

# Introducción a la estrategia: el valor compartido

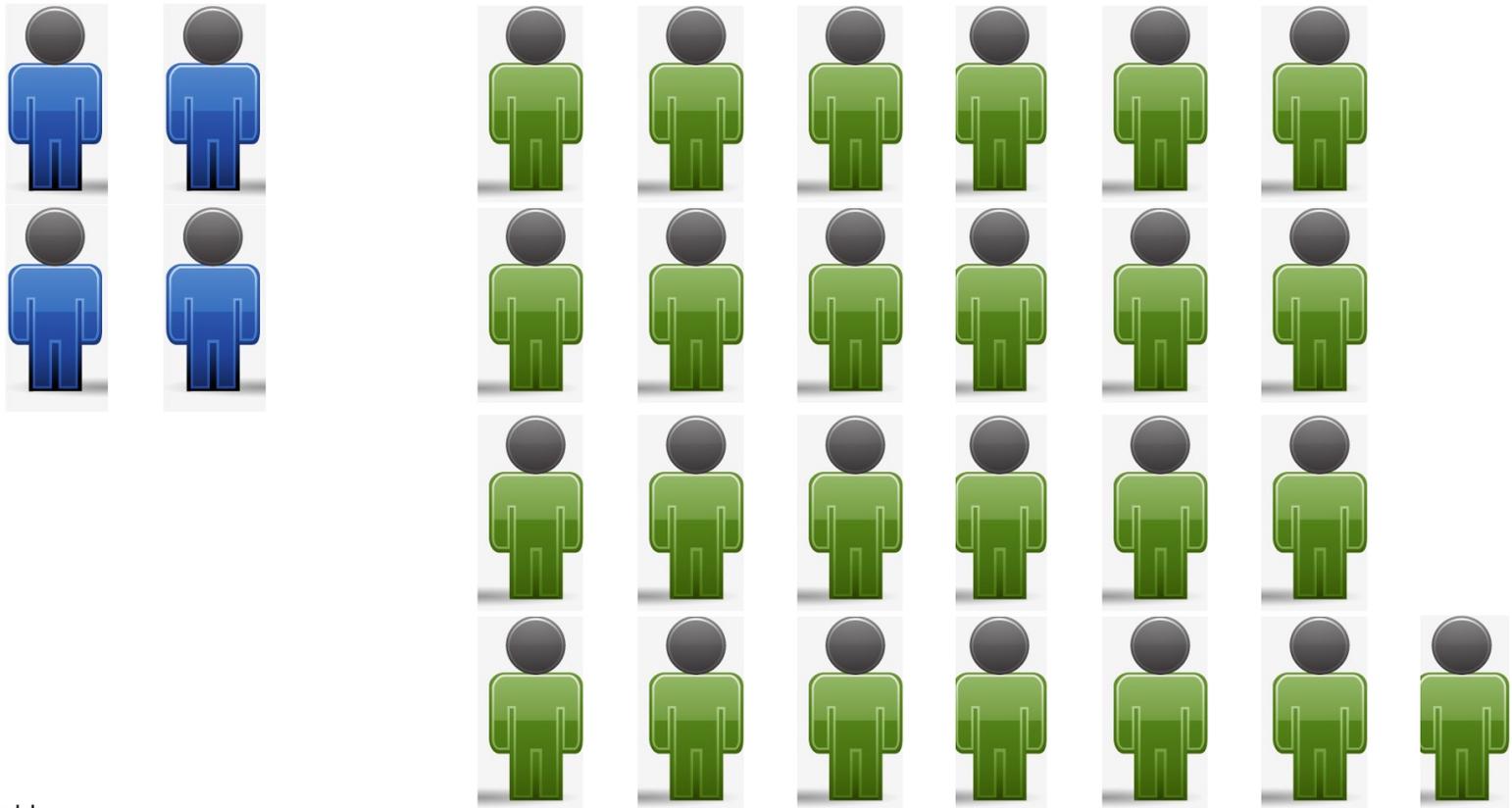
Taller de formación de proveedores  
XM

Prof. E. Reficco  
e.reficco@uniandes.edu.co  
Medellín, 25-nov-13

# Intro a estrategia

## ¿Qué es la estrategia? Algunos ejemplos

---



# Intro a estrategia

## ¿Qué es la estrategia? Algunos ejemplos

---

- El origen del "*strategos*"



# Intro a estrategia

## ¿Qué es la estrategia? Algunos ejemplos

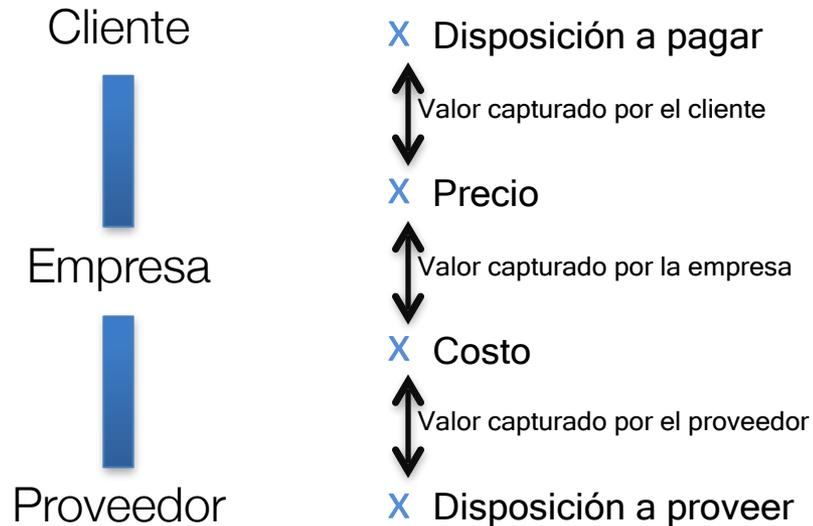
---

- El origen del “*strategos*”
- David & Goliat
- Walt-Mart
- Algunas definiciones:
  - “*La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la obtención de los recursos necesarios para lograr esas metas*”. Chandler
  - “*Hilo conductor entre las actividades de una firma; permite ir desde la posición actual hasta la posición deseada, sujeto a restricciones en capacidad*”. Ansoff
  - “*Patrón de decisiones que revela sus objetivos y metas, y los planes para alcanzarlos*”. Andrews

# Intro a estrategia

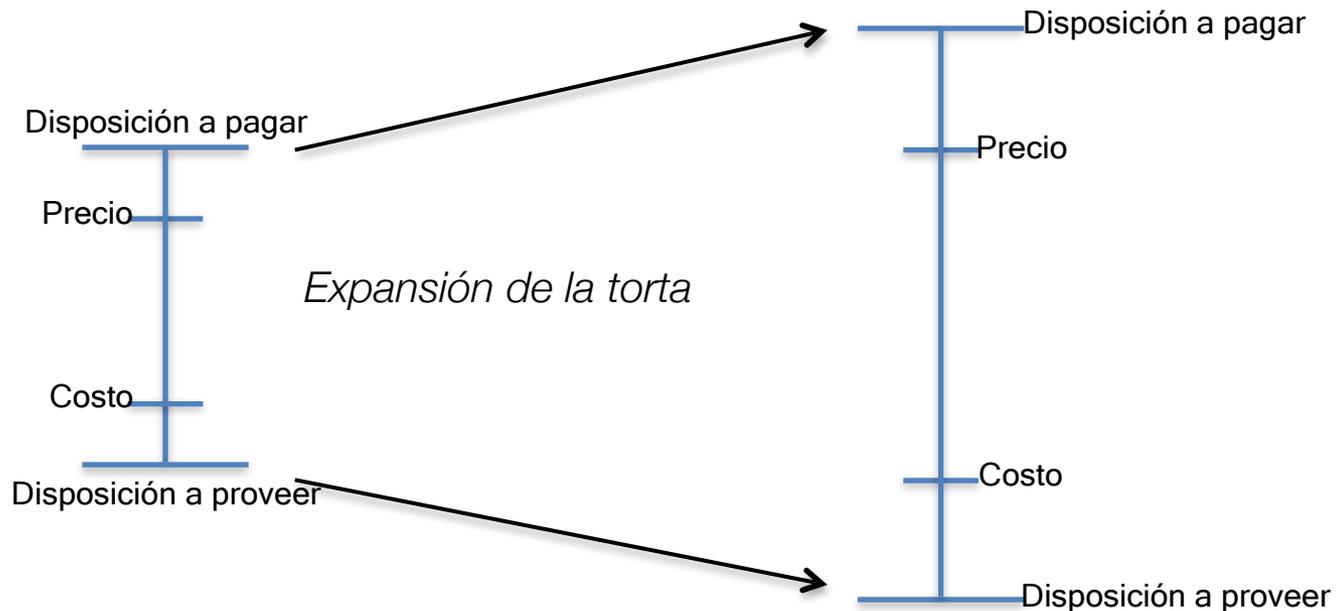
## La clave de una estrategia exitosa

---



# Intro a estrategia

## La clave de una estrategia exitosa

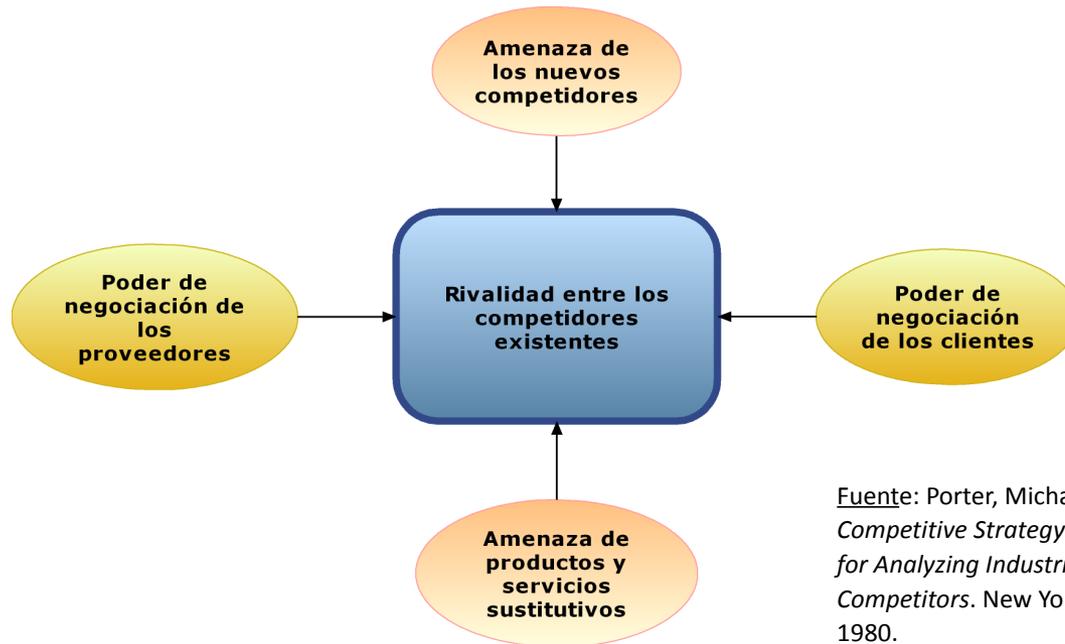


# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

---

- La “estructura de la industria”



Fuente: Porter, Michael E.  
*Competitive Strategy: Techniques  
for Analyzing Industries and  
Competitors*. New York: Free Press,  
1980.

# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

- La “estructura de la industria”
- La “cadena de valor”



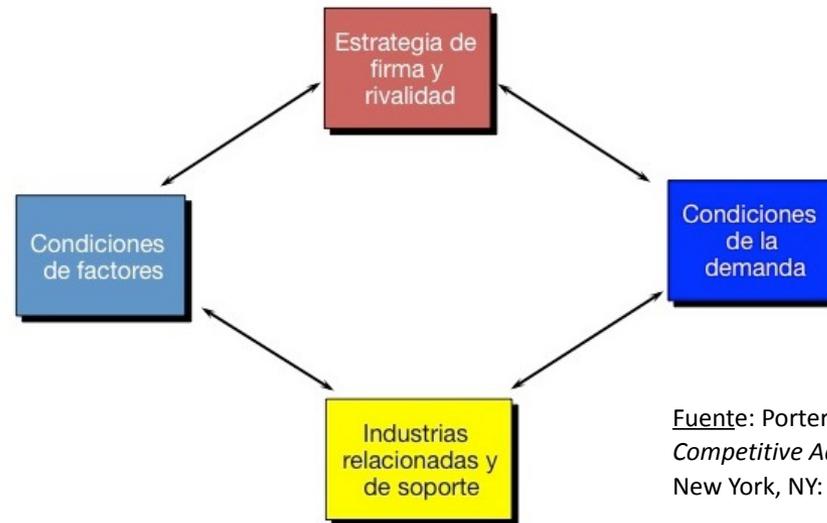
Fuente: Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press, 1985.

# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

---

- La “estructura de la industria”
- La “cadena de valor”
- La “agenda de la competitividad”



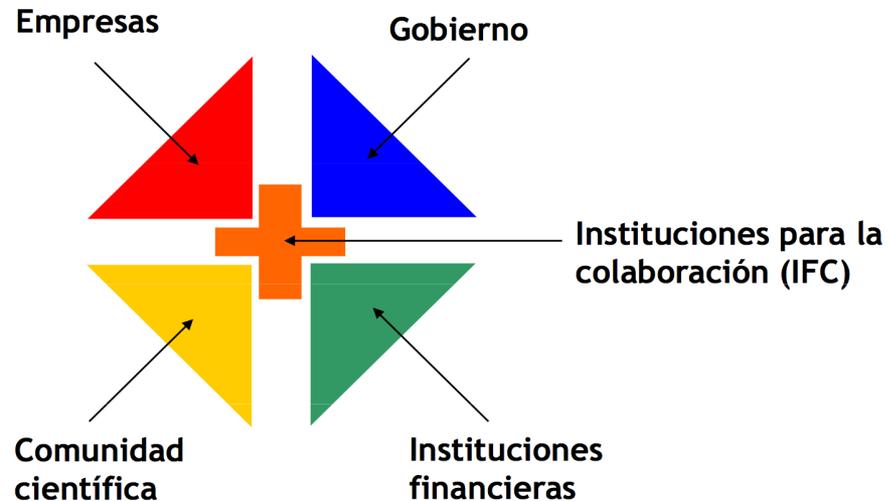
Fuente: Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press, 1990.

# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

---

- La “estructura de la industria”
- La “cadena de valor”
- La “agenda de la competitividad”
- La construcción de “clusters”



Porter, M. (Nov 1998). "Clusters and the New Economics of Competition." *Harvard Business Review*: 77-90.

# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

---

- La “estructura de la industria”
- La “cadena de valor”
- La “agenda de la competitividad”
- La construcción de “clusters”

Del énfasis en **costos...**

... a un nuevo énfasis en  
**¡co-innovación y  
creación de valor!**

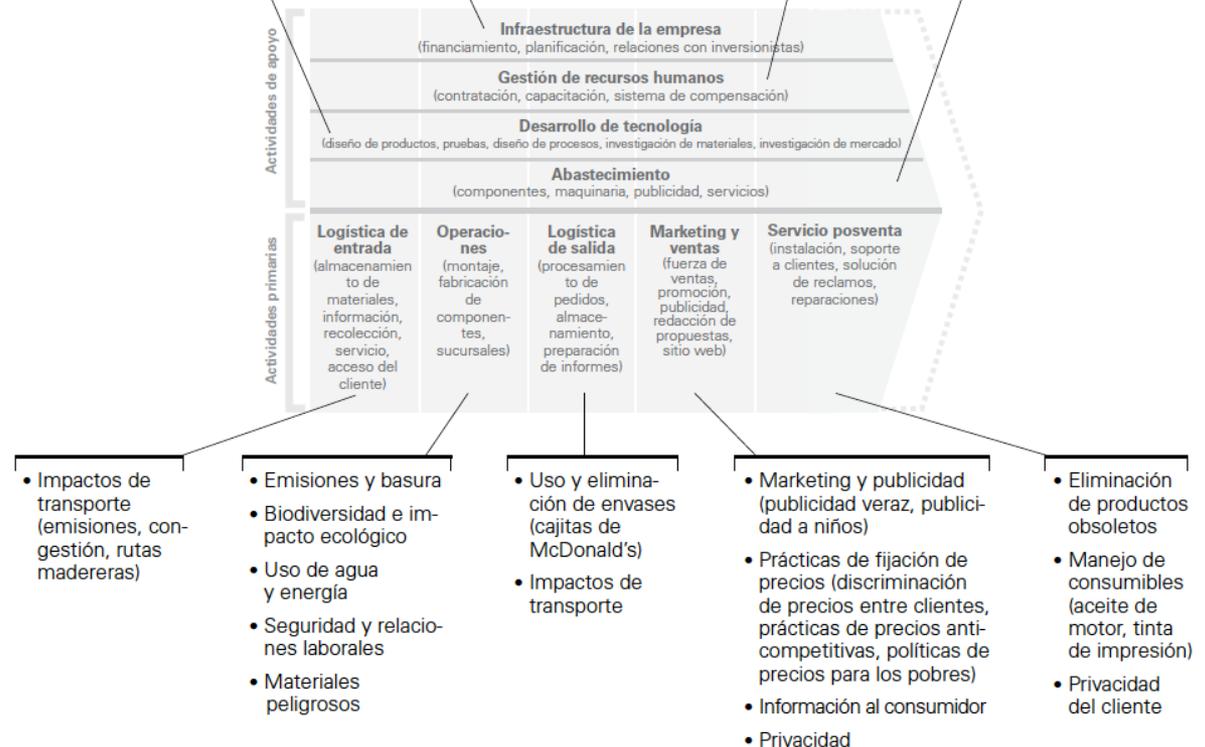
# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

### • Estrategia y resp

- Relaciones con universidades
- Prácticas éticas de investigación (pruebas en animales, modificación genética)
- Seguridad de productos
- Conservación de materias primas
- Reciclamiento
- Prácticas de reporte financiero
- Prácticas de gobierno
- Transparencia
- Uso de lobby
- Educación y capacitación laboral
- Condiciones laborales seguras
- Diversidad y discriminación
- Salud y otros beneficios
- Políticas de compensación
- Políticas de despido
- Prácticas de abastecimiento y cadena de suministro (soborno, trabajo infantil, diamantes de conflicto, precios a agricultores)
- Uso de insumos específicos (pieles animales)
- Utilización de recursos naturales

Fuente: Porter, Michael E., and Mark R. Kramer.  
 "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* (2006).



# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

---

- El “valor compartido”
  - La crisis del capitalismo
    - Barranca abajo
    - Falsa dualidad
    - De rol defensivo a ofensiva

# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

---

- El “valor compartido”
  - La crisis del capitalismo
  - Los problemas de la economía neoclásica
    - “Externalidades”
    - Su influencia en el sector privado

# Intro a estrategia

## Una síntesis del desarrollo de la disciplina

---

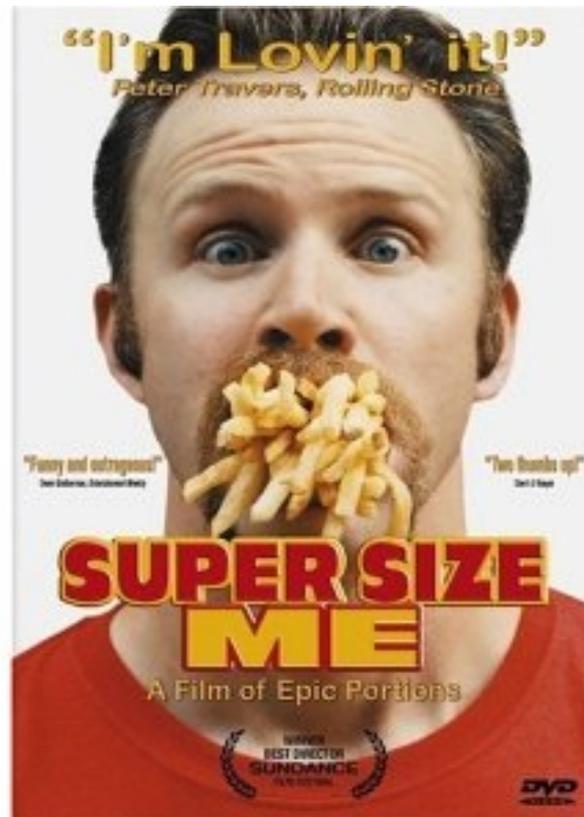
- El “valor compartido”
  - La crisis del capitalismo
  - Los problemas de la economía neoclásica
  - Una nueva mirada
    - Problemas sociales importan
    - No suma cero
    - Valor multi-dimensional: económico + social

# Intro a estrategia

## ¿Cómo se crea “valor compartido”?

---

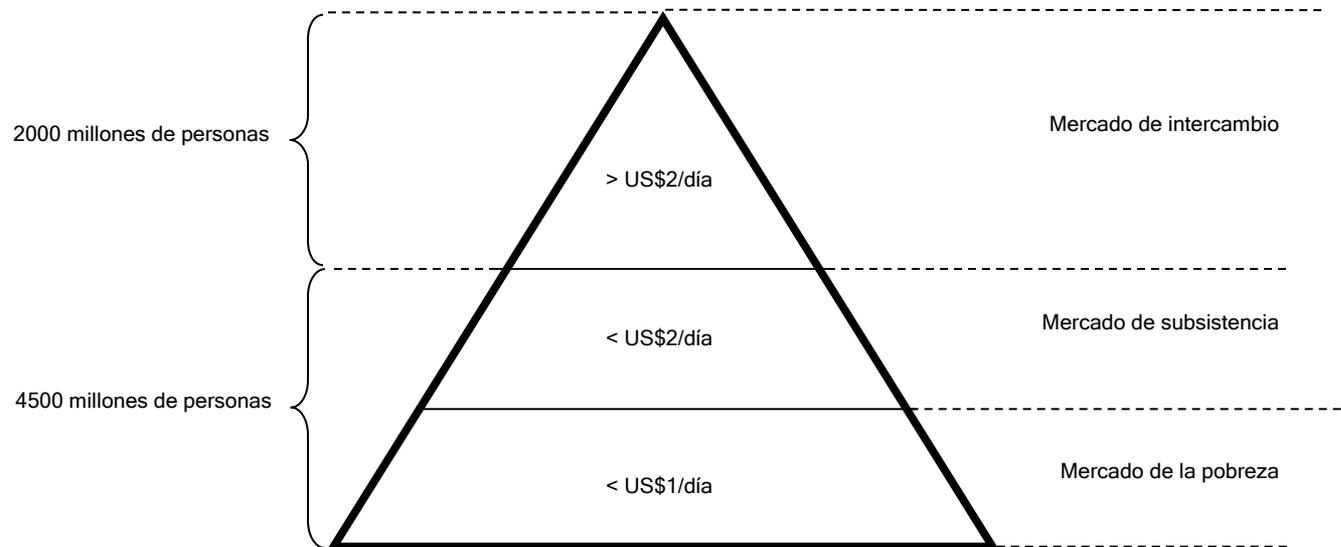
- Repensar productos



# Intro a estrategia

## ¿Cómo se crea “valor compartido”?

- Repensar productos
- Repensar mercados



# Intro a estrategia

## ¿Cómo se crea “valor compartido”?

---

- Repensar productos
- Repensar mercados
  - Corona: Viste tu Casa



# Intro a estrategia

## ¿Cómo se crea “valor compartido”?

---

- Repensar productos y mercados
- Repensar mercados
- Redefinir “productividad” en la cadena de valor
  - Antes: *“pasarle el problema a otros”*
  - Ahora:
    - Recursos naturales
    - Trabajadores
    - Proveedores

# Intro a estrategia

## ¿Cómo se crea “valor compartido”?

---

- Repensar productos y mercados
- Repensar mercados
- Redefinir “productividad” en la cadena de valor
- Desarrollar “clusters” productivos
  - Nokia y Finlandia

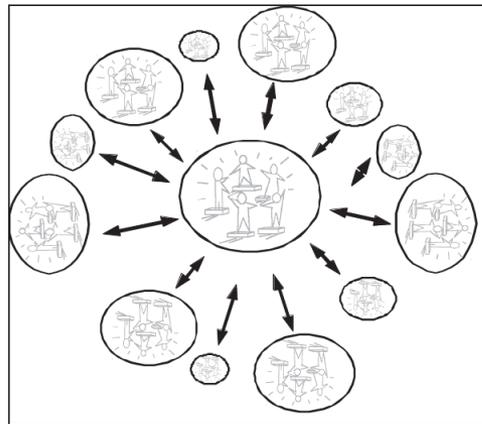
# Intro a estrategia

## Pensamientos finales

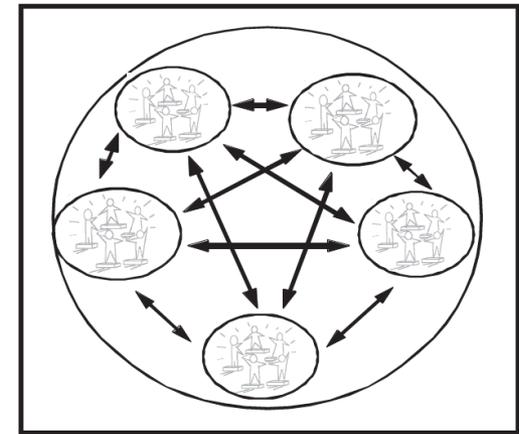
---

- Lucro y valores
- Alineado con estrategia, procesos y estructuras
- Clave: colaborar

Organisation-centric



Network-focused



# Intro a estrategia

## Pensamientos finales

---

- Invitación a la reflexión
  - ¿Estamos considerando en nuestras decisiones al planeta y a su gente?
  - ¿Hemos considerado el ciclo de vida de nuestros productos con un ojo en la sociedad y el medio ambiente? ¿Cuáles son los problemas detectados? ¿Cómo puedo volverme en parte de su solución?
  - ¿Podemos concebir alianzas que nos permitan expandir los límites de lo posible, de modo gana-gana?