

2017

VALOR COMPARTIDO

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
MARIELA DENISSE REBOLLO ALTAMIRA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA | MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es común ver como la sociedad enfrenta las consecuencias de la crisis axiológica que vivimos. Esto da paso a que cada vez haya menos valores como la responsabilidad y la solidaridad, por mencionar algunos, no solamente en los individuos, sino también en toda clase de organizaciones, puesto que las organizaciones están conformadas por esos individuos.

La falta de valores en la sociedad, origina prácticas reprochables y deshonestas que permean a las organizaciones, repercutiendo económica y socialmente, impactando en el posicionamiento de la marca en el mercado, así como en su imagen pública y por su puesto en sus ganancias.

Hoy en día podemos notar como los consumidores de todo el mundo están diciendo alto y claro que la finalidad social de una marca es uno de los factores que influyen notablemente en las decisiones de compra, cada vez, las nuevas tendencias apuntan a productos más verdes, con causa e historia, que impacten de manera positiva en la sociedad y en el medio ambiente.

Este comportamiento va en aumento y ofrece grandes oportunidades a las organizaciones capaces de evolucionar e ir de un océano rojo a un océano azul. Con este artículo se pretende poner en alerta a todas las organizaciones que consideran la Filantropía y Responsabilidad Social únicamente como un ejercicio anual y sin importancia. Y es que actualmente, las organizaciones en general necesitan evolucionar no únicamente en su manera de pensar y actuar, sino también en la forma de resolver conflictos que afectan a sus consumidores.

Exploraremos el concepto de “Valor Compartido” y así sus áreas de aplicación y casos de éxito.

ANTECEDENTES

(Porter & Kramer, 2011) argumentan que la creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos. Esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales.

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 respaldo de sus productos o servicios. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social.

(Morell, 2015) sugiere que el éxito de la sociedad armónica depende de la capacidad de los seres humanos para dejar de un lado sus diferencias y colaborar para crear una sociedad que crezca en calidad de vida, en calidad del medio ambiente, en espiritualidad, en economía de impacto holístico y en ética aplicada. El equilibrio entre estas dimensiones puede armonizar las motivaciones de todos los individuos y colectivos de una sociedad para que ésta sea más feliz.

Conocemos de acuerdo a (Pes, 2015) que la formación de una economía global sin un desarrollo paralelo de instituciones públicas globales para regularla y la conciencia social del impacto medioambiental de la actividad económica han cambiado las expectativas de la sociedad sobre la conducta de las empresas. Al no haber normas comunes para todos los países ni una autoridad global capaz de desarrollarlas y hacerlas cumplir, la sociedad se ha movilizó mediante Organizaciones No Gubernamentales (ONG), movimientos de consumidores y campañas a través de las redes sociales denunciando malas prácticas. Con todo ello se exige a las empresas una conducta íntegra y transparente basada en el

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

respeto de valores básicos como los derechos humanos y en una estrategia que contribuya a resolver los retos sociales y medioambientales de nuestro tiempo.

Para responder a las expectativas actuales de la sociedad una propuesta con arraigo creciente sugiere orientar la estrategia empresarial hacia la creación de valor compartido, lo cual supone, en síntesis, vincular el propósito de la empresa con los grandes retos de nuestro tiempo.

Y todo esto es necesario debido a que, en los últimos años, las organizaciones han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción de que las grandes organizaciones prosperan a costa del resto de la comunidad.(Porter & Kramer, 2011)

La creación de valor compartido tiene como fin renovar la estrategia empresarial con el objetivo de ampliar las posibilidades de negocio contribuyendo al mismo tiempo a mejorar el nivel de vida de los grupos de interés de las empresas. No se trata, por tanto, de redistribuir un valor ya creado, sino de una estrategia innovadora, que cambia la forma de desarrollar la actividad empresarial, su modelo de negocio, para conseguir un resultado basado en el binomio ganar/ganar.

Puesto que, la cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo.

Pero poder lograr esto, las organizaciones deben salir de la zona donde se encuentran estancadas, con un enfoque anticuado de la creación de valor que ha surgido en las décadas pasadas, optimizando el desempeño financiero a corto plazo, pasando por alto las necesidades más importantes de los clientes, ignorando las influencias que determinan su éxito a largo plazo. (Porter & Kramer, 2011)

Podemos ver esta clase de situaciones reflejadas en la siguiente gráfica, que, aunque no profundizaremos acerca del tema de la competencia perfecta de

mercados, es necesario revisarla para entender lo que ocurre con las organizaciones.

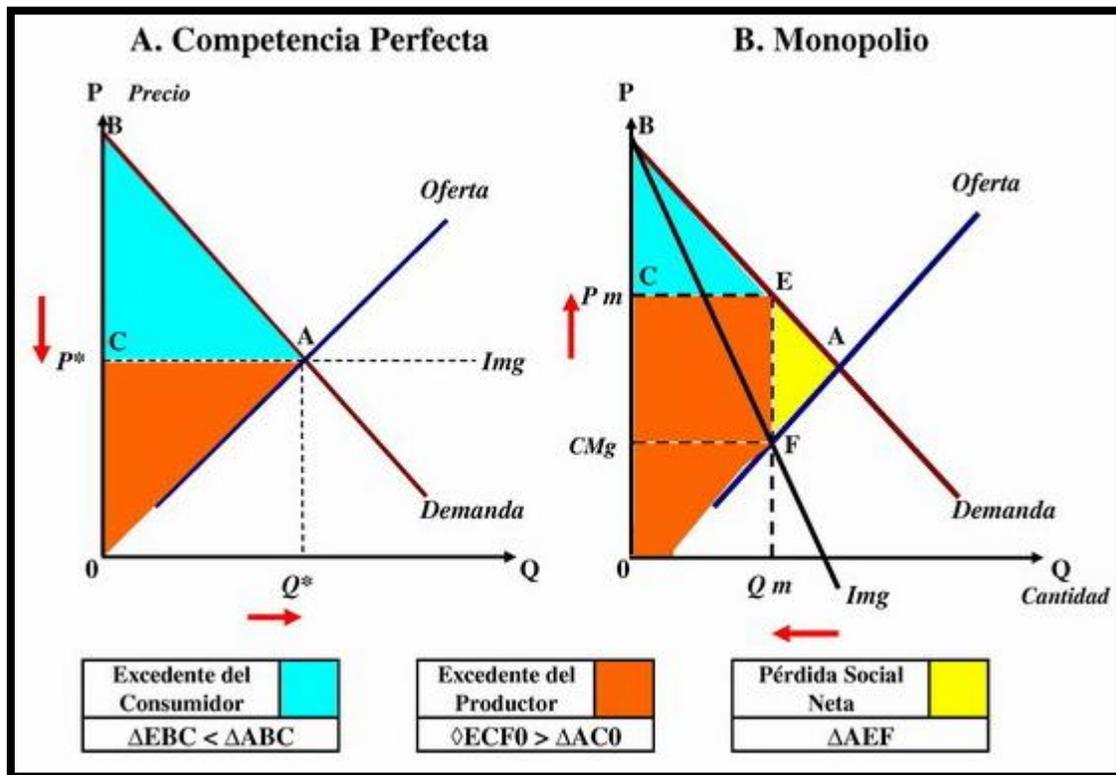


Figura: Competencia Perfecta de Mercado

Fuente: (Moreno, 2010)

VALOR COMPARTIDO

En la conferencia de (TED, 2013) el gurú Michael Porter, comenta que incluso siendo profesor de negocios está plenamente convencido de que las empresas pueden resolver problemas sociales, y que esto, de paso puede repercutir en más oportunidades de crecimiento para las empresas.

Porter afirma que hay un potencial inexplorado de las fuerzas del mercado que, si son bien orientadas a generar valor social y ecológico, pueden llevar a las empresas a cambiar su rol y reputación en el sistema. En su iniciativa de valor compartido, el profesor de Harvard afirma que el propósito de la corporación debe ser redefinido como la creación de valor compartido, no sólo beneficiarse de por sí. Esto impulsará la próxima ola de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global.

(Porter & Kramer, 2011) mencionan que el valor compartido involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Y con esto sugieren que las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. Así mismo, explican que el valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico.

El concepto de valor compartido, de acuerdo a Porter y Kramer 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 su negocio. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.

(Morell, 2015) explica que el valor compartido es el elemento que permite desactivar la competencia agresiva entre grupos de interés y generar sinergias entre ellos.

Al incluir la agenda social en el propósito de las empresas, el valor compartido promueve una estrategia corporativa que facilita la conexión de la compañía con

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

sus grupos de interés y con la sociedad en su conjunto. Sin embargo, la agenda social plantea tres tipos de problemas para los que, desde el ámbito exclusivamente empresarial, no existe respuesta. En primer lugar, no hay una solución única para las cuestiones sociales ni la posición de cada grupo de interés es homogénea. No todos los clientes de una empresa comparten la misma opinión sobre cómo abordar el problema de la pobreza, por ejemplo, y las reglas para tomar decisiones en esta cuestión, aunque tenga implicaciones en la regulación de la economía, corresponden más bien a la política.

En segundo lugar, la empresa corre el riesgo de verse envuelta en el debate político y social sobre las distintas alternativas, una discusión que no forma parte de su objeto, circunscrito a la creación de valor económico compartido.

La politización de la empresa acabará debilitando su posición en el mercado, que ya no dependerá sólo de la calidad/precio de su oferta y de su capacidad para gestionar los recursos que emplea de manera eficiente, sino también de la simpatía o antipatía que produce su adscripción a una opción política.

En tercer lugar, no siempre existen soluciones ganar/ganar. La gestión empresarial implica a menudo la resolución de dilemas en los que no es posible encontrar una solución satisfactoria para todas las partes interesadas.

Los tres problemas se resuelven, en gran medida, cuando las instituciones políticas y sociales establecen un marco regulatorio asumido por la gran mayoría de la sociedad.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD

(Pes, 2015) Porter, ha señalado tres ámbitos en los que se puede plasmar el valor compartido:

El concepto de valor compartido, que se centra en las conexiones entre sociedad y progreso económico, tiene capacidad para generar la próxima ola de crecimiento global.

Las empresas pueden crear oportunidades para generar valor compartido principalmente de tres formas:

1. Replantear los productos y los 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. Redefinir la productividad de 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. Apoya el desarrollo de clústeres locales: 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

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

instituciones, programas académicos, organizaciones de comercio, universidades, agua potable, leyes de competencia justa, transparencia en los mercados.

La innovación es necesaria en las tres áreas que Michael Porter identifica como idóneas para generar valor compartido. Esta conexión vincula las capacidades que una empresa tiene para innovar con el desarrollo de una estrategia de negocio socialmente responsable.

CASOS DE ÉXITOS

(Escudero & Lama, 2014; Porter & Kramer, 2011) mencionan que empresas como Google, GE, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, Wal-Mart, Coca-Cola Brasil, Natura Brasil, ya se han embarcado en importantes esfuerzos por crear valor compartido al reconsiderar la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo.

(Porter & Kramer, 2011) explican que los primeros estudios sobre los cultivadores de cacao en Costa de Marfil, sugieren que mientras el comercio justo puede elevar los ingresos de los agricultores entre 10% y 20%, las inversiones de valor compartido pueden elevar sus ingresos en más de 300%. Puede que se requiera más inversión inicial y tiempo para implementar las nuevas prácticas de suministro y desarrollar el clúster de apoyo, pero el retorno será un mayor valor económico y beneficios estratégicos más amplios para todos los participantes.

Ya desde el 2011, (Porter & Kramer, 2011) mencionaban que el concepto de valor compartido difumina la línea entre las organizaciones con y sin fines de lucro. Y daban el ejemplo de WaterHealth International, una firma con fines de lucro y de rápido crecimiento, usa técnicas innovadoras para purificar el agua y distribuir agua potable a un costo mínimo a más de un millón de personas en zonas rurales de India, Ghana y las Filipinas. Entre sus inversionistas no sólo se encuentra el Acumen Fund, de orientación social y la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, sino también el fondo de riesgo de Dow Chemical.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a mí misma. Agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento en esta nueva aventura, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo en mis estudios de posgrado, al Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría de Ingeniería Administrativa, así como a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, por proporcionarme las bases necesarias para ser mejor como profesionista y ser humano.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Escudero, M., & Lama, J. G. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Universidad de Deusto.

Morell, J. M. C. (2015). *Zen Business: Los beneficios de aplicar la armonía en la empresa*. Profit Editorial.

Moreno, M. A. (2010, febrero 19). ¿Qué son los Monopolios y la “Competencia imperfecta”? Recuperado el 22 de mayo de 2017, a partir de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-los-monopolios-y-la-competencia-imperfecta>

Pes, Á. (2015). *Tréboles de cuatro hojas*. LID Editorial.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32–49.

TED. (2013). *Michael Porter: Why business can be good at solving social problems*. Scotland. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=0ilh5YYDR2o>