

## **INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CVC)**

Romper con la lógica de ciertos mercados y pensar en el largo plazo

## **INNOVATION AND SHARED VALUE CREATION (SVC)**

Breaking the logic of certain markets and thinking about the long term

Juan M. Paris<sup>1</sup> y Leandro A. Viltard<sup>2</sup>

### **Resumen**

Con sus dificultades, la CVC -nueva realidad colectiva y social, superadora de la RSE (Responsabilidad Social Empresaria)- continúa haciendo pie en un mundo altamente enfocado en el corto plazo, lo material y lo próximo, arriesgando el porvenir de las generaciones futuras.

Así y a partir de las teorías de innovación disruptiva e inversa, este artículo analiza cómo la implementación de estaciones de servicio con tanques aéreos (MAS, por Módulos de Abastecimiento Social) -destinadas al mercado automotor liviano, en pequeñas localidades del interior de Argentina- cuenta con el potencial de generar beneficios para la comunidad, el medio ambiente y la empresa, condiciones imprescindibles para que la CVC tenga lugar y se desenvuelva.

Se concluye que la CVC –en la medida que logre mayor difusión, escala y se la combine con otras fuertes teorías, en este caso de innovación- puede resultar un negocio rentable y transformador para las empresas, ayudando a solucionar o mitigar la crisis ambiental

---

1 Licenciado en Ciencias Geológicas de la Universidad de Buenos Aires. Magister en Gestión Empresaria de la Universidad Nacional del Comahue. Amplia experiencia en la industria de Oil & Gas, habiendo presentado más de 30 artículos en congresos internacionales. Actualmente desempeñándose como gerente de Geociencias e Ingeniería en Petróleo para Argentina, Bolivia y Chile en Baker Hughes. Docente de postgrado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y de la Universidad San Juan Bosco. Correo electrónico: mp.geol@gmail.com

2 Especialista en negocios y capacitación corporativa. Director de LV Consultants y ex-ejecutivo de empresas multinacionales (IBM, PepsiCo Int. y Silicon Graphics Int.) y de conducción familiar (origen USA e Italia). Doctor de la Universidad de Buenos Aires, Orientación: Administración. Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público Nacional (UBA). Executive Development Program, Kellogg, Northwestern University, Chicago, USA. Profesor Investigador Honorario (Emérito) de la Universidad del Pacífico, Ecuador. Profesor Titular del MBA de la Universidad de Palermo, Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA), Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Universidad de San Isidro, Buenos Aires (USI) y de otros programas de posgrado y grado, tanto nacionales como internacionales. Correo electrónico: lviltard@yahoo.com.ar

Artículo recibido: 15/05/2017. Artículo aprobado: 10/07/2017.

y social que sufre el planeta. Además, que los MAS y productos similares pueden ser implementados en pequeñas localidades y en las grandes ciudades, contando con un gran potencial de negocios que desafía a las estaciones de servicio tradicionales.

El objetivo de este estudio se refiere a analizar los MAS, proponiendo ideas que ayuden a potenciarlos como negocio, dentro de los entendimientos que ofrecen la CVC, la innovación disruptiva y la innovación inversa.

Finalmente, los beneficios sociales y ambientales de la implementación de este concepto han sido constatados, aunque se enfatiza que sus objetivos no han buscado la generación de un negocio rentable y expansivo, sino –simplemente- mejorar la imagen corporativa de la empresa.

**Palabras Clave:** Creación; Valor; Estaciones de Servicio; Aviación; Innovación; Responsabilidad Social de la Empresa.

## Abstract

*With its difficulties, SVC -a new collective and social reality, which overcomes CSR (Corporate Social Responsibility)- continues to progress in a world highly focused on the short term, material matters and what's coming soon, risking the future of the next generations.*

*Thus, starting from the theories of disruptive and reverse innovation, this article analyzes how the implementation of service stations with aerial tanks (Modules of Social Supply known as MAS from its initials in Spanish) -used in the light automotive market in small localities of Argentina- has the potential to generate benefits for the community, the environment and enterprises, which are essential conditions for the SVC's development.*

*It is concluded that the SVC -as long as it reaches greater diffusion, scale and could be combined with other strong theories (in this case innovation)- can be a profitable and transformative business for companies, helping to solve or mitigate the environmental and social crisis that the planet is suffering. In addition, the MAS and similar products can be implemented in small towns and big cities, with a great business potential that challenges traditional gas stations.*

*The goal of this study is to analyze the MAS, proposing ideas to help them be promoted as a business, within the understandings offered by the SVC, disruptive innovation and inverse innovation.*

*Finally, the social and environmental benefits of the implementation of this concept have been verified, although it is emphasized that its objectives have not been thought to generate a profitable and expansive business, but simply to improve the company's corporate image.*

**Key Words:** Shared Value Creation; Gas Stations; Air Tanks; Innovation; Corporate Social Responsibility.

## I. Introducción

El simple desarrollo económico se muestra insuficiente ante la complejidad del mundo en que vivimos; la sustentabilidad se ha envuelto -tanto al desarrollo económico como al crecimiento- en una nueva realidad colectiva y social –llamada Creación de Valor Compartido, CVC- de la que las empresas no deberían escapar. De este modo y en lo cotidiano, se han instalado términos tales como huella ecológica, sustentabilidad, responsabilidad social empresaria (RSE), cuidado del medio ambiente, tecnologías verdes o limpias e innovación -entre muchos otros- que tanto aportan al desarrollo sustentable de las empresas y naciones.

Además y a partir de la degradación ambiental actual, las personas han tomado conciencia acerca de la imperiosidad de un cambio profundo, sin el cual el crecimiento económico no resulta viable a largo plazo.

A su vez, se ha instalado un cierto pensamiento pesimista en relación con el futuro del planeta debido a que los gobiernos y las empresas –que deberían proveer de soluciones en este sentido- muestran una crisis de credibilidad sin precedentes. Para peor, los directivos de empresas se encuentran en la disyuntiva de satisfacer –simultáneamente- los requerimientos contrapuestos de los accionistas y del resto de los grupos de interés (*stakeholders*).

Así, el presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en la convicción que un nuevo modo de hacer, denominado CVC, podría convertirse en una solución que contemple –en modo simultáneo- los intereses de las organizaciones y de los *stakeholders*.

Debido a que la CVC representa una novedad a nivel mundial, en Argentina -en especial- se muestra de manera incipiente, por lo que se entiende que este estudio puede resultar útil a efectos de analizar sus posibilidades de aplicación y difusión a otros proyectos que soporten el crecimiento a largo plazo.

Otra motivación, no menos importante, se refiere a la implementación -de este tipo de productos y bajo el concepto de CVC- en otros mercados y para nuevos segmentos de consumidores. O sea, nuevas aplicaciones de los conceptos de innovación disruptiva e innovación inversa, cambiando las reglas de los mercados conocidos.

De este modo, el presente trabajo plantea que la CVC guarda una estrecha relación con los MAS, que fueron inaugurados -en Diciembre del 2012 por una NOC (National oil Company, Empresa Nacional de Petróleo, en castellano) de Argentina- en la localidad de Las Coloradas, Provincia de Neuquén, constituyendo la base de esta investigación. En una primera etapa y en distintas localidades del país, fueron instalados quince módulos, en los que se puede realizar la venta de combustible a automotores livianos, bajo la premisa de seguridad y cuidado del medio ambiente (YPF, 2012).

Asimismo, los MAS son analizados teniendo en cuenta dos perspectivas adicionales, como:

*Productos de innovación disruptiva.* Este tipo de productos irrumpen en mercados existentes -desplazando a los líderes que cuentan con productos/tecnologías conocidas- ya

que ofrecen una propuesta de valor diferente (Christensen, 2011).

*Un concepto de innovación inversa*, sosteniéndose que innovaciones originadas en economías emergentes –muchas de ellas disruptivas- pueden ser comercializadas en otros segmentos de mercado en economías desarrolladas (Govindarajan *et al.*, 2012).

Como resultado, el interés del presente trabajo radica en lograr un acercamiento a las teorías que dan origen a la CVC, innovación disruptiva e innovación inversa a través del análisis de un caso de estudio no suficientemente documentado debido a haber surgido hace –relativamente- poco tiempo.

En este sentido, Porter y Kramer (2006) proponen una RSE estratégica –contraponiéndola a otra reactiva- con el fin que la empresa tenga mayores posibilidades de éxito, cosa que será posible si se priorizan –dentro de sus carteras- proyectos de CVC con proveedores que estén relacionados con algún componente de su cadena de valor. Porter y Kramer (2011) insisten que la CVC significa la creación de valor económico no solo para la organización –con la salvedad que sea mensurable- sino –también- para la sociedad, con la necesidad que perdure en el largo plazo. Así, la CVC se diferencia –enormemente- de la filantropía, proponiendo un valor social y económico de magnitud.

Por otro lado y a los fines de relacionar el concepto de los MAS con el de CVC, deviene necesario comprender que este nuevo modo de hacer beneficia a la sociedad en su conjunto a partir de los siguientes elementos fundamentales:

- El cuidado del medio ambiente.
- La responsabilidad social, asegurando la sustentabilidad de los recursos a largo plazo a través de todos los *stakeholders*, incluidos los proveedores y socios de negocios.
- Facilitar los recursos necesarios a todos los intervinientes, capacitándolos en prácticas sustentables.

De este modo y teniendo en cuenta estas perspectivas, los MAS representan una oportunidad de desarrollo sustentable y a largo plazo que puede beneficiar a la sociedad en su conjunto.

El objetivo de la presente investigación se conecta con estudiar la carga de combustible en zonas remotas de Argentina -a partir de los MAS, Módulos de Abastecimiento Social-, proponiendo alternativas de negocios basadas en nóveles teorías de innovación, tratadas por autores de reconocimiento mundial.

## II. Metodología de la investigación

El estudio es exploratorio descriptivo, con metodología cuali-cuantitativa, aunque con predominio cualitativo. Su diseño es no experimental y, dentro de ellos, transversal debido a que se recoge información en un momento dado de tiempo.

La unidad de análisis la constituyen los puntos de carga de combustible en localidades remotas y, en especial, el Módulo de Abastecimiento Social (MAS) ubicado en la localidad de El Huecú (Provincia del Neuquén, Argentina).

Se ha recurrido a distintos autores y especialistas a efectos de constituir un Marco Teórico adaptado. A los fines de ahondar en la parte empírica de la investigación, se ha recurrido a observaciones de campo, especialmente al MAS instalado en El Huecú (Provincia de Neuquén, Argentina) y a entrevistas semi-estructuradas con los siguientes informantes-clave:

- » Responsable de la gestión del MAS de la Municipalidad de El Huecú.
- » Responsable del área comercial, por parte de la NOC, quien estuvo involucrado en el desarrollo del proyecto.
- » Responsable de Ventas de una empresa Argentina que comercializa productos similares.

El criterio de selección de los casos fue intencional y dirigido, ya que se ha buscado entrevistar profesionales que pudieran ser considerados informantes calificados de los ámbitos en que se desempeñaban.

### III. RSE, cadena de valor (CV) y CVC

Con el tiempo, la RSE ha presentado una marcada evolución, conectándose con la CV de las empresas. Así, surge la CVC que cuenta con un gran poder transformador social y empresarial sin precedentes. Estas temáticas serán tratadas en los próximos párrafos.

#### RSE: Su evolución

La RSE propone ejemplos desde los orígenes mismos de la industria, concepto que -luego- fue evolucionando a lo largo del tiempo. Así, Gilli (2011) indica que:

- Henry Ford pagaba mejores los salarios en el rubro automotriz, elevando el nivel de vida de sus empleados y permitiéndoles comprar sus autos.
- En la década del sesenta, estas ideas se cristalizaron y explicitaron en la teoría de los *stakeholders*<sup>3</sup> o grupos de interés, desarrollada por la Universidad de Stanford, por la que se postula que la empresa debe tener en cuenta a los *stakeholders* en sus decisiones. Esta teoría es el producto de una época y de un espíritu especial existente -en esos momentos- en Estados Unidos ya que se experimentaban importantes cambios sociales tendientes a la equidad y la justicia, tanto en los derechos de las minorías y

---

3 Referida a todos los interesados en las actividades de la empresa, los que incluyen a sus empleados, comunidades locales, accionistas, socios, proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y del medio ambiente, sindicatos, iglesia, formadores de opinión pública y redes sociales, entre otros.

de los consumidores como en la igualdad de oportunidades para la mujer y el cuidado del medio ambiente. Los pilares de la RSE han surgido desde este nuevo enfoque.

Luego, la RSE ha evolucionado a partir del Pacto Mundial o Pacto Global de 1999 (United Nations Global Compact, s.f.), el Libro Verde de la Comunidad Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), la norma ISO 26000 (ISO, 2010) y el Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative, s.f.), entre los hitos más destacados.

En el siguiente cuadro, se propone un resumen de los tópicos abordados por los principales acuerdos y normas mundiales mencionadas:

**Cuadro 1 - Evolución del concepto de RSE**

Área	Pacto Global (1999)	Libro Verde (2001)	Norma ISO 26000 (2010)
<b>Personas</b>	Derechos humanos.	Derechos humanos. Recursos humanos. Comunidades locales.	Derechos humanos. Comunidades donde operan las compañías.
<b>Planeta</b>	Medio ambiente	Medio ambiente (a escala local). Problemas ecológicos a escala mundial.	Medio ambiente
<b>Empresa</b>	Anticorrupción. Estándares laborales.	Relaciones con stakeholders. Adaptación al cambio. Salud y seguridad en el trabajo.	Gobernanza. Buenas prácticas laborales. Prácticas equitativas en la forma de operar. Problemáticas relacionadas con los consumidores.

Fuente: Elaboración Propia (2017).

A modo de resumen, se puntualiza la incorporación gradual –en el tiempo- de la RSE, siendo la sustentabilidad uno de las temáticas que más relevancia ha tenido debido al deterioro del medio ambiente causado como consecuencia de actividades antrópicas. En este sentido, Fisk (2010) presenta estadísticas -de los últimos 250 años- que relacionan el crecimiento poblacional y económico con variables vinculadas al consumo de materia prima (agua y deforestación) y al aumento de la polución. Además, muestra la relación entre degradación ambiental, aumento poblacional y crecimiento económico -principalmente a partir de los últimos 50 años- proponiendo un cambio profundo en el modo de actuar. De este modo, alienta a que las empresas encaren sus negocios teniendo en cuenta tres dimensiones fundamentales, conocidas como las 3P: People, Planet y Profits (Personas, Planeta, Ganancias). Se aclara que, de algún modo, en el cuadro anterior presentado se ha seguido esta clasificación.

A su vez, el tema de la sustentabilidad y el desarrollo sustentable ha ido ganando espacio dentro de la agenda empresaria gracias al impulso de los diferentes *stakeholders*, confundándose con el de RSE.

## La RSE y la Cadena de Valor (CV)

A lo largo del tiempo, nuevos conceptos se han ido incorporando al de RSE tradicional. Porter y Kramer (2006) proponen la RSE estratégica y la contraponen con la RSE reactiva. Indican que la meta se conecta con alinear los problemas sociales y las habilidades de la empresa a los fines de generar beneficios en ambos sentidos.

Esta modalidad de RSE involucra dos dimensiones: una de ellas –externa- debido a que se enfoca de adentro hacia fuera y, la otra –interna- ya que su enfoque es de afuera hacia adentro.

La externa revela cómo impactan las acciones de la empresa en la sociedad, pudiendo ser positivas o negativas. Un minucioso análisis a través de la CV de una empresa permite, de manera sistemática, mapear lo externo y -así- detectar nuevas oportunidades de negocios. Por el contrario, la interna indica cómo influye la sociedad en el desempeño de la empresa. El análisis de las dos dimensiones, internas y externas favorecen la detección de oportunidades de negocios.

En este sentido y con el fin de detectar problemas y oportunidades, pueden analizarse cuatro factores que conforman las influencias sociales sobre la competitividad (Porter y Kramer, 2006), que consisten en: a) analizar las reglas que regulan a la empresa y los incentivos existentes, b) verificar si la región cuenta con insumos especializados e industrias relacionadas, c) promover el desarrollo de proveedores locales y *clusters* de empresas asociadas y d) considerar las circunstancias de la demanda local.

## La CVC: impactos e influencias en la sociedad y los negocios

Dentro de la RSE estratégica se origina la CVC (Creación de Valor Compartido, Porter y Kramer, 2011), referida a crear un valor económico mensurable (rentabilidad) para la empresa y un valor en el largo plazo para la sociedad (comunidad y medio ambiente). Estas características permiten diferenciarla -fácilmente- de la filantropía, la modalidad más difundida de la RSE.

A modo de ejemplo de CVC, los autores proponen un caso específico de desarrollo local de proveedores, llevado adelante por la empresa Nestlé para su producto Nespresso (Porter y Kramer, 2011). El desarrollo de este nuevo café *premium* requería un suministro confiable de ciertos tipos de café que sólo son cultivados -por pequeños agricultores- en África y América Latina, aunque no estaban en condiciones de provisionarlos con la calidad requerida. Nestlé transfirió tecnología agrícola y avaló préstamos bancarios para los mismos y los agricultores incrementaron sus ganancias debido a que la empresa les pagó un sobreprecio por la mejor calidad de sus granos. Paralelamente, obtuvieron una mayor producción por hectárea cultivada -reduciendo el impacto ambiental- debido al uso de tecnología agrícola más moderna.

El gran beneficio para Nestlé se refiere a haber podido lanzar una nueva línea de productos a nivel mundial, aunque esto no es todo ya que se observa la existencia de

beneficios a largo plazo también para la comunidad y el medio ambiente.

De este modo y de acuerdo con distintos estudios y autores, la CVC podría constituirse en una solución para la crisis ambiental y social que sufre el planeta, aunque –paradójicamente- está en el accionar de las empresas -culpables de esta crisis en alguna medida- tomar medidas que lleven a su solución o al menos su mitigación.

Profundizando el particular, Peter Drucker (Gilli, 2011) plantea una diferencia entre influencias sociales y problemas sociales. Las primeras son consecuencias no deseadas de la actividad de la empresa, por lo que se destaca la obligación que sean tratadas por sus ejecutivos. Los segundos, son disfunciones de la sociedad y -en muchos casos- solucionarlos no está dentro de las competencias de la empresa.

De cualquier manera, y de detectarse una oportunidad de negocios rentable para la empresa que –además- solucione un problema social o ambiental, se recalca que debería ser abordado dentro del proceso de CVC, independientemente si ese problema fuera o no generado por el accionar de la organización. Así, este concepto puede trascender la dicotomía planteada por Drucker.

Adicionalmente, Porter y Kramer (2011) identifican tres modos de crear Valor Compartido (VC), a saber:

1. *Recrear productos y mercados* que -en ambos casos- pueden ser nuevos o existentes.
2. *Definir de una manera diferente la productividad de alguno de los elementos de la CV*, realizándole los cambios que incrementen la productividad o reduzcan los costos.
3. *Fomentar el desarrollo de clusters locales*, demostrándose que toda organización -para prosperar- necesita la presencia de industrias e infraestructura de apoyo en el mismo lugar geográfico donde opera. Específicamente y según Porter (1990), el concepto de *cluster* es entendido como un conjunto de empresas e instituciones interrelacionadas que operan en un mismo negocio o aquellos relacionados y en una misma zona geográfica.

A su vez, distintos autores han abordado el modo de crear VC, aunque se destaca la contribución de Porter *et. al* (2011), quienes sugieren que la creación de este tipo de valor responde a cuatro etapas que son parte de un proceso que se retroalimenta, a saber: a) proyecto inicial, b) aprendizaje, c) expansión del proyecto original y/o d) generación de nuevos proyectos. Las primeras dos etapas guardan relación con la estrategia y las restantes con la medición, según lo siguiente:

1. *Detectar y categorizar problemas sociales*, lo cual requiere una búsqueda sistemática -por parte de la empresa- a través de determinadas herramientas tales como la CV y el análisis de las influencias sociales sobre la competitividad. A este tipo de problemas se refieren: a) el ahorro u optimización en el uso de la energía -analizables con la ayuda de la norma ISO 50001 (ISO, 2011)-; b) otros tipos de problemas -aplicables a todas las empresas e industrias- que las normas GRI indican cómo reportar (Global Reporting Initiative, 2013 b), manteniendo una base de datos de problemas reportados



que puede resultar de utilidad en la identificación de los existentes en una empresa en particular; y c) la aplicación de la co-creación, lo que puede convertirse en un potencial reservorio de ideas innovadoras. En este sentido, la co-creación es comprendida como la creación conjunta con otros. Si bien estas técnicas fueron utilizadas –inicialmente- a los fines de involucrar a los clientes en el diseño de productos por parte de algunas empresas, su utilización se ha extendido aplicándose –actualmente- con el resto de los *stakeholders*.

2. *Elaborar casos de negocios* con cada una de las oportunidades seleccionadas, los que deben contemplar no solo la mejora social sino –también- la mejora económica en el negocio de la empresa. Se tendrá mayor oportunidad de éxito en la medida que los problemas seleccionados estén alineados, tanto con el negocio central de la empresa (*core business*) como con su estrategia.
3. *Monitorear el progreso del proyecto*, el que debe contemplar la generación de ganancias mesurables para la empresa y la cuantificación de la mejora social.
4. *Reportar los resultados*, lo cual se formaliza -usualmente- mediante la elaboración de un reporte anual. Se deben analizar las lecciones aprendidas debido a que pueden resultar de utilidad a los fines de expandir el proyecto existente a una escala mayor y/o para generar nuevos proyectos.

Precedentemente, se ha expuesto una metodología a los efectos de crear VC y las diferentes herramientas existentes con el objeto de abordar esta problemática. En este aspecto, la mayor contribución de Porter podría decirse que radica en que no solo explica lo que debería hacerse (*know what*) sino que brinda herramientas prácticas para hacerlo (*know how*).

A este punto, resulta conveniente realizar algunas aclaraciones al respecto de la filantropía y la CVC, aspectos complementarios –y no contrapuestos- de una misma problemática. De esta manera, si un sector de la población se encontrara en situación de riesgo o con necesidades básicas no cubiertas sería aplicable la filantropía debido a lo urgente de la situación. Solo *a posteriori*, las prácticas de CVC serían propias con el objeto que se dé paso al progreso en ese sector. Lamentablemente, en Argentina y en muchos países de Latinoamérica, esto último no sucede, habiéndose perpetuado las prácticas filantrópicas a través del tiempo.

Como resultado de lo expuesto en el presente apartado, se observa que –en el tiempo- la RSE ha evolucionando hacia la CVC, generándose valor social y empresario a largo plazo, y llegando al punto de entender que los problemas encontrados deben ser solucionados, más allá de haber sido o no generados por las empresas.

Se plantea que generar VC implica recrear productos y mercados, encarar la productividad en nuevas maneras y fomentar el desarrollo de *clusters* locales. Además, que VC se refiere a crear un proceso que se retroalimenta, basado en la detección de problemas sociales, en presentar las soluciones y medirlas, efectuando un adecuado seguimiento.

#### IV. Innovación y crecimiento sustentable

Existe un consenso mayoritario entre los autores -por ejemplo, Hart (1997) y Prahalad (2009)- al abordar temas de crecimiento sustentable conjuntamente con los de innovación.

En distintos trabajos anteriores<sup>4</sup>, se plantea que la innovación sugiere llevar a la práctica una idea nueva o alguna ya conocida, aunque en modo diverso. Además, que la idea -en sí misma y necesaria como materia prima- no crea valor si no es implementada.

Por otro lado y de acuerdo con Christensen (2011), a las tecnologías y -además- a la innovación se las observa de dos tipos:

*De sostenimiento*: mejoran el rendimiento de productos establecidos en el mercado.

*Disruptivas*: crean nuevos mercados o irrumpen en un mercado existente desplazando a la tecnología utilizada al ofrecer una propuesta de valor diferente. Este tipo de innovaciones generan productos más simples, más económicos y más accesibles. Asimismo, atienden -inicialmente- a un mercado pequeño y distinto del que es abordado por las empresas establecidas, ofreciendo un exiguo margen de ganancia por producto. También, proponen otro universo de valor al de los productos que se comercializan, por lo que se requieren nóveles procedimientos, procesos e indicadores que los soporten. El autor entiende al universo de valor como el contexto en el que se toman las decisiones en una empresa, lo que determina el tipo de oportunidades que se aceptan o no. En el caso de las empresas establecidas (incumbentes), sugiere que les resulta difícil la aceptación de innovaciones disruptivas porque las características de las mismas se contraponen al universo de valor actual en el que se desenvuelve, caracterizado por ofrecer productos con mayores funcionalidades, precio y mayores márgenes de ganancia individual.

Por todo lo antedicho, los productos fruto de innovaciones disruptivas -generalmente- no son considerados como negocios atractivos por las grandes empresas.

A su vez, el autor sugiere que -en el proceso de implementación de productos disruptivos- en lugar de confeccionar un Plan de Negocios (PN) deba hacerse un Plan de Aprendizaje (PA), en el que la empresa deberá mostrar -en función de las lecciones que va obteniendo del mercado- una gran flexibilidad a los fines de cambiar la marcha los planes de implementación<sup>5</sup>.

Otra manera de abordar la innovación se refiere a la geografía donde se desarrolla e implementa. En este sentido, Govindarajan y Trimble (2012) proponen el concepto de innovación inversa, indicando que -comúnmente- se cree que los países desarrollados

4 Ver la Bibliografía de este trabajo para mayores detalles.

5 A los fines de una mayor profundización al respecto de PN y PA se sugiere: Viltard, L. A. (Oct-Dic, 2015) The death of the Business Plan: More than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, v6, n4. ISSN: 2236-269X y Viltard, L. A. (Julio, 2015) Plan de Negocios: una herramienta para la transformación organizacional, *Revista mktDescubre*, Quinta Edición, Año 5, ISSN 1390 7352.

son los que las originan y *–a posteriori–* las exportan a países en desarrollo, aunque se observa que muchos productos son originados a los fines de satisfacer necesidades en países en desarrollo para *–luego–* ser exportados a otros segmentos de mercado de países desarrollados. Así, entienden que el futuro puede estar muy lejos de casa ya que estas innovaciones desafían la lógica dominante de los mercados actuales.

A los efectos de visualizar el fenómeno de la innovación inversa -concepto que cambia la dinámica de la innovación global-, los autores brindan diversos ejemplos:

Wal Mart tuvo que hacer más pequeñas sus tiendas ya que las grandes superficies resultaban ineficientes en los países en desarrollo. Esto es debido a que los consumidores no cuentan con poder adquisitivo suficiente como para realizar una compra mensual ni tampoco disponen del espacio en sus casas para guardar lo comprado. Como contrapartida, las superficies más pequeñas -eficientes en países en desarrollo- se han mostrado igualmente hábiles en las ciudades de los países desarrollados, las que cuentan con alta densidad de población y muy altos precios de alquileres. Así y con ambos tipos de superficie, Wal Mart mantiene economías de escala en compras y el manejo de su cadena de suministro.

Narayana Health City (NHC) muestra que existe otro modo de encarar la medicina. En occidente, se parte del concepto que cada paciente es único, presupuesto que encarece el valor de las distintas intervenciones que se requieren. En este modo, una cirugía en el NHC puede costar \$2.000 dólares en lugar de \$20.000 dólares que se cobran en Estados Unidos, y *–además–* ofrecen mejores márgenes de ganancia y ratios de mortalidad.

La magia radica en basarse en la utilización total de los recursos y baja de costos sin precedentes, fundamentada en la estandarización, especialización de tareas, economías de escala y producción en línea de montaje. El alto volumen de cirugías cardíacas y la especialización lograda por los doctores aceleró el aprendizaje, mejoró las habilidades y elevó los niveles de calidad. La innovación en los procesos operada permitió la utilización de equipos muy costosos cinco veces más que lo que se lo hace en USA.

Finalmente y en el año 2010, NHC abrió un hospital de 2.000 camas en las Islas Caimán, a una hora de vuelo de Miami, que cuenta con tarifas a la mitad de los valores de los que pagan en USA.

Los autores sugieren que existen empresas como General Electric que están incursionando en mercados en desarrollo con nuevos productos, totalmente adaptados y desarrollados a las necesidades locales. Por ende, la innovación inversa impone agudizar la curiosidad en relación a las necesidades y oportunidades que puedan surgir en los países en desarrollo a efectos de ser trasladadas a todo el mundo.

A modo de conclusión de esta temática, deviene fundamental distinguir entre innovaciones de sostenimiento (que requieren de PN) e innovaciones disruptivas (a las que se les aplican PA) y *–tal lo propuesto por Christensen (2011)–* ubicar a éstas últimas en unidades de negocios separadas con nuevos procesos, procedimientos y mediciones.

Asimismo, se observa que -en los países emergentes- la innovación puede ser desarrollada económica y eficientemente bajo nuevos conceptos que incluyan tanto a la innovación disruptiva como inversa. Estos países podrán reducir la brecha del conocimiento y tecnológica que enfrentan en la medida que escalen sus innovaciones a muchos más consumidores y planteen nuevas estructuras de costos en sus emprendimientos.

## V. Los módulos de abastecimiento social (MAS)

A partir de entrevistas con informantes-clave que intervinieron activamente en este proyecto y observaciones de campo realizadas en los lugares donde se habían instalado los MAS, en los próximos párrafos se brindan algunas precisiones al respecto de este producto.

### Definición del proyecto

Muchas localidades del interior no contaban con una fuente de abastecimiento de combustible por lo que la NOC comenzó a trabajar en posibles soluciones desde su sector de planeamiento de red. Debido a la baja cantidad de habitantes y el bajo nivel de demanda de combustible, existían localidades en las que se tornaba inviable la construcción y operación de una estación de servicio convencional.

Se tomó la decisión de implementar estos módulos en localidades aisladas -con menos de 2.000 habitantes- y con fuente de abastecimiento a una distancia mayor a 30 kilómetros.

En un principio, se realizaron visitas a estas locaciones seleccionadas por un grupo interdisciplinario compuesto por personal de planificación y de comercialización. Se encontraron localidades que poseían una fuente de abastecimiento activa e informal, con instalaciones precarias que no contaban con el control de la SEN (Secretaría de Energía de la Nación).

Se verificó, también, que -en muchas de las localidades visitadas- existían vecinos que trabajaban de revendedores de combustible, transportando el combustible en bidones y tambores y -generalmente- almacenándolos dentro de sus viviendas a los fines de venderlo -luego- con un precio 60% o 70% superior al precio de venta sugerido. Según algunos informantes, la manera en que el combustible era transportado y almacenado representaba un peligro latente para la población y el medio ambiente.

- Como consecuencia, el proyecto MAS fue definido de la siguiente manera:
- Colocar un punto de abastecimiento modular, con una baja inversión y bajos costos operativos.
- Instalar un surtidor doble, apto para la venta de dos productos (nafta y gas oil). Capacidad de almacenaje: 20 a 40 m<sup>3</sup>, constituido por un tanque aéreo compartimentado.
- Lograr una rápida implementación con un bajo impacto ambiental.
- Mejorar la imagen corporativa de la NOC.

- Las autoridades comunales o municipales tendrían a cargo toda la gestión.
- El precio de venta al público debía ser similar al precio de venta sugerido por la NOC para todo el país.
- La atención debía realizarse por parte de personal formado por la NOC y en horario limitado.

Finalmente, este criterio de búsqueda permitió definir quince localidades que constituyeron la primera etapa en la instalación de los MAS.

## El diseño

Las premisas para el diseño de los MAS fueron las siguientes:

Sistema modular prefabricado con dos componentes y apoyado sobre una platea impermeable a construir *in situ*.

Módulo de suministro: Tanque aéreo compartimentado (para los dos productos) con una capacidad de almacenaje de 34 m<sup>3</sup> y un surtidor doble.

Módulo de servicios: Oficina con depósito, área de atención y baño apto para discapacitados.

Playa de carga: Platea de hormigón armado con rejilla perimetral y cámara decantadora. Obra civil a realizar *in situ*, la cual estaría a cargo de las municipalidades donde se instalara.

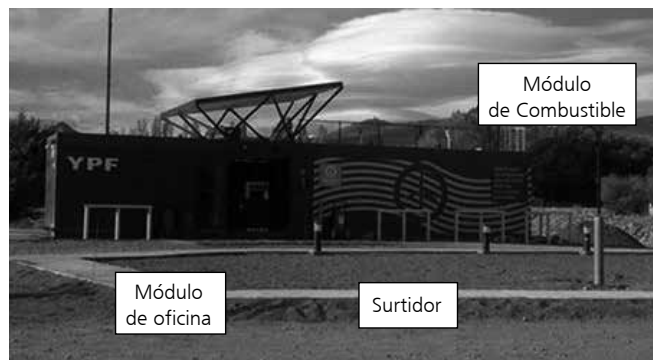
Posibilidad de crecimiento a dos posiciones de carga, incorporando un surtidor adicional.

Energía alternativa con un sistema de paneles solares o de aerogeneradores, proveyendo gran parte de la energía eléctrica necesaria para la operación.

El desarrollo e implementación de la primera etapa de instalación de los quince MAS fue definido en 18 meses, habiendo finalizado en Diciembre de 2013.

En la siguiente foto puede observarse uno de estos módulos:

*Foto 1 - MAS ubicado en El Huecú*



## La conexión entre la CVC y los MAS

En base a la información analizada previamente, los MAS pueden ser entendidos como un claro ejemplo de CVC, tal lo que se resume a continuación:

Ambos se encuentran alineados al negocio central y la estrategia de la empresa.

Cumplen con las 3Ps de negocio social y sustentable, ya que genera ganancias para la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

El problema social abordado no fue originado por la empresa.

Crea VC a partir de reconsiderar productos en determinados mercados y responder a mercados insatisfechos.

Representa una iniciativa proactiva (no reactiva), respetando las regulaciones gubernamentales.

## La innovación y los MAS

Además, este producto puede ser asimilado a un producto de innovación disruptiva e inversa ya que comparte las características que se han analizado previamente y se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2 - Innovación y los MAS**

<b>Características de la innovación disruptiva e inversa</b>	<b>Características de los MAS</b>
Comienzan por ser comercializados en mercados emergentes y/o pequeños.	Se instalan en localidades del interior de Argentina (país en desarrollo), aisladas y pequeñas (con menos de 2000 habitantes).
Como producto de innovación disruptiva son más simples, más económicos y más pequeños, proponiendo un rendimiento más pobre que aquellos de los productos que existen en el mercado.	Los MAS son más simples, más pequeños y más económicos que una estación de servicio convencional, no brindando todos los servicios posibles de las estaciones de servicio convencionales. Los MAS venden solo nafta y gasoil común, mientras que las estaciones convencionales venden –además- estos productos en su variantes premium y ofrecen más servicios).
Crean una proposición de valor diferente	Los clientes de los MAS –además de adquirir combustible- valoran el tiempo, la comodidad y el ahorro que significa una fuente de abastecimiento cercana.
La innovación inversa implica el desarrollo de productos en países emergentes para –luego- ser exportados a los países desarrollados.	Los MAS pueden ser exportados a otras geografías y segmentos de consumidores, por ejemplo, las grandes ciudades u otros países.
En un principio, estos negocios no están en la agenda de empresas importantes debido a que –los mercados pequeños y de bajo rendimiento que atienden- no solucionarán sus necesidades de crecimiento o debido a que las empresas no son capaces de visualizar mercados que no existen (nuevos mercados).	Según manifestaron los directivos de la NOC, el motivo para desarrollar esta iniciativa está relacionado con la filosofía y estrategia de la empresa, no haciendo mención a motivos económicos o estratégicos.

Fuente. Elaboración propia (2017).

## Los MAS y sus beneficios para la comunidad

Los entrevistados y las observaciones directas realizadas en El Huecú han permitido constatar los beneficios de este proyecto a nivel social. Se resumen algunos elementos que surgieron del análisis:

Los que se abastecían de combustible –mayoritariamente nafta en automóviles y camionetas- eran conductores del pueblo, de otros aldeaños y –también- de paso.

Anteriormente, el abastecimiento se realizaba en la localidad más próxima –Loncopué-, que se encuentra a 59 kilómetros de El Huecú, insumiendo tiempo y dinero para cumplir con tal cometido.

En general, los clientes estaban satisfechos con el estado de las instalaciones, aunque pretendían que se comercializaran lubricantes, combustibles *premium*, servicios de gomería y lavadero, golosinas y cigarrillos, entre lo más destacado que han comentado.

Algunos de los conductores han manifestado que habían comprado el vehículo gracias a la instalación de los MAS y otros que lo estaban utilizando mucho más que antes.

## Los MAS y sus beneficios para el medio ambiente

Las estaciones de servicio con tanques aéreos requieren solo la construcción de una platea de hormigón armado con rejilla perimetral y cámara decantadora a diferencia de las estaciones convencionales, que requieren el soterramiento de grandes tanques de almacenamiento. Esto minimiza su huella sobre el terreno.

De esta manera y de ocurrir un derrame por una pinchadura en el tanque, en los MAS el derrame resultaría evidente y sería detectado en tiempo real. El combustible derramado se almacenaría en una cámara y, una vez sellada la pérdida, solo se debería limpiar la platea de cemento y retirar el combustible de la cámara.

En cambio, en las estaciones convencionales con tanques subterráneos una pérdida –en general- no era detectada en tiempo real y –al hacerse visible- usualmente el combustible ya había contaminado el suelo, debiendo encararse costosas tareas de remediación de los mismos.

Adicionalmente, estas estaciones cuentan con una fuente de energía sustentable (aerogeneradores o paneles solares), lo que permitía instalar los módulos en lugares donde no hubiera un suministro eléctrico disponible, sin tener que recurrir a generadores a nafta (los cuales son contaminantes).

## Los MAS y sus beneficios para la empresa

En sus inicios, la empresa cedió -a la Municipalidad de El Huecú- el MAS y un *stock* de combustibles como capital de trabajo a los efectos que comenzaran a funcionar. El único costo que debió afrontar la Municipalidad fue la construcción de la obra civil,

razón por la cual la gestión del MAS resultó ser un muy buen negocio para la comuna, en detrimento de la rentabilidad de la empresa.

Tal lo expresado en este apartado, se observa que -al no disponerse de abastecimiento de combustible en lugares lejanos debido a que existían pocos habitantes y, como consecuencia, un escaso nivel de demanda- se ha creado la posibilidad de revisar los patrones existentes en este tipo de operatoria. Los MAS –como productos de innovación disruptiva e inversa- proponen un proyecto conjunto entre empresa y Municipalidades con criterios claros de construcción y operación, con beneficios tangibles para la comunidad, el medio ambiente y la empresa.

## VI. Conclusiones

En un mundo altamente veloz y dinámico los actores fundamentales no logran enfocar el largo plazo en beneficio de la sociedad y del planeta; las iniciativas de corto plazo se multiplican, poniendo en vilo el porvenir de las generaciones futuras.

Afortunadamente y en este contexto, la RSE muestra su evolución en la Creación de Valor Compartido (CVC), nueva realidad colectiva y social que continúa haciendo pie en una sociedad altamente enfocada en lo material y próximo. También, la CVC ha envuelto a la sustentabilidad al enfocarse en el desarrollo económico y el crecimiento a largo plazo, comprendiendo a la comunidad, al medio ambiente y a la empresa.

Debido a que el mundo es único, se plantea que los problemas encontrados deben ser solucionados, sin reparar en quién los ha generado.

Para muchos, los gobiernos y las empresas se han desentendido de proveer las soluciones a un planeta que muestra claros signos de degradación, instalándose un cierto pesimismo al respecto de su futuro. Es por ello, que la CVC puede representar un nuevo modo de pensar y hacer de manera rentable y transformadora -por su escalabilidad-, máxime si se la vincula con otras fuertes teorías –en este caso, de innovación disruptiva e inversa- que puedan potenciar sus efectos benéficos, tanto para la solución de la crisis ambiental como social que se presencia. Se propone que resulta viable y que las soluciones deben contemplar los intereses de las organizaciones, de los gobiernos y de la sociedad toda.

Generar Valor Compartido (VC) -a partir de un proceso que se retroalimente como el propuesto- sugiere la recreación de productos y mercados, plantear nuevos modos de productividad y fomentar el desarrollo de *clusters* de empresas locales.

Combinada con el crecimiento sustentable, la innovación -disruptiva e inversa y su apropiada aplicación- puede ayudar a la CVC. Gracias a ello, los países en desarrollo están en condiciones de dar saltos cualitativos de envergadura –tanto en conocimiento como en tecnología- si es que: a) comprenden nuevas teorías y modos de operar, b) escalan sus innovaciones a muchos más consumidores y segmentos de mercado, y c) plantean nuevas estructuras de costos en sus emprendimientos. Es por ello, que se propone que



la CVC logre una mayor difusión y escala, y se la combine con otras fuertes teorías, por ejemplo de innovación.

Los MAS –con los beneficios ambientales, sociales y empresarios verificados– representan un ejemplo de innovación disruptiva e inversa si es que se los implementara en las grandes ciudades u otros mercados posibles, y como competencia con las estaciones de servicio tradicionales. O sea, productos enfocados a determinadas funcionalidades y consumidores que –al ser dirigidos a otros segmentos de mercado y a distintas geografías– pueden plantear un crecimiento nunca antes alcanzado.

De esta manera, lo analizado bien podría ser inscripto en un caso combinado de CVC, innovación disruptiva e innovación inversa, lo que mucho puede transformar las reglas del juego en distintos mercados y beneficiar a la sociedad en su conjunto. Se enfatiza en el hecho que sus objetivos no han buscado la generación de un negocio rentable y expansivo, sino –simplemente– mejorar la imagen corporativa de la empresa.

Como consecuencia, se puntualiza que –aún– persisten visiones sesgadas y atadas al pasado que impiden nuevos estadios de desarrollo organizacional y social. Así, nuevos conceptos –como el de CVC– son poco difundidos o aceptados en Argentina.

De manera especial, se observa que persisten inconvenientes relacionados al abastecimiento de combustibles en pequeñas localidades de Argentina, por lo cual –si se dieran las condiciones necesarias– la implementación de este tipo de conceptos bien podría destrabar un gran potencial de crecimiento y generar CVC viable.

Aún, el camino por recorrer parece infinito y muchas barreras deberán flanquearse a los fines que estos proyectos sean posibles en el largo plazo. Los distintos actores se muestran inhábiles para enfrentar la degradación medio ambiental que se presencia, observándose –además– carencias que poco ayudan al desarrollo sustentable de un planeta que requiere una reconsideración. De no encontrarse las urgentes soluciones y paliativos que se necesitan, poco le quedará –de un mundo hermoso– a las generaciones futuras.

## Bibliografía

- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde 366: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 4 de junio de 2015: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Fisk, P. (2010). *People, Planet, Profit: How to Embrace Sustainability for Innovation and Business Growth*. Gran Bretaña y Estados Unidos de Norte América: Kogan Page Publishers.

- Gilli, J. J. (2011). *Ética y Empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Global Reporting Initiative (s.f.). Recuperado el 10 de enero de 2015 de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.
- Global Reporting Initiative (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. Recuperado el 10 de enero de 2015 de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>.
- Global Reporting Initiative (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Manual de aplicación*. Recuperado el 10 de enero de 2015 de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>.
- Global Reporting Initiative (2013). *Sustainability Topics for Sectors*. Recuperado el 4 de enero de 2015 de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>.
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2012) *Reverse innovation. Create far from home, win everywhere*, Harvard Business Review Press, Boston: USA.
- Hart, S.L. (1997). *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review, Boston: USA.
- ISO (2010). *Descubriendo ISO 26000*. Recuperado el 6 de enero de 2015 de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- Paris, J. (2016). *Creación de Valor Compartido en Estaciones de Servicio Modulares con Tanques Aéreos destinadas al Mercado Automotor Liviano y sus posibilidades de implementación en diversos mercados*. Tesis de MBA, Universidad Nacional del Comahue. Neuquén, Argentina.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. and Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. FSG. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf)
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011, enero). *La creación de valor compartido*, Harvard Business Review, América Latina, Boston: USA.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006, diciembre). *Estrategia y Sociedad*, Harvard Business Review, América Latina, Boston: USA.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. (2009). *The fortune at the bottom of the pyramid, eradicating poverty through profits*, Wharton School Publishing, New Jersey: USA.
- United Nations Global Compact (s.f.). *Los diez principios del Pacto Mundial*. Recuperado

el 7 de enero de 2015 de [https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html).

- Viltard, L. A. (Abr.-Jun., 2016) Unlimited: Blurred limits in a borderless world, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, Abr-Jun 2016, v7, n2. ISSN: 2236-269X.
- Viltard, L. A. (2016) Business Innovation: Las rutas de la innovación, *Revista Carácter*, Universidad del Pacífico, vol IV, ISSN 1390 7662.
- Viltard, L. A. (Dic., 2015) Arquitectura organizacional de la innovación, *Revista mktDescubre*, Sexta Edición, Año 5, Diciembre 2015.
- Viltard, L. A. (Oct-Dic, 2015) The death of the Business Plan: More than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, v6, n4. ISSN: 2236-269X.
- Viltard, L. A. (Julio, 2015) Plan de Negocios: una herramienta para la transformación organizacional, *Revista mktDescubre*, Quinta Edición, Año 5, ISSN 1390 7352.
- Viltard, L. A. (2015) *Innovación organizacional: su comprensión, puesta en marcha como proceso y medición*. B. S. Lab, Italia: Avellino.
- Viltard, L. A. (Oct., 2014) Steve Jobs, una invitación a pensar distinto. *Revista mktDescubre*, Cuarta Edición, Año 4.
- Viltard, L. A. (2013) *Globalización: Entender el nuevo ámbito mundial y tomar decisiones*. B.S. Lab, Italia: Avellino.
- YPF (2012). YPF, donde otros no llegan. Módulos de abastecimiento social. Recuperado el 18 de febrero de 2015 de <http://www.ypf.com/YPFHoy/YPFSalaPrensa/Paginas/donde-otros-no-llegan.aspx>.

# Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

---

Para participar de la Revista consulta las **Normas Editoriales** en la **pág. 99**

.....

*Más información sobre*

## **MBA - Graduate School of Business**

<http://www.palermo.edu/economicas/mba/index.html>

.....



[www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

---

**MBA - Graduate School of Business** | Facultad de Ciencias Económicas  
©**Universidad de Palermo** | Ciudad de Buenos Aires | República Argentina