

Ubicación. El pensamiento de negocios ha aceptado el mito de que la ubicación ya no importa porque la logística es barata, la información fluye rápidamente y los mercados son globales. Por tanto, cuanto más barata sea la ubicación, mejor, desapareciendo cualquier preocupación por las comunidades locales donde opera. Esa forma tan simplista de pensar hoy está siendo cuestionada, en parte por los incrementos de los precios de las energías así como por la mayor conciencia del coste de la no productividad causada por los sistemas de producción altamente dispersos y de sus problemas de suministro.

Permitir el desarrollo de clusters locales.

Ninguna empresa es un ente autosuficiente. El éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías y la infraestructura de apoyo que las rodean. La productividad y la innovación están altamente influidas por los “clusters” o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular, como las tecnologías de la información en Silicon Valley, el cultivo de flores en Kenia y el corte de diamantes en Surat, India.

Disponer de capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, transporte y en sectores relacionados también eleva la productividad. Y a la inversa,

la productividad se resiente ya que su carencia crea costes internos para las empresas:

Una bajo nivel de educación impone costes en productividad y capacitación.

Una mala infraestructura de transporte eleva los costes de logística.

La discriminación de género o raza reduce la cantidad de empleados capaces.

La pobreza limita la demanda y genera degradación ambiental, empleados poco saludables y altos costes de seguridad.

Los proveedores locales son capaces fomentan una mayor eficiencia logística y una colaboración más fácil. Por tanto, las empresas crean valor compartido si fomentan clusters ya que les permite mejorar su productividad. Así, la empresa se asegura un suministro confiable y de calidad por lo que puede incentivar su nivel de la calidad y la productividad, a la vez que mejoran sus ingresos así como el poder de compra de los ciudadanos locales. El resultado es un ciclo positivo de desarrollo económico y social. Ciertamente un tipo correcto de regulación gubernamental puede favorecer esta implantación.

En la medida en que se crean nuevos empleos en los sectores de apoyo, efectos sociales multiplicadores; nacen nuevas empresas, crece la demanda por servicios auxiliares, se eleva oferta de trabajadores cualificados para muchas otras empresas.

Caso Nestlé

Como base de operaciones responsables y el éxito del negocio a largo plazo, Nestlé cree que debe gestionar sus operaciones de como base de operaciones responsables y el éxito del negocio a largo plazo, Nestlé cree que debe gestionar sus operaciones de manera que cumplan con los más altos estándares de prácticas de negocios y sostenibilidad ambiental.

Esto implica el cumplimiento de las leyes nacionales y convenciones relevantes, así como de sus propias regulaciones, las cuales muchas veces van más allá de sus obligaciones legales. Estas se encuentran plasmadas en sus Principios Corporativos de Nestlé y documentos relacionados de políticas, y su aplicación es verificada a través de su programa CARE y su Grupo Corporativo de Auditores interno.

Más allá de eso, la forma como hacen negocios está basada en la sostenibilidad – asegurando que sus actividades preserven el medio ambiente para futuras generaciones. En línea con la definición de la Comisión Brundtland, desarrollo sostenible significa para Nestlé "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad para que futuras generaciones satisfagan sus propias necesidades".

Sin embargo, creen que para construir un negocio rentable para sus accionistas, deben ir más allá del cumplimiento y la sostenibilidad hacia un tercer nivel: creando valor a largo plazo para la sociedad y para sus accionistas.

Esto es lo que quieren decir por Creación de Valor Compartido:

- Usar nuestras estrategias del foco del negocio y operaciones para crear valor para sus accionistas.
- Servir a los consumidores y al público ofreciéndoles productos nutritivos que se puedan disfrutar a la vez que contribuyen a su salud y bienestar

Buscar mejorar las condiciones económicas y sociales para la gente y comunidades a lo largo de toda su cadena de valor – para agricultores que les suministran los ingredientes, para las comunidades donde se encuentran sus fábricas, para los proveedores que trabajan con ellos y para sus socios de mercado. (Nestlé, 2010)

Caso Coca Cola

La iniciativa Colectivo de Coca-Cola en Brasil crea, por ejemplo, valor compartido a través del incremento de la empleabilidad de los jóvenes con escasos recursos, a la vez que le sirve para fortalecer los canales de distribución retail de la compañía y el poder de marca para aumentar sus ventas locales.

En este proceso, la multinacional de refrescos ha introducido el valor compartido dentro de la estrategia corporativa de la compañía, y ha puesto en marcha un plan de seguimiento y medición del impacto de ese valor compartido desde el punto de vista del propio negocio.

Así, en 2008, apenas seis meses después de estudiar las necesidades de la población brasileña de clase media, Coca-Cola identificó el desarrollo de los jóvenes con bajos ingresos como un segmento social estratégico en el que debía poner el foco.

Como explica el documento, pese a que el gobierno de Brasil había tenido bastante éxito a la hora de proporcionar educación primaria a todos los niños, la mayoría de los jóvenes de bajos ingresos apenas tenían oportunidades para encontrar trabajo a causa de sus escasas habilidades y competencias dentro de las comunidades a las que pertenecían.

Para mejorar esa precaria formación y empleabilidad, Coca-Cola echó mano de la cadena de valor de la compañía. La multinacional puso en marcha, con la ayuda de ONG locales, la iniciativa Colectivo, con la que formaba durante dos meses a esos chavales en emprendimiento, desarrollo de negocio y retail, a la vez que se puso en contacto con un suministrador local de la compañía para ayudar a que esos chicos consiguiesen un trabajo.

La multinacional ha continuado desde entonces con la iniciativa con unos parámetros de medición muy concretos a la hora de valorar su impacto en las comunidades locales: porcentaje de empleabilidad de esos jóvenes, incremento de

la autoestima de los chicos, aumento del poder de marca de Coca-Cola y aumento de las ventas de la bebida.

Desde el momento de su implantación, Colectivo ha sido un éxito y ha conseguido que el 30% de los chavales a los que ha formado hayan encontrado un trabajo en alguna de las empresas locales suministradoras de la multinacional. Y desde el punto de vista de negocio, la inversión en la iniciativa ha sido rentable a los dos años de vida. (Roca, 2014)

Conclusión

El valor compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas. También reconectará el éxito de la empresa con el de la comunidad.

Muchos factores como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos y la mayor escasez de los recursos naturales impulsarán oportunidades inéditas.

La perspectiva del valor compartido se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el cluster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sostenibilidad del sector primario. Su fin es que tanto agricultores como ganaderos como las empresas que les compran obtengan una porción mayor de ingresos y beneficios. Ciertamente se requiere una mayor inversión inicial y tiempo para implementar las nuevas prácticas de suministro y desarrollar el cluster de apoyo, pero el retorno será un mayor valor económico y mayores beneficios para todos los participantes.

Referencias

- Galvis, G. (2013). *Creación de valor compartido*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/gustavo-galvis-hernandez/232483-la-creacion-de-valor-compartido>
- Nestlé. (2010). *Creación de valor compartido*. Obtenido de <http://www.corporativa.nestle.com.co/csv/creacion-de-valor-compartido>
- Roca, J. (2014). *Medir el valor compartido*. Obtenido de <http://www.compromisoempresarial.com/transparencia/2014/10/medir-medir-y-medir-el-valor-compartido/>
- Vinicio, M. (2015). *Valor Compartido*. Obtenido de <http://www.foscr.org/new/>

Este Artículo fue elaborado por Ing. Josué Pacheco Ortiz, bajo auspicio del Maestro Fernando Aguirre y Hernández, de la materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa, de la Maestría en Ingeniería Administrativa, del Instituto Tecnológico Nacional de México, Campus Orizaba. Y apoyado bajo beca Conacyt.