



Mario Vásquez
Profesor e Investigador
CENTRUM Católica Graduate Business School

La Responsabilidad Social Como
Factor Estratégico

Fortaleciendo la Cadena de Valor en las Empresas

La cadena de valor describe la realización de actividades en una empresa para generar valor en beneficio de sus clientes y grupos de interés.

Una de las acciones estratégicas que buscan implementar las empresas en el Perú es fortalecer su cadena de valor, que involucra la integración y cooperación de diferentes actores económicos: corporaciones, medianas y pequeñas empresas, gobierno, comunidad, instituciones educativas, ONG, etc.

Y una alternativa para ello es a través de la ejecución de proyectos de responsabilidad social, porque si estos apuntan en esta dirección generarán un amplio valor compartido para los grupos de interés.

Los proyectos de responsabilidad social orientados a mejorar la cadena de valor contribuyen positivamente al modelo de negocio de la empresa, pues generalmente se traducen en procesos más eficientes, reducción de costos, mayor calidad en los productos y servicios, legitimidad, conocimiento de nuevos mercados, cooperación y alianzas estratégicas.

La cadena de valor describe la realización de actividades en una empresa para generar valor en beneficio de sus clientes y grupos de interés. Cuando decimos “valor” nos referimos al beneficio que un cliente percibe en el bien o servicio que adquiere. Si el “valor” es mayor al precio que paga, tendremos un cliente satisfecho. Por el contrario, si el “valor” que percibe del producto o servicio (calidad, servicio recibido, disponibilidad, durabilidad, etc.) no supera su precio, el cliente optará por no adquirir nuevamente ese bien o servicio, y buscará otra marca o un bien sustituto. En esto radica la importancia de una cadena de valor eficiente: impacta directamente en el desarrollo de productos y servicios de mayor calidad, lo que se traducirá en mayores ventas.

El Modelo del Éxito

Un modelo de negocio basado en fortalecer la cadena de valor es hoy uno de los más exitosos. Si una empresa no se visualiza como parte de una cadena es difícil que desarrolle todo su potencial. Actualmente la competencia no es entre empresas sino entre cadenas de valor que buscan generar mayor satisfacción en el cliente. Apple, Toyota, Samsung, McDonald's, Starbucks y Zara tienen modelos exitosos de cadenas de valor, y se han convertido en ejemplos. En América Latina, Bimbo realiza esfuerzos significativos en este sentido. Mientras las empresas líderes en sus rubros adopten esta forma de operar, marcarán una tendencia importante en el resto de empresas, que deberán reaccionar de forma similar (creando cadenas de valor) para elevar su competitividad.

Un ejemplo de cómo los proyectos de responsabilidad social pueden fortalecer la cadena de valor es el programa de desarrollo de distribuidores denominado Profesionalización de Panaderías, encabezado por Fundes (empresa experta en desarrollo de proyectos de generación de valor compartido), Alicorp y Supemsa.

Ese esfuerzo desarrollado en 2012 estuvo enfocado en implementar un modelo de negocio competitivo en las Pymes panificadoras de Lima. Buscaba incorporar diversificación e innovación de productos en las Pymes seleccionadas para coadyuvar a su crecimiento y permanencia. Durante los siete meses que duró el proyecto se llevaron a cabo talleres para 250 Pymes, donde se compartieron experiencias y delinearon estrategias para que todos los actores obtuvieran beneficios tangibles con el nuevo modelo de negocio.

Qué resultados se consiguieron: un 16 % de incremento promedio en ventas y un 60 % de incremento promedio en utilidades, lo que tuvo como correlato una mayor demanda de productos de Alicorp y Supemsa, la fidelización del cliente y la captación de nuevos consumidores.

Esos resultados se derivaron de una mejor atención al cliente final y una mejor distribución de productos en los estantes de las panaderías; es decir, un mayor valor percibido para el cliente por los productos que adquiere en esos negocios.

Proyectos de responsabilidad social como el mencionado fortalecen la cadena de valor de las empresas, crean espacios de diálogo y cooperación con clientes, proveedores, distribuidores y otros grupos, permiten mayor conocimiento del consumidor final; además, crean valor para todos los participantes.

Varias empresas en el Perú buscan incorporar estándares internacionales ligados a temas de responsabilidad social (como el GRI, Ethos, ISO 26000, SA8000, AccountAbility, CERES) para monitorear sus operaciones y el impacto que generan. Este es un primer paso para detectar las áreas de oportunidad que les permitirían fortalecer su cadena de valor. Algunos de estos estándares inclusive cuentan con indicadores clave dirigidos a desarrollar una cadena de valor sustentable. Desde luego, algunas empresas y sectores económicos muestran mayor avance en este rubro, pero la mayoría apunta en la misma dirección.

La evidencia de países líderes en este tema (Alemania, Francia, Suecia, Dinamarca, el Reino Unido) sugiere que el fortalecimiento de la cadena de valor cada vez cobrará mayor importancia estratégica para las empresas, más aún en países en desarrollo como el Perú, donde se presentan áreas de oportunidad importantes en sectores como minería, agroindustria, educación, salud, turismo, infraestructura y servicios financieros. ■

