



Instituto Tecnológico de Orizaba

DEPI

División de Estudios de Posgrado e Investigación

MIA MIE MII MCIQ MSC DI

Maestría en Ingeniería Administrativa

Fundamentos de Ingeniería Administrativa

Artículo:

Valor Compartido: Casos de Éxito

I.D.I.E. Hugo Domingo García Manilla

11 de Diciembre de 2016

Fortín, Veracruz

Contenido

Introducción	3
Definición	5
Pasos para la Creación de Valor Compartido	6
1. Reinención de productos y mercados	6
2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor	6
3. Desarrollo de clusters locales de empresas	7
Casos de Éxito de Empresas que Implementaron Estrategias de Creación de Valor Compartido	7
Conclusión	11
Agradecimiento	12
Referencias	13

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 CVC Nestlé	9
Ilustración 2 CVC GE	9
Ilustración 3 CVC Vodafone	10
Ilustración 4 CVC Walmart	10

Ilustración 5 CVC Intel.....	11
Ilustración 6 CVC Shell	

11

Valor Compartido

Introducción

En la edición del Harvard Business Review Enero-Febrero 2011, se publicó el artículo de Michael Porter y Mark Kramer, donde se destaca que la eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos. Así, el crear valor económico debe también crear valor para la sociedad. En esos términos señalan: los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social".

El concepto de valor compartido parte de reconocer las necesidades de la sociedad y por eso reiteran la interconexión que debe existir entre las necesidades de los negocios y las necesidades de la comunidad."

En ese sentido se resalta que la solución para reinventar el capitalismo es ir más allá de la RSE, lo que se traduce en la creación de valor compartido (CSV, por sus siglas en inglés).

Estos reconocidos autores señalan que la eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos. Así, el crear valor económico debe también crear valor para la sociedad. En esos términos señalan: los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social".

De esta forma, valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni incluso sostenibilidad. Es una nueva forma alcanzar éxito económico. En la medida que se aprenda como crear valor compartido, se legitimará nuevamente la forma de hacer negocios.

El concepto de valor compartido parte de reconocer las necesidades de la sociedad y por eso reitera la interconexión que debe existir entre las necesidades de los negocios y las necesidades de la comunidad (Asociación de Fundaciones Empresariales, 2016).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la responsabilidad que tiene una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente.

Para hacer frente a esa responsabilidad, las corporaciones tienen a su alcance diferentes herramientas que les ayudarán a alcanzar los objetivos de sostenibilidad que se hayan marcado en su estrategia de negocios.

La Creación de Valor Compartido (CVC) es una de esas herramientas, ya que permite a la empresa generar valor económico para el negocio a la vez que logra un impacto positivo en la sociedad.

Así, la Creación de Valor Compartido pone en el centro de la operación del negocio la solución de problemas reales de la sociedad. A través de estas soluciones, la empresa establece y fortalece sus ventajas competitivas y, por ende, sus resultados financieros a largo plazo. La CVC pone la economía al servicio de la sociedad para organizar a la empresa con el fin de atender demandas reales de la comunidad.

En esta línea nace el proyecto de Sumarse, en el que cinco empresas trabajaron en el diseño de proyectos de Creación de Valor Compartido con el apoyo de Visión ASM. Al final de este programa, las compañías participantes diseñaron un proyecto concreto y rentable, donde crearon una oportunidad de negocio, que al mismo tiempo atiende o soluciona un reto económico, social o ambiental de la comunidad donde opera (Alfaro, 2015).

Definición

El concepto de valor compartido, de acuerdo a sus creadores (Porter & Kramer, 2011) puede ser definido como las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas tienen el asiento de sus negocio.

(Alfaro, 2015) Comenta que la Creación Valor Compartido es una estrategia de negocio que analiza el papel que puede jugar el sector privado en la solución de problemas sociales a través de su modelo empresarial.

Peter Brabeck-Letmathe (Presidente de Nestlé S.A.) y Paul Bulcke (Delegado Consejero de Nestlé S.A.) ejecutivos de Nestlé, compañía que se distingue por ser una de las pioneras y referencia en cuanto a la implementación de Valor Compartido explican en que consiste esta estrategia:

CVC significa que para que una empresa tenga éxito a largo plazo, debe tener en cuenta al mismo tiempo las necesidades de sus dos grupos de interés principales: la gente de los países en los que operamos y nuestros accionistas.

Todo negocio que tenga vocación de futuro y aplique unas prácticas comerciales sólidas crea valor para la sociedad y para los accionistas a través de sus actividades; así, da empleo a los trabajadores, paga impuestos para contribuir a financiar los servicios públicos y apoya la actividad económica en general.

Pero la Creación de Valor Compartido va más allá. Una empresa identifica a conciencia sus áreas clave, en las que: a) confluyen claramente los intereses de

los accionistas y de la sociedad; y b) se puede optimizar la creación de valor para ambos colectivos. En consecuencia, la empresa invierte recursos, tanto de talento como de capital, en las áreas que presentan el máximo potencial de crear valor conjuntamente, y busca actuar en colaboración con los grupos de interés correspondientes (Nestlé, 2016).

De acuerdo a Porter y Karamer existen tres vías clave en las cuales las compañías pueden crear oportunidades de valor compartido:

Pasos para la Creación de Valor Compartido

1. Reinención de productos y mercados.

El punto de partida para crear valor es que las empresas identifiquen las necesidades de la sociedad, beneficios y efectos nocivos que puedan revestir sus productos. Estas necesidades no son estáticas; ellas cambian permanentemente con la evolución de la tecnología. Conocer estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a redefinir los productos y los servicios de una compañía.

Las microfinanzas son un ejemplo de cómo se están satisfaciendo necesidades de personas de países en vía de desarrollo que anteriormente no eran atendidas por el sector financiero.

2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor.

Porter y Kramer reiteran la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor, lo cual implica no solo ejercer prácticas

ambientalmente amigables, sino procurar compras a pequeñas empresas o firmas locales, así como utilizar nuevos modelos de distribución, como el caso de Google Scholar que ofrece en la red textos escolares; así como implementar programas de salud ocupacional.

Todas estas prácticas innovadoras no solo reducen costos sino que adicionalmente generan un inmenso valor compartido que la mayoría de empresas han tradicionalmente ignorado en sus operaciones.

3. Desarrollo de clusters locales de empresas.

El éxito de una empresa depende de las compañías y la infraestructura que está a su alrededor. Estos clusters no solo están compuestos por otras empresas, sino también por otro tipo de instituciones, programas académicos, organizaciones de comercio, universidades, agua potable, leyes de competencia justa, transparencia en los mercados.

Casos de Éxito de Empresas que Implementaron Estrategias de Creación de Valor Compartido

(Alfaro, 2015) Cita en su publicación que la “Creación de Valor Compartido” no es solo una propuesta teórica. Muchas empresas globales, líderes en sus industrias, han internalizado el valor compartido en sus operaciones. Nestlé, Intel, General Electric, Vodafone, Shell y Walmart son solo algunas de las grandes firmas que han potenciado sus negocios con esta estrategia.

Que empresas líderes con tan largas trayectorias desarrollen proyectos de CVC en sus operaciones, es indicativo de que la próxima reestructuración de la forma de hacer negocios tendrá mucho que ver con el alineamiento de los planes de las empresas con la satisfacción de las necesidades reales de la sociedad.

Tal como se muestra someramente en los ejemplos a continuación, la CVC se puede generar desde tres estrategias complementarias entre sí:

1. *Construyendo grupos industriales de apoyo o clusters*, a la manera de “Nespresso” de Nestlé
2. *Repensando los productos y los mercados*, como las estrategias “Transformación de la Educación” de Intel, “Ecomagination” de General Electric y “M-Pesa” de Vodafone.
3. *Redefiniendo la productividad en la cadena de valor*, de la forma que lo hacen Shell y Walmart.



NESTLÉ

Nestlé ha ayudado a sus proveedores de café especial con asistencia técnica y financiamiento con el fin de contar con materia prima de alta calidad, a precio estable y disponible cerca de las plantas de producción de su línea "**Nespresso**". La misma ha tenido un crecimiento notable remolcando de paso las capacidades de sus proveedores primarios, que son, en su mayoría, pequeños productores agrícolas generalmente ubicados en áreas de difícil acceso.

Nestlé, Nespresso Ecolaboration

<http://www.nespresso.com/ecolaboration/es/es/themes/8/0/coffee.html>

Ilustración 1 CVC Nestlé



GENERAL ELECTRIC

En el caso de **General Electric**, la estrategia de crecimiento "**Ecomagination**" ha generado 200 billones de dólares entre 2005 y 2014, diseñando, elaborando y llevando al mercado productos y servicios que son eficientes en su consumo de recursos naturales. Un gran éxito desde el punto de vista de los beneficios económicos y ambientales.

General Electric, Ecomagination Strategy

<http://www.ge.com/about-us/ecomagination/strategy>

Ilustración 2 CVC GE



VODAFONE

La compañía de telecomunicaciones **Vodafone**, a través de su servicio de telefonía celular, ha dado acceso a información relevante de clima y mercados a millones de agricultores africanos, lo que les ha permitido tomar decisiones mejor informadas respecto a sus siembras. Así mismo, ha facilitado servicios financieros de pago y cobro disminuyendo los costos de transacción de esos agricultores.

Vodafone, M-PESA

<http://www.vodafone.com/content/index/what/m-pesa.html>

Ilustración 3 CVC Vodafone



WALMART

En el caso de **Walmart**, el gigante mundial del retail, el rediseño de sus procesos de logística le han significado cuantiosos ahorros en envases y disposición de desechos, así como en combustible por el uso de rutas más eficientes y de proveedores locales.

Walmart, Environmental sustainability

<http://corporate.walmart.com/global-responsibility/sustainability/>

Ilustración 4 CVC Walmart



SHELL

El ejemplo de *Shell* muestra una aproximación a la creación de valor compartido, no focalizado en una infraestructura concreta sino referido al desarrollo de capacidades y actividades económicas a media o gran escala vinculadas a países donde la compañía opera. La multinacional *Shell* promueve el uso de bienes y productos fabricados en Nigeria – proporcionando asistencia técnica para la obtención de certificaciones internacionales a proveedores locales, si es necesario –, así como la contratación de empresas nigerianas de servicios e ingeniería. Además, apuesta por una política de formación y contratación de trabajadores locales en sus instalaciones de petróleo y gas natural localizadas en este país africano.

Shell, Utilización de servicios locales y asistencia técnica a proveedores en Nigeria,
http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org/SiteCollection-Documents/Publicaciones/Guias%20Tecnicas/ERF_25%20casos%20practicos_WEB.pdf



INTEL

Un ejemplo de uso eficaz de valor compartido se puede ver en el desarrollo de la estrategia de Transformación de la Educación de *Intel*. Como sólo un 5% de los estudiantes en el mundo tiene acceso a un computador o a Internet en el colegio, y a menudo los profesores carecen de la capacitación y recursos necesarios para integrar efectivamente la tecnología en la sala de clases. Intel detectó la oportunidad de aumentar las ventas de tecnologías para la sala de clases, mejorando al mismo tiempo los resultados educativos. Con la implementación de esta estrategia, *Intel* apoya los esfuerzos gubernamentales para mejorar la calidad de sus iniciativas educativas con un modelo integral de transformación de la educación que combina promoción, estándares curriculares, desarrollo profesional de los docentes, difusión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y apoyo a la investigación y la evaluación.

Intel, Transformación de la Educación,
<http://www.intel.la/content/dam/www/public/lar/xl/es/documents/guides/transforming-education-next-generation-guide-sp.pdf>

Ilustración 6 CVC Shell

Ilustración 5 CVC Intel

Conclusión

La Creación de Valor Compartido representa una oportunidad para impulsar una prosperidad generalizada fortaleciendo al mismo tiempo la competitividad empresarial.

Las empresas deben mirar más allá de los costos de oportunidad percibidos entre enfrentar los problemas sociales y aumentar la rentabilidad, deberán buscar oportunidades que les permitan generar nuevo valor económico al resolver problemas sociales.

Es necesario aprovechar los recursos y experiencias de la empresa y alinearlos con la voluntad de la más alta gerencia de la organización, con el fin de identificar las necesidades sociales que pueden ser impactadas positivamente por la provisión de los bienes y servicios que provee la compañía.

Actuar en ese sentido permite a las empresas medir y evaluar objetivamente el impacto de su operación desde el punto de vista de generación de bienestar social, así como en los informes financieros.

Esta interconexión con el negocio de la compañía y los resultados directos para el negocio permitirán dar sostenibilidad a largo plazo a los proyectos (Alfaro, 2015).

Agradecimiento

Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar las herramientas y capital humano para desarrollarme profesionalmente y al M.A.E. Fernando Aguirre y Hernández profesor de la asignatura de Fundamentos de Ingeniería Administrativa por promover entre sus alumnos el aprendizaje a través de la práctica, incentivando de esta manera la proactividad y el genuino aprendizaje.

Referencias

Alfaro, T. (2015). *SUMARSE*. Obtenido de SUMARSE.ORG Web site:
<http://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2016/01/SUMARSE-guia-creacion-devalor-compartido-2015-digital.pdf>

Asociación de Fundaciones Empresariales. (11 de Diciembre de 2016). *AFE Colombia*. Obtenido de AFE Colombia Web site: <http://afecolombia.org/en-us/FoundationDetail/ArtMID/624/ArticleID/1298/Art237culo-de-Inter233s-Creando-ValorCompartido-M-Porter-y-M-Kramer>