

*Noviembre 2017*

***Autor: Yadira Panzo Zopiyaxtle***

# Valor Compartido una visión de nuevos negocios

***Ingeniería Administrativa***

*Fundamentos de Ingeniería Administrativa*

*INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA*

## Introducción

Actualmente, las personas están en un ciclo de desconfianza ante las empresas que al día de hoy se encuentran establecidas en el mundo, existe un grado de enojo y decepción entre los consumidores, algunos de ellos luchan día con día para obtener productos de calidad que impacten en el medio ambiente lo menos posible y con ello, la preocupación ha trascendido hacia la sociedad en general, así mismo en los gobiernos, últimamente los efectos del cambio climático están haciendo que los seres humanos continúen en la misma forma y manera de vivir, para lo cual se están volviendo más conscientes de lo que causa cada vez que compran algún producto y las repercusiones que conlleva obtenerlo.

Es por ello, que grandes empresas, sociedad y gobernantes mundiales están tomando medidas para disminuir el impacto que se tiene en el medio ambiente, creando consciencias y retomando la idea de ser un mundo sostenible.

En este artículo se tratará de explicar porque no solo hay que crear conciencia en industrias ya establecidas que contaminan y que solo toman medidas para hacer que sus efectos logren impactar lo mínimo, sino ir más allá de la Responsabilidad Social Corporativa, ya que muchas empresas lo toman como una cuestión de resarcir los daños que esta puede provocar y dar un poco de lo que la empresa genera como apoyo de la sociedad.

Según Michael Porter comenta en su artículo “Creating Shared Value” (Porter & Kramer, 2011) que los principales problemas sociales, ambientales y económicos; son debido a los negocios y empresas que solo buscan el beneficio propio, sin darse cuenta que lo que ocurre posteriormente afecta la competitividad y el crecimiento financiero, esto, debido a que tienen sus expectativas fijadas a corto plazo.

Las empresas siempre buscan crear “valor” en sus productos, y eso se hace mediante la cadena de valor que Porter, aportó. La crisis de valores está obligando a las compañías a mirarse internamente, redefinirse y apelar a aquellos principios que van más allá de la retribución o solo del resultado coste beneficio.

“El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico.” (Porter & Kramer, 2011)

## Antecedentes

Michael E. Porter, profesor en la universidad de Harvard, el cuál escribe muy frecuentemente en la revista llamada, “Harvard Business Review.” Es un estratega conocido mundialmente y por su aportación con investigaciones acerca de la “cadena de valor” y la “Ventaja Competitiva.” (Díaz Cáceres N. , 2015)

Para iniciar se conocerá acerca de la aportación que Porter realiza acerca de la cadena de valor, para lo cual Díaz en su artículo lo cita y hace comentarios acerca de la constitución de la cadena de valor, que a continuación se detallaran.

**Actividades primarias.** En este tipo de actividades se crea físicamente el producto, su venta y el servicio después de su venta.

Para lo cual intervienen cinco actividades primarias:

1. Logística interna: se sitúan algunas operaciones como son recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas tales como:
  - Se hace recepción de los insumos y materiales
  - Se almacenan
  - Se hace manejo y control de inventarios
  - En casos se hace la devolución a proveedores
2. Operaciones (producción): se realiza el procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final tales como:
  - Producción y embalaje
  - Reparación/mantenimiento de equipos
  - Programación de vehículos de despacho
3. Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
4. Marketing y ventas: actividades en donde los clientes pueden conocer el producto tales como:
  - Promoción/publicidad
  - Ventas

- Fijación de precios
  - Selección de canales de distribución
5. Servicio de postventa o mantenimiento: aquellas actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías tales como:
- Instalaciones
  - Reparación y suministros de repuesto
  - Entrenamiento en uso del producto
  - Manejo de quejas y reclamos

**Actividades secundarias:** Las actividades primarias están apoyadas por las siguientes actividades por eso el nombre de secundarias.

1. Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
  - Dirección general
  - Sistemas de planificación
  - Gestión financiera y contable
  - Manejo de aspectos legales
  - Gestión global de la calidad
2. Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
  - Reclutar y seleccionar personal
  - Evaluar al personal
  - Sistema de recompensa
  - Capacitación y desarrollo
  - Relaciones laborales internas
3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
  - Conocimiento experto
  - Procedimiento e insumos tecnológico

Mark R. Kramer cofundó FSG, una firma consultora global en impacto social, con el profesor Porter y es su director ejecutivo. También es un académico sénior de la iniciativa de RSC de la Kennedy School of Government de Harvard. (Porter & Kramer, 2011)

En el 2006, introducen el concepto de Valor Compartido, en el artículo Estrategia y sociedad, para el 2011 vuelven a retomar el artículo en donde éste explica de una manera diferente de ver al mundo corporativo, dice que no todos los problemas se verán solucionados al integrar valor compartido en sus empresas, más bien tratar de incluir este concepto con el fin de lograr un valor económico en la empresa y en la sociedad.

Porter y Kramer hacen la propuesta de crear valor compartido en las empresas, en el cual su objetivo es crear una nueva consciencia empresarial en donde se pueda renovar la visión de sus actividades de negocio así como los procesos, para lo cual tendrán que tomar en cuenta el entorno social en donde se desempeña, con el fin de verse beneficiadas ambas partes tanto la empresa como su entorno, así existiría un desarrollo equilibrado para ambos.

Así mismo, ellos definen al valor compartido como “Las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera.” (Porter & Kramer, 2011)

Para lo cual mencionan que se puede generar valor compartido siempre y cuando se realicen tres pasos que ayudaran a dar un enfoque de lo que quieren lograr:

1. Reinventar los productos y mercados:

- Con nuevos productos innovadores
- Con servicios que resuelvan una o varias necesidades sociales
- Mercados existentes de mejor calidad

En este apartado se puede considerar que se deben abordar necesidades que no han sido cubiertas principalmente aquellas que tiene un gran impacto en la sociedad como salud, vivienda, alimentación, protección social, seguridad financiera y reducir el daño al medio ambiente; al mismo tiempo de los beneficios y efectos alternos que pudieran generar este tipo de productos y servicios. Se debe tener en cuenta los constantes cambios tecnológicos, así como el desarrollo económico y los cambios de las preferencias de la sociedad.

2. Rediseñando la productividad en la cadena de valor:

- Con una mejor calidad en los productos y servicios
- Mejorando costos

- Mejorando la confiabilidad de los productos
- Mejorando los procesos de producción
- Teniendo mejores sistemas de distribución
- Actuando en conjunto para el cuidado de la naturaleza

Muchas de las variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de las empresas, ejemplo de esto es la utilización de recursos naturales, así como las condiciones en las que se encuentran trabajando sus colaboradores etc. Es ahí el principal motivo donde se debe solucionar este tipo de problemáticas que conllevan a generar costos económicos a la cadena de valor, como reducción de rutas de transporte, reducción de plástico en sus embalajes, reducción de contaminantes atmosféricos, entre otros.

### 3. Desarrollo de clusters de apoyo a la empresa.

## ¿Qué es un cluster?

Según Porter, un cluster “es una concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, instituciones como universidades y asociaciones de empresarios interconectados.” (Porter & Kramer, 2011)

Estas empresas pueden competir entre ellas mismas pero al mismo tiempo colaboran entre sí, ellos recomiendan que se formen clusters para cada lugar donde se pretenda desarrollar la actividad empresarial, todo lo que conlleve a su alrededor influirá en la manera de reducir deficiencias sociales, educativas e institucionales, al mismo tiempo la empresa se verá beneficiada, ya que esto hará una fuente de productividad y reducción de costos internos, los clusters están conformados no solo por otras empresas, sino también por todo lo que existe alrededor de ella para que pueda llevarla al éxito.

Por ejemplo, una deficiencia en la educación de los colaboradores que se contratan genera un costo la cual se ve reflejada en la productividad y falta de capacitación, entre otros.

Es por ello, que con el valor compartido se pretende generar un efector multiplicador en donde no solo gane la empresa, sino todo aquella que contribuya con ella, así mismo se generaran más empleos y una demanda de forma sostenida, logrando el éxito.

A continuación se muestra una descripción gráfica de valor compartido:



Figura 1 Valor compartido (Porter & Kramer, 2011)

El crear valor compartido, puede ser la iniciativa de dar solución, además de dar resultados y sobre todo de distribuir la riqueza de los países, con ello poder hacer un desarrollo económico más eficiente, logrando que la sociedad se vea incluida en los procesos de la cadena de valor de las empresas, aportará mejores beneficios, debido a que al mismo tiempo se generará valor económico y sostenible a largo plazo, las empresas deben asumir un liderazgo en donde se vean unidos los negocios y la sociedad para construir un desarrollo.

Otros puntos a considerar para la creación de valor compartido:

- La empresa debe demostrar un comportamiento responsable, en donde se vea que puede ser garantizado el cumplimiento y la sustentabilidad del proceso productivo.
- Otorgarles valor a los proveedores y trabajadores que constituyen la empresa, además de fortalecer sus relaciones con la sociedad.
- Inspeccionar los canales de participación que existen con la sociedad y estrechar los lazos encaminados hacia un largo plazo en la cuales todos se vean beneficiados (comunidades y accionistas)
- Preservar y cuidar del medio ambiente será una parte primordial, se debe entender que hacia el futuro que tenga la organización va unido al futuro del planeta.

- Identificar las necesidades que existen en la sociedad, los beneficios y prejuicios que pueden provocar los productos o servicios de la empresa y el impacto negativo hacia el medio ambiente.
- Se debe considerar que las necesidades de la sociedad van cambiando en la medida que se creen nuevas tecnologías.
- Cubrir nuevas necesidades, requerirá también nuevas técnicas de distribución y logística.
- Ayudar a sus proveedores para así poder evitar un riesgo en la empresa con lo cual pueden facilitar recursos de producción y el acceso a financiamientos, compartiendo tecnología y transmitiendo conocimiento.

Es triste saber que los gobiernos solo enfocan sus esfuerzos en sistematizar una estructura capitalista y ambigua donde el apoyo y el desarrollo de cada empresa o industria no es equitativo, definitivamente un ejemplo claro es México, que cada día apertura más empresas, sin importar el impacto social y ambiental que estas lleguen a tener.

Principalmente los grupos de emprendedores, se debería de hacer consciencia a la hora de realizar sus proyectos para hacer negocios con miras hacia un crecimiento global y en conjunto con la sociedad puedan hacer una empresa sostenible y duradera, además de brindar productos y servicios de calidad.

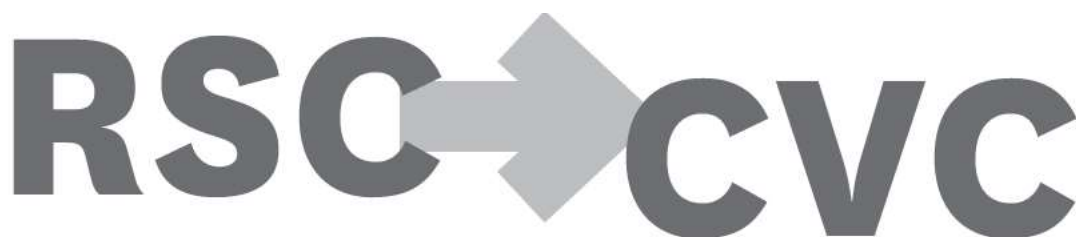
## Pasos para crear valor compartido

Existen cinco pasos según (Díaz Cáceres N. , 2015) para crear una empresa con valor compartido.

1. **Propósito social de la empresa:** definir a los grupos de interés y la misión de la empresa, hacer una visión más allá de la generación de utilidades, además generar desarrollo, social, económico, educativo.
2. **Análisis del entorno:** se realiza un análisis del entorno con el que interactúa la empresa, así poder definir necesidades que existan en la sociedad cercana a ella.
3. **Medición:** para que el valor compartido y sus impactos se puedan determinar, es necesario hacer una medición permanente.
4. **Estructura de innovación** se debe realizar una estructura de innovación para evitar correr riesgos a largo plazo.

5. **Procrear con los clusters:** es necesario extender estas iniciativas al mayor número posible de clusters, sean comunidades beneficiarias, academia, aliados estratégicos o proveedores, para que se transmita la importancia del proceso a todo el entorno.

### RSC vs. Valor Compartido



<ul style="list-style-type: none"><li>› <b>Valor: hacer el bien</b></li><li>› Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad</li><li>› Discrecional o en respuesta a la presión externa</li><li>› Ajena a la maximización de utilidades</li><li>› La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales</li><li>› Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC</li></ul> <p><b>Ejemplo:</b> comprar según el comercio justo</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>› <b>Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos</b></li><li>› Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad</li><li>› Parte integral de las competencias</li><li>› Parte integral de la maximización de utilidades</li><li>› La agenda es específica de la empresa y se genera internamente</li><li>› Realinea todo el presupuesto de la empresa</li></ul> <p><b>Ejemplo:</b> transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento</p>
--	--

En ambos casos, se da por supuesto el cumplimiento de leyes y estándares éticos y la reducción del daño causado por las actividades corporativas.

Figura 2 Diferencias entre la Responsabilidad Social Corporativo y Crear Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011)

Aunque para muchos entiendan que valor compartido y la responsabilidad social pareciera que es lo mismo, Porter y Klammer hacen una gran diferencia entre cada una de ellas, haciendo que su concepto de ir más allá de la RSC sea mejor utilizado por las empresas y emprendedores.

Michael Porter explica 10 frases para lo cual genera una ventaja competitiva al utilizar el concepto de valor compartido: (Díaz Cáceres N. , 2015)

1. Las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas.
2. La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas.
3. Pasamos de la filantropía a la RSC y a la sustentabilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido.
4. Hoy en día, el capitalismo es casi una mala palabra. Tenemos que usar el capitalismo para crear impacto social.
5. Siendo honestos, la RSC no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad.
6. 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.
7. Hay que crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa.
8. Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma alcanzar éxito económico.
9. Valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales.
10. El valor compartido no es teoría, ya es una realidad. Las empresas que no lo abracen quedarán atrás.

## Beneficios

Algunos de los beneficios que se pueden considerar al incluir la creación de valor compartido en los negocios pueden ser:

- Una mayor productividad
- Ser una empresa rentable

- Empleados competentes y comprometidos con la empresa “sentido de pertenencia” “la sienten parte de su vida y ayudan a alcanzar el éxito”
- Menor rotación y ausentismo (debido a que la empresa está comprometida con sus intereses, vela por su integridad y su salud (física y emocional)
- Los consumidores prefieren empresas sostenibles y que den ejemplo a seguir, dando mayor lealtad a sus productos.
- Se reducen desperdicios, costos en los energéticos, costos en la distribución de bienes, entre otros.
- Produce mayor innovación e inspiración a realizar nuevos productos y procesos.

## Valor compartido una visión de nuevos negocios

Grandes empresas han optado por incluir dentro de sus operaciones la creación de valor compartido, y estas se sitúan dentro de las mejores empresas en todos sus aspectos, ejemplo de esto se encuentra UNILEVER, NESTLÉ, GRISI, GOOGLE entre muchas más, que poco a poco han ido integrándose conforme pasan los años ya que consideran que a estas empresas les ha funcionado esta filosofía.

Uno de los principales problemas que tienen las empresas es la resistencia al cambio, y es por ello que siguen haciendo negocios de la misma manera de hace más de 50 años, es por ello, que en su afán de ser solo capitalistas y obtener el mayor volumen de mercado, solo han creado que algunas de ellas fracasen.

Es momento de crear nuevos pensamientos de cambio, el crecimiento de una sociedad no se debe solo al crear empleos, sino hacer partícipes a la sociedad para ser parte del cambio, mientras unos logran crecer creando monopolios y haciéndose más ricos, otros sufren de hambre y pobreza extrema, es realmente triste ver que no somos realmente humanos para ver por los demás y solo ver por nuestro propio beneficio, sin importar quien pueda resultar afectado por ello.

Es por eso que se debe generar un cambio en la forma de conducir los negocios creando valor compartido y generando ganancias tanto económicas, sociales, educativas y ambientales para todos los involucrados, solo así se podría empezar a generar desarrollo en el país, aunque desgraciadamente en México como el cuento de los cangrejos en la cubeta, no puedes ver que

alguien suba o esté llegando a la cima, por siempre hay gente que lo arrastra para que no pueda llegar a hacerlo.

Será difícil entrar en razón con todas las empresas que ahora solo están queriendo generar dinero para su propio beneficio, más bien es hacer conscientes a los nuevos emprendedores y futuros empresarios de hacer parte de sus proyectos a la sociedad, ayudándoles y dándole lo necesario para que puedan crecer en conjunto, solo así se podrá mantener a largo plazo su éxito empresarial.

Los nuevos emprendedores, deben de tener visión de las verdaderas necesidades que existen y dejar de producir solo novedosos productos, que por lo exigentes y cambiantes que resultan ser los consumidores, pueden no tener una durabilidad a largo plazo, es por eso, que con herramientas como sumergirse en el océano azul y buscar algo que nadie más ha hecho además de incluir innovaciones a su manera de operación y en conjunto al valor compartido desde la creación de la misma, sin duda alguna generarán productos y servicios con un alto impacto en el mundo. Solo es cuestión de ir más allá de lo conocido y arriesgarse a lo desconocido.

### Conclusión

Las empresas han tenido que tomar medidas para resarcir un poco los daños causados por la producción y distribución de sus productos, es por ello que en conjunto con gobiernos y sociedad han optado por realizar una estrategia de apoyo a la sociedad y al medio ambiente con la Responsabilidad social corporativa, pero esto no ha sido suficiente ya que solo lo han tomado como un requisito más, dejando aparte uno de sus pilares principales que es la ética empresarial, por ejemplo, empresas que venden cigarros, y que su responsabilidad social abarca con el apoyo de apertura de clínicas y estudios en enfermedades que producen el fumar, sin embargo dejan pendiente las afectaciones que esto provoca al medio ambiente, así como el daño a terceros, sin que estos tengan que comprar dicho producto.

El crear valor compartido no es cosa fácil ni barata, pero es un gran paso a generar una mejor convivencia empresarial creando clusters para el beneficio de todos, el ganar-ganar generaría mayor desarrollo y crecimiento a los países.

Los emprendedores deben tomar en cuenta que realizar nuevas empresas con valor compartido, serán más rentables a lo largo plazo.

De acuerdo a los sostenible. Océano azul con innovaciones para satisfacer una necesidad que existen en la sociedad.

Si al menos nuestros gobernantes tuvieran una visión de valor compartido, nuestro mundo sería otro, donde todos podríamos crecer y tener mejores oportunidades.

## **Propuesta de Tesis**

Análisis de la cadena de valor a proyectos emprendedores de la zona de Orizaba, para integrar el valor compartido como ventaja competitiva en su desarrollo.

## **Objetivo**

Facilitar a los emprendedores una visión de negocio más allá de producir productos y servicios que satisfagan una necesidad, sino que dé solución a un problema social al mismo tiempo, ser conscientes del impacto que conlleva su operación y distribución del mismo.

## **Palabras clave**

Valor, ventaja competitiva, clúster, sostenible, sociedad, negocio.

## **Agradecimientos:**

Gracias a Dios, a mi familia por ser partícipes de este sueño, con el fin de lograr concluir este posgrado en Ingeniería Administrativa pero sobre todo al CONACYT por brindar el apoyo para continuar con mis estudios.

Hago mención especial al Instituto Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba, pero sobre todo a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, la cual imparte el Dr. Fernando Aguirre y Hernández, por motivar y desarrollar nuestros potenciales en la realización de este artículo pero sobre todo de los conocimientos que adquiero en cada uno de los temas a investigar.

## Referencia bibliográfica

Acción RSE. (2012). Creación de Valor Compartido. *Acción RSE*, 5-53.

Díaz Cáceres, N. &. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 82-100.

Díaz Cáceres, N. (2015). LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO:ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO EMPRESARIAL. *Cultura Latinoamericana*, 207-230.

LAM. (2016). El futuro del trabajo México 2016-2020. *LAM. Inc*, 5-27.

Paris , J., & Viltard, L. (2017). INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CVC). *Palermo Business Review*, 25-43.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1-18.