

S.E.P

---

---

# INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

---

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN MAESTRÍA EN  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

---

## **“Valor Compartido Como Elemento de Gestión Empresarial”**

PRESENTA:

**Paul Itai Gómez Palestino**

Catedrático

Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Orizaba, Ver.

Mayo de 2018

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia por su apoyo en todo momento, a mi madre y mi padre por brindarme todo lo que está a su alcance para que pueda lograr mis aspiraciones profesionales y personales.

De la misma forma al personal docente del Instituto Tecnológico de Orizaba, que me ha brindado las herramientas necesarias para ser un profesional competente.

Al CONACYT por la oportunidad de estudiar en una de las carreras certificadas por su calidad que me permitirán el día de mañana poner en alto el nombre de mi nación y mi ciudad.

## Índice

Introducción .....	4
Significado .....	5
Evolución .....	6
Actividades Filantrópicas.....	6
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	6
Valor Compartido .....	7
Creación de Valor Compartido .....	8
Metodología .....	8
Casos de Éxito.....	10
Alicorp .....	10
General Electric.....	11
Nestlé.....	12
Conclusión .....	14
Propuesta de Tesis .....	15
Fuentes de Consulta.....	16

## Introducción

La actividad humana en el sentido industrial y empresarial se ha vuelto un generador de problemas sociales y ambientales, a las que también hay que agregarles la crisis económica actual en la que se encuentra el mundo.

No es un secreto que las personas ya no confían en las empresas, debido a que gran parte de los problemas radican en las mismas, esto por su ambición para generar riqueza solamente para unos cuantos, basándose en la creación de beneficios optimizando el rendimiento financiero a corto plazo, dejando de lado las necesidades reales de los clientes y el bienestar social.

Michael Porter y su colega Mark Kramer, piensan haber encontrado una solución para la situación económica que se está viviendo en la actualidad:

Las empresas y sociedad tienen el deber de unir fuerzas para obtener un beneficio común, este es el principio que han denominado “**Valor Compartido**”, y que difiere de la filantropía, la sostenibilidad y la responsabilidad social, ya que es una estrategia para que las empresas puedan retomar su valor económico a la vez que brindan un beneficio para la sociedad.

La creación de valor compartido debe ser la punta de lanza de la próxima ola de innovación y crecimiento de la economía mundial. Para que las empresas puedan generar valor compartido existen distintas estrategias a desarrollar que se mencionarán más adelante.



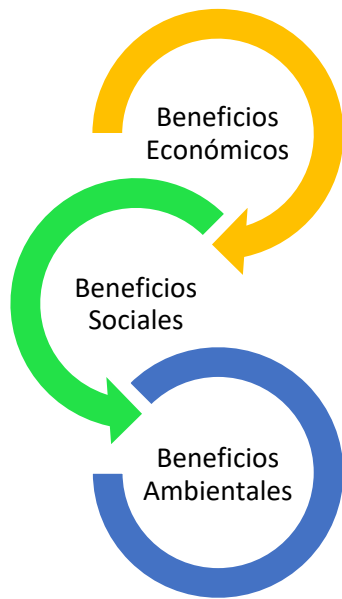
Para que las empresas puedan alcanzar el éxito deben alinear sus operaciones con el progreso social.

Si deseas conocer el tema de forma más visual, entra al siguiente enlace:

<https://youtu.be/zB-lqd1rLow>

## Significado

Las empresas podrían volver a unir a los negocios y la sociedad si redefinieran su propósito de crear un valor económico generador de "valor compartido" de una manera que también produce valor para la sociedad al abordar sus desafíos. Un enfoque de valor compartido reconecta el éxito de la empresa con el progreso social. Porter & Kramer (2011)



La creación de valor compartido es un camino que brinda a las grandes empresas la generación de una ola de crecimiento que les permita obtener beneficios económicos, ambientales y sociales. Las empresas deben redefinir sus estrategias para no generar riqueza únicamente para sus accionistas, sino también a la sociedad, deben integrarse como un solo ente.

El Valor Compartido debe comprenderse como una estrategia de gestión que se basa en la creación de valor empresarial medible dentro de la compañía, a través de la identificación y solución de problemáticas sociales que se entrelazan con sus operaciones. La creación de Valor

Compartido en lugar de enfocarse en suavizar los daños generados por sus operaciones, se centra en la innovación de los procesos para fomentar el progreso social.

Entonces el Valor Compartido sirve para definir el papel que deben desempeñar las empresas dentro de la sociedad, considerando que sus funciones van mucho más allá de la Responsabilidad Social Empresarial.

## Evolución

### Actividades Filantrópicas

El primer acercamiento de las empresas con la sociedad fue mediante actividades de carácter caritativo o filantrópico. Esto debido a la necesidad de crear un vínculo con la sociedad en la que opera y a que la misma sociedad comenzaba a exigir un retorno por la explotación de sus recursos. Las actividades más comunes desarrolladas por las empresas eran:



Viviendas



Zonas de recreación



Comidas



Análisis médicos



Alimentos



Eventos recreativos

### Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

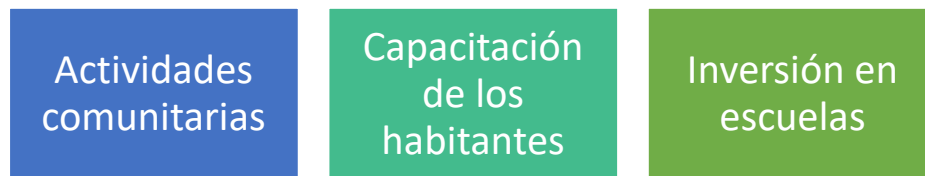


Posteriormente se desarrolló la Responsabilidad Social Empresarial, que implica un compromiso mayor por compartir con la comunidad, pero todavía constreñido por los límites que imponen las exigencias de los accionistas por generar mayores ganancias. El surgimiento de esta se debe principalmente a las iniciativas

gubernamentales, que intentaban garantizar:

- Que las operaciones de las empresas - principalmente las multinacionales - se desarrollasen de forma conjunta con las políticas públicas.
- Que aumente la confianza entre empresa y sociedad
- Mejorar el clima social para favorecer la inversión extranjera y de esta forma aumente la contribución de las multinacionales al desarrollo sostenible.

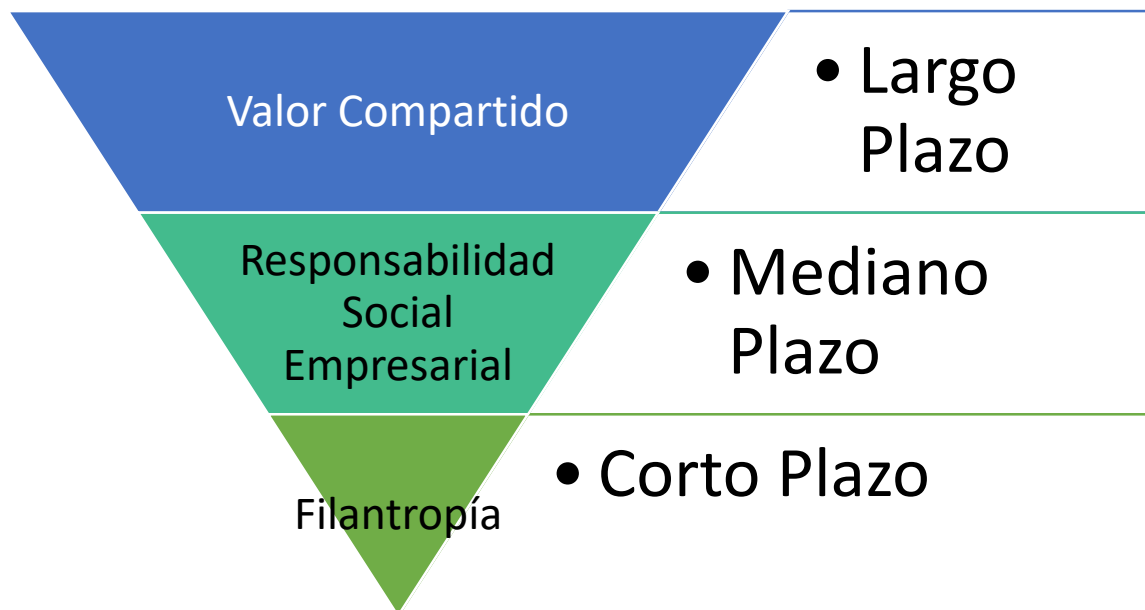
Incluso el gobierno de México declara que el bienestar social es una tarea de las empresas multinacionales. Algunas de las estrategias más utilizadas por las multinacionales es:



Todas estas actividades configuran compromisos sociales de mayor extensión que permiten que las multinacionales puedan desarrollar sus actividades de manera mucho más pacífica con los pobladores.

### Valor Compartido

Es así como se llega a la creación del Valor Compartido, mediante el cual las compañías deben alinear su capacidad de creación de valor con las necesidades de la sociedad. Cuando ambas cosas se dan al mismo tiempo, entonces decimos que se ha creado valor para la sociedad.



Para poder comprender la satisfacción que se obtiene con la comunidad, se debe buscar el horizonte de tiempo en el que serán satisfechas las necesidades. Las actividades filantrópicas satisfacen a la población por un periodo de tiempo sumamente corto, generalmente durante un día o algunas horas, la Responsabilidad Social Empresarial por un periodo más prolongado, de uno a cinco años por poner un ejemplo. El Valor Compartido debe brindar una experiencia en cuanto a la solución de problemas permanente, es decir, para toda la vida.

## Creación de Valor Compartido

La creación de valores compartidos permite generar nuevas oportunidades para las empresas, las organizaciones civiles, los gobiernos y la sociedad, para aprovechar el poder de la competencia para hacerle frente a los problemas sociales y ambientales. Porter y Kramer mencionan que para que las empresas puedan generar valor, se deben centrar en tres estrategias, las cuales se mencionan a continuación

### Metodología

Existen tres maneras o estrategias que sirven para crear valor compartido, son las siguientes:

Reconcebir  
Productos &  
Mercados

Redefinir la  
Cadena de  
Valor

Desarrollar  
Clusters  
Locales

### Reconcebir Productos & Mercados



En cuanto a los mercados, estos se deben definir por las necesidades que aún no han sido satisfechas y por los males sociales que presentan, esto permite enfocar el desarrollo de productos o servicios rentables que atacar estas condiciones.

### Redefinir la Productividad en la Cadena de Valor



Se deben abordar las limitaciones sociales y ambientales de la cadena de valor de la empresa, de esto modo se alcanza un aumento de la productividad, no solo en la compañía sino también con sus proveedores.

Un ejemplo de esta estrategia, es el desarrollo aplicado por Walmart, quien redujo la cantidad de envasados y busco optimizar la logística de entrega, logrando llegar a un ahorro de doscientos millones de dólares en los costos de distribución, el



aumento en la eficiencia de su cadena de distribución también le permitió aumentar la capacidad de envíos semanales.

### **Desarrollo de “Clusters Locales”**



Se basa en el fortalecimiento del ámbito competitivo en aquellas regiones que resultan ser clave para las operaciones de la empresa, de tal forma que contribuyan al crecimiento y al aumento de la productividad.

La creación de Valor Competido define un nuevo rol para los negocios en la sociedad, yendo mucho más allá de los modelos tradicionales de la Responsabilidad Social Empresarial, puesto que no se centra en la disminución de los daños en las operaciones existentes de la compañía, sino que las estrategias de Valor Compartido se deben imbricar a la escala y la innovación para promover el progreso social. Al mismo tiempo, ofrece la oportunidad de que otros actores puedan colaborar en la definición del impacto social.

## Casos de Éxito

Alicorp



Es una empresa de bienes de consumo, considerada como la más grande de Perú, opera en América del Norte, Centro y Sur, fue fundada en 1956. Desde hace algunos años realiza esfuerzos para no ser simplemente una compañía productora de alimentos sino una generadora de nutrición de valor.

Sus principales esfuerzos se centran en desarrollar campañas para que las madres puedan alimentar de mejor manera a sus hijos, mediante el apoyo a la comunidad en temas vinculados a la nutrición, así como ofreciendo alimentos que cubran las necesidades reales de sus consumidores, de esta forma crea valor para la sociedad.

Su modelo de generación de Valor está estructurado de la siguiente manera



Sus operaciones son respetuosas con el medioambiente, buscando la reducción de los impactos generados por sus actividades y el uso eficiente de los recursos:

- Reducción de Materiales de Envases.
- Ahorro de Energía.
- Indicadores de Gestión Ambiental.
- Reportes de avances en metas ambientales.

Sus iniciativas de salud y nutrición se centran en promovemos hábitos y estilos vida saludable para sus consumidores, colaboradores y la sociedad:

- Consumidores y Sociedad
- Colaboradores

## General Electric



La empresa estadounidense General Electric, se vio en problemas debido al encarecimiento y escasez de la energía, por lo que surgió una preocupación por fabricar motores más eficientes, es decir, que les permitieran incluir motores híbridos y eléctricos, así como pasas de ser una compañía productora ha alinear su capacidad de crear valor con las necesidades de la sociedad.

## Shell



La transnacional Shell es una empresa de hidrocarburos anglo-holandesa que está enfocada en los sectores petrolífero y de gas natural, así como el refinamiento de gasolinas. El dedicarse a su giro de manera convencional la fue distanciando del gusto de los consumidores, pasando a convertirse en una empresa de energía, invirtiendo en opciones de generación energética renovables y limpias como la solar y eólica.

## Nestlé

Nestlé, cuenta con diversos esfuerzos e incluso ha establecido 39 metas de valor compartido hacia el 2020 en su proceso producción, con adaptaciones y posibles soluciones a problemas sociales y ambientales de su comunidad, mercado y cadena de valor.



La Creación de Valor Compartido empieza por entender que para que la empresa prospere a largo plazo, las comunidades a las que sirve también deben prosperar, de este modo el negocio crecerá y la sociedad se beneficiará si la compañía puede:

- Desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad en los países desarrollados y en vías de desarrollo.
- Emplear los recursos de un modo más eficiente a lo largo de toda la cadena de valores.
- Mejorar las condiciones para el desarrollo local a nivel económico y social.

Nestlé menciona que se encuentra mejor posicionada para crear valor compartido en tres áreas:



## Nutrición

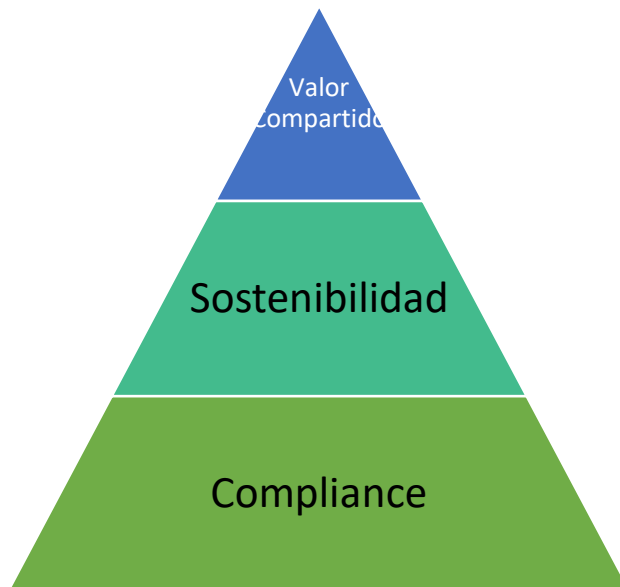
Ataca este rubro suministrando productos nutritivos que aporten beneficios reales para la salud de sus consumidores, así como buscando volver más asequibles y accesibles los productos que ofrece mediante la innovación y el trabajo en equipo.

## Agua

Se enfoca en la protección de los recursos hídricos, empleando el agua con mayor eficiencia en los procesos productivos y de distribución.

## Desarrollo rural

La empresa apoya el desarrollo agrícola en zonas rurales donde crecen las materias primas que requiere para la fabricación de sus productos, de este modo puede garantizar el acceso continuo a contribuciones de calidad



Para la empresa, la Creación de Valor Compartido consiste en garantizar su competitividad y éxito comercial a largo plazo, su compromiso permite que puedan identificarse como una compañía que emprende acciones de manera sistemática para generar valor no solo para sí mismos, sino para las empresas proveedoras de insumos, sus consumidores, colaboradores y familias, así como las comunidades donde viven.

## **Conclusión**

Por último, se puede concluir que el valor compartido es una estrategia que surge como alternativa a los métodos de trabajo convencionales de las empresas que sin duda deberían quedar en el pasado, ya que al implementar la metodología de Creación de Valor se pretende incrementar la seguridad de las empresas no por un periodo anual o mensual, sino a largo plazo y garantizar inversiones seguras y de calidad.

Los cambios bruscos y constantes en los consumidores, hacen que las empresas necesitan buscar constantemente la creación de innovaciones para mantenerse vigentes en la preferencia de los consumidores, los medios de comunicación electrónicos, la comunicación y diversas herramientas que permiten interactuar en tiempo real le permiten seguir a flote a las empresas que cuentan con las competencias suficientes para convertirse en una compañía sustentable.

## **Propuesta de Tesis**

Creación de una empresa de asesoramiento enfocada a la creación de Valor Compartido en las empresas de Latinoamérica a través de la integración de economía limpia.

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de negocios para la creación de una empresa de asesoramiento en Valor Compartido.

## **Fuentes de Consulta**

Garcidueñas, P. (marzo, 2017). ¿Qué es valor compartido? Mayo, 2018, de Expok Sitio web: <https://www.expoknews.com/que-es-valor-compartido/>

King, K. (2012). Valor compartido. Teoría de Michael Porter. Mayo, 2018, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>

Merzthal, J. (abril, 2013). La creación del valor compartido: más allá de la filantropía y la RSE. Mayo, 2018, de Conexión ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11/creacion-valor-compartido-filantropia-rse/>

Porter, M. & Kramer, M. (enero, 2011). Creating Shared Value. Mayo, 2018, de Harvard Business Review Sitio web: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Redacción Mis Finanzas en Línea. (octubre, 2011). Michael Porter y su teoría de creación de valor compartido. Mayo, 2018, de Mis Finanzas en Línea Sitio web: <http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20111005/michael-porter-y-su-teoria-de-creacion-de-valor-compartido>

Redacción Nestlé. (septiembre, 2013). La creación de valor compartido en detalle. Mayo, 2018, de Nestlé Sitio web: <https://empresa.nestle.es/es/cvc/nestle/detalles-creacion-de-valor-compartido>

Riquelme, M. (abril, 2015). ¿Qué es el Valor Compartido? Mayo, 2018, de Web&Empresas Sitio web: <https://www.webyempresas.com/que-es-el-valor-compartido/>

Vilariño, A. (febrero, 2011). Creación de valor compartido. Mayo, 2018, de Compromiso Empresarial Sitio web: <https://www.compromisoempresarial.com/otras/2011/02/creacion-de-valor-compartido/>

Secretaría de Economía. (mayo, 2016). Responsabilidad Social Empresarial. Mayo, 2018, de Secretaría de Economía de México Sitio web: <https://www.gob.mx/se/articulos/responsabilidad-social-empresarial-32705>