

## ACKNOWLEDGEMENTS

**T**he initial idea for this project came from the professors authors and compilers who saw an opportunity to strengthen and solidify the concept of Shared Value in the academic community and the public in general. The initiative to print a book was motivated by their duties as representatives of Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano in the Shared Value Network, an endeavor of the Chamber of Commerce of Bogota and the Organization of Ibero-American States.

An early contact with Editorial del Politecnico Grancolombiano led to unconditional and assertive support with the necessary elements and conditions to adequately conduct the call, we thank them for it.

We would like to thank the researchers who promptly responded to the call by submitting their papers for review and selection. Evidently, not all papers could be included in the final version, but each of the authors' support and trust was valuable.

Moreover, we want to thank those who were part of the final selection and evaluation of the book's chapters, their constructive and insightful contribution came through in the final result's knowledge-building capabilities in terms of Shared Value.

Finally, the support of the Chamber of Commerce of Bogota and of the Organization of Ibero-American States through the Shared Value Network has been decisive, they cofunded this initiative with the common objective of driving business development, creating formative instruments and tools to support this process, and this book is a testament to that purpose.

## AGRADECIMIENTOS

**E**n la realización de este proyecto se obtuvo la idea inicial por parte de los docentes autores y compiladores, quienes por ser representantes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano ante la Red de Valor Compartido una iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Organización de Estados Iberoamericanos OEI, vieron la oportunidad de fortalecer y difundir el concepto de Valor Compartido en la comunidad académica y el público en general, por lo que surgió la iniciativa de realizar la publicación de un libro.

Inicialmente se acudió a la Editorial del Politécnico Grancolombiano, a quien agradecemos de forma especial por el apoyo incondicional y asertivo que nos brindaron para conocer todos los elementos y condiciones necesarias para realizar la convocatoria de forma adecuada.

Así mismo, queremos agradecer a los investigadores que de inmediato dieron respuesta a la convocatoria y enviaron sus documentos para someterlos a revisión y selección. Por supuesto, no todos los que enviaron sus trabajos pudieron ser incluidos en la publicación final, pero fue valioso contar con el apoyo y confianza de cada uno de ellos.

De igual forma, agradecemos a quienes hicieron parte de la selección y evaluación final de los capítulos del libro final, porque su aporte valioso y constructivo permitió que el resultado final sea un producto muy importante para continuar construyendo conocimiento sobre Valor Compartido

Finalmente es clave resaltar el apoyo recibido de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) quienes, a través de la Red de Valor Compartido, cofinanciaron esta iniciativa, donde su objetivo común es impulsar el desarrollo empresarial a través de la creación de instrumentos y herramientas formativas que apoyen este proceso, para lo cual este libro puede guiar y documentar este propósito.

## INTRODUCTION

**T**he study of shared value originates with Porter & Kramer (2011) and the successful case of Nestlé, which creates shared value for the environment and society (Christensen, 2013); it was developed by implementing a cross-cutting organizational strategy supported on the business core (Porter & Kramer, 2011), innovating through sustainable and nutritious products (M Henderson & Johnson, 2011) and bringing upon changes to its business objectives (Segredo, García & León 2017) and balanced environments that were more friendly, sustainable and thriving for the company and its stakeholders.

Afterwards, Walmart enhanced its supply chain's productivity implementing shared value by fostering production of fruit and vegetables, and training small farmers in the United States and in emerging countries to improve agricultural production; the satisfactory outcome included decreased transportation cost and a stronger connection among the chain's actors (Porter & Kramer, 2011).

It has been said that shared value may drive advancement in social responsibility (Gomez, 2019); it is worth clarifying that shared value entails creating economic value with added value for society, addressing its needs and challenges, but that it is not a form of social responsibility, philanthropy or sustainability (Porter and Kramer, 2011, p.3). Shared value allows companies to innovate in order to achieve growth through differentiation in highly competitive markets, applying cluster-based collaborative work at local level.

Shared value, understood as “the operational policies and practices that improve a company's competitiveness and help enhance economic and social conditions of the community where it is based” (Porter and Kramer, 2011, p.6), takes place redesigning products and markets; developing local clusters and redefining productivity of the value chain

## INTRODUCCIÓN

**E**l estudio de Valor Compartido (SV por su sigla en inglés) se origina con Porter & Kramer (2011) con el caso de éxito de Nestlé, que crea SV en beneficio del medio ambiente y la sociedad (Christensen, 2013); se desarrolló al implementar una estrategia organizacional transversal soportada en el core del negocio (Porter & Kramer, 2011) innovando en productos saludables y nutritivos (M Henderson & Johnson, 2011) y desencadenando cambios en la alineación de los objetivos empresariales (Segredo, García & León 2017) así como un equilibrio de entornos más amigables, sostenibles y prósperos para los Stakeholders y la empresa.

Posteriormente, Walmart mejoró la productividad de la cadena de abastecimiento implementando SV a través de incentivar la producción de frutas y verduras, capacitó a pequeños agricultores en EE.UU. y en países emergentes para mejorar la producción agrícola y obtuvo resultados satisfactorios como la reducción de costos de transporte y el fortalecimiento de la relación con los actores de la cadena (Porter & Kramer, 2011).

Se ha manifestado que el SV puede ser un avance de la Responsabilidad Social (Gómez, 2019); cabe aclarar que ello implica crear valor económico creando valor para la sociedad abordando sus necesidades y desafíos, pero no es una forma de responsabilidad social o filantropía o sustentabilidad (Porter y Kramer, 2011, p.3), la cual permite innovar en las empresas para crecer a través de la diferenciación en mercados altamente competidos a través del trabajo colaborativo en clúster a nivel local.

El SV entendido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter y Kramer, 2011, p.6), se desarrolla a partir de rediseñar productos y mercados; desarrollar clústeres locales y redefinir la

(Porter & Kramer, 2016); its results manifest in: improved competitiveness and economic and social conditions of the environment in which its activities are conducted (Porter & Kramer, 2011); improved quality of life in the community, contributing to the economy's strengthening and the environment's preservation (Lüdeke-Freund, Massa, & Bocken, N., Brent, A., & Musango, 2016); improved execution of actions with agility (Porter, 1999); increased efficiency (Snowdon & Stonehouse, 2010); and promoting sustainable practices among suppliers (Lüdeke-Freund et al., 2016).

Shared value has been the target of criticism, it has been grounded on a lack of definition and a clear application (Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014), or that little has been concluded in terms of its implementation (Engert & Baumgartner, 2016), and that its approach elevates the highly questioned capitalism to its most advanced form, linking business proposals on corporate and social development in a scenario in which capitalism affects adjacent communities and generates negative reputational impact (De los Reyes and Scholz, 2019). Organizations are to blame for the aforementioned criticism because their approach to shared value has been outdated, narrow and short-term, often leaving the long-term strategic approach aside (Porter and Kramer, 2011).

This book is a response to the need to define the strategic implications of creating shared value and rethinking shared value, joining forces with diverse actors, such as: governments, business networks, NGOs, educational institutions and society in general to align the management with the Sustainable Development Goals (SDGs) applying a vision that enables creating shared value; following authors such as Dembek Singh & Bhakoo (2015), who favor shared value to further research that fulfill its potential, achieving longterm transformation in current capitalist economies (Rocchi & Ferrero, 2014).

Accordingly, this book is an invitation for the reader to think about shared value as a business strategy for competitiveness, and, also, to deepen his/her understanding of the challenge it entails, all within the framework of the SDGs (which in 2015 became more politically relevant due to the support garnered from almost every country in the world); shared value could be the strategy that solves problems for the benefit of common good, with positive social and environmental impact (Chamber of Commerce, 2018).

The publication of this book on shared value arises from the need to document studies about competitiveness and sustainable development in the United Nation's 2030 Agenda, and its importance lies in disseminating knowledge aimed at strategic business decision-making, hence the idea to rethink shared value. It is interesting to reflect on the approach based on transaction cost theory (TCT) to analyze productivity.

Therefore, and with the support of teachers and researchers, this project was launched along with the Department of Society, Culture and Creativity and the Department of Business, Management and Sustainability at Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano, with the objective of reflecting on the challenges of shared value, and beyond that, on its application to the SDGs.

productividad de la cadena de valor (Porter & Kramer, 2016); sus resultados son manifestados en las mejoras en la competitividad y en las condiciones económicas y sociales en el entorno en el que desarrolla sus actividades (Porter & Kramer, 2011), en la mejora de la calidad de vida de la comunidad, así como en el aporte al fortalecimiento de la economía y preservación del medio ambiente (Lüdeke-Freund, Massa, & Bocken, N., Brent, A., & Musango, 2016); así mismo, mejora la ejecución de las acciones de una forma ágil (Porter, 1999), aumenta la eficiencia (Snowdon & Stonehouse, 2010) y promueve en los proveedores el implementar prácticas sostenibles (Lüdeke-Freund et al., 2016).

Es cierto que el SV ha sido objeto de críticas, como que carece de una definición y aplicación definida (Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014) o que ha concluido muy poco acerca de su implementación (Engert & Baumgartner, 2016) y que además su enfoque eleva al sistema capitalista altamente cuestionado a su forma más avanzada, enlazando propuestas de negocios conectadas al desarrollo empresarial y al desarrollo social en un escenario donde el capitalismo causa problemáticas afectando a las comunidades cercanas y generando impacto negativo en su reputación (De los Reyes y Scholz, 2019). Estas críticas son responsabilidad de las organizaciones porque mantienen un enfoque anticuado, estrecho y de corto plazo del SV, dejando de lado el enfoque estratégico de largo plazo (Porter y Kramer, 2011).

El presente libro responde a la necesidad de establecer las implicaciones que tiene el sentido estratégico de la creación de valor y reconcebir el SV sumando esfuerzos de diversos actores como gobiernos, redes empresariales, Organizaciones No Gubernamentales, Instituciones Educativas, y sociedad en general, para alinear la gestión a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) con una visión que permita la Creación de Valor Compartido, como lo destacan autores como Dembek Singh & Bhakoo (2015), quienes son partidarios de que el SV es válido para continuar con investigaciones que desarrollen su potencial, logrando transformación a largo plazo en las economías capitalistas actuales (Rocchi & Ferrero, 2014).

De esta manera, el presente libro se propone acercar al lector a concebir el SV como una estrategia empresarial para la competitividad, y, además, mejorar la comprensión del desafío que esto plantea, en el marco de los retos que a partir del año 2015 adquirieron más relevancia política gracias a la posición de la casi totalidad de países del mundo frente a los ODS, por ser el SV la estrategia que puede contribuir a resolver problemas del entorno en beneficio del bien común con impactos positivos a nivel social y ambiental (Cámara de Comercio, 2018).

La publicación de este libro en torno al SV obedece a la necesidad de documentar estudios realizados en torno al tema de competitividad y desarrollo sostenible en el marco de la agenda 2030 de Naciones Unidas y su importancia radica en la difusión de conocimiento que contribuya a la toma de decisiones empresariales estratégicas. De ahí la propuesta de re-concebir el SV, y para ello se torna interesante reflexionar sobre el enfoque desde la Teoría de los Costos de Transacción (TCT) para analizar la productividad.

Given that the fulfillment of the SGDs confronts organizations with rational demands of the environment to decrease transaction cost and guarantee results (George JR. & Alvarez Medina, 2005), a chapter associated with transaction cost theory purports to answer when and how organizations select less formal mechanisms (such as contracts) to more formal mechanisms (such as ownership) to manage interdependencies and improve capacities by reducing their transaction and bureaucratic cost to a minimum.

To do so, the origin of said cost is analyzed to find governance mechanisms that regulate transactions and diminish its cost, beginning with the identification of transaction cost that affect exchange conditions and project its level. Afterwards, the decrease of said cost is calculated to evaluate administrative cost. Finally, the option that delivers the highest savings in transaction cost compared with the administrative cost is selected (Jones, 2008).

This book is directed at researchers, managers and students, and seeks to promote the practice of shared value from a strategic perspective that fulfills the SDGs, each chapter tackles different perspectives in that regard.

Content is based on the authors' research agenda, engaging in a critical and interdisciplinary conversation throughout the chapters. As editors, we have arranged the conversation in five chapters that are grouped in two sections; although the chapters are connected, they can be read without a specific order and as independent products.

The two chapters of the first section cover the concept of shared value and its importance for territorial development. Chapter 1, written by Haro-Zea and Rodriguez Korn, addresses the dichotomy between creating shared value and having marginalized communities with elevated levels of poverty, which is explained using the case of the industry of onyx in the municipality of Tecali de Herrera, located in the state of Puebla in Mexico, although this craft constitutes a significant and dynamic traditional industry (52.6% of the community depends on it) it has failed to overcome the majority of the population's poverty, which is why the authors conclude that an in-depth change in the value chain is needed to progress the population's social conditions.

Chapter 2, written by Barcellos and de La Vega, addresses measurement and evolution of shared value based on sustainability reports regularly issued by companies, which turn into a management tool suitable for decision-making, conducive to the fulfillment of the SDGs. This chapter's main conclusion shows that, indeed, management reports enable companies to steer their actions to make shared value and sustainability implementation more robust.

The tree chapters of the second section articulate the concept of shared value and competitiveness. This section's chapter 1, written by Cordova, details food problems based on the supply chain of fish meal, a protein-rich product that could benefit and boost the results of SDG 2 – Zero hunger. In its conclusions, the author gives warning on the pressure being put on fish extraction, therefore it is fundamental for this industry's supply chain to

Por esta razón y con el apoyo de los profesores e investigadores, se emprendió este proyecto desde las Facultades de Sociedad Cultura y Creatividad y la Facultad de Negocios Gestión y Sostenibilidad de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, con el objetivo de reflexionar sobre los retos y desafíos del SV y más allá de esto, de su aplicación en los ODS.

Dado que las organizaciones en el marco del cumplimiento de los ODS se enfrentan a responder las demandas del ambiente de manera racional, para disminuir los costos de transacción y garantizar los resultados (George JR. & Álvarez Medina, 2005), se presenta un capítulo asociado a esta teoría de los costos de transacción (TCT), que pretende responder el porqué y cómo las organizaciones eligen mecanismos menos formales como los contratos, hasta mecanismos más formales como la propiedad, para administrar sus interdependencias y mejorar su capacidad reduciendo al mínimo los costos de transacción y burocráticos.

Para hacerlo, parte del origen de dichos costos para encontrar mecanismos de gobierno que regulen la transacción y disminuyan dichos costos, iniciando con la identificación del origen de los costos de transacción, los cuales afectan la condición de intercambio y proyectan su nivel. Posteriormente, se calculan las disminuciones de dichos costos con el fin de evaluar los costos administrativos para su funcionamiento, y finalmente se selecciona la opción que ofrezca el ahorro más alto en costos de transacción frente al costo administrativo (Jones, 2008).

Con el presente libro dirigido a investigadores, gerentes y estudiantes se busca promover la práctica del SV desde una perspectiva estratégica y de cumplimiento de los ODS y por esta razón, cada capítulo aborda diferentes perspectivas en este sentido.

El contenido parte de la agenda de investigación de los autores, quienes a través de los diferentes capítulos participan en una conversación crítica e interdisciplinaria. Como editores organizamos esta conversación en cinco capítulos, agrupados en dos secciones, que si bien están conectadas pueden leerse sin un orden determinado y como productos independientes.

La primera sección, con dos capítulos, introduce el concepto de VC y su importancia para el desarrollo territorial. El capítulo 1, escrito por la PhD. Haro-Zea y el Mtro. Rodríguez-Korn, aborda el contraste o la dicotomía que se presenta entre crear valor compartido o tener comunidades marginadas y con altos niveles de pobreza, para lo cual se expone el caso de la industria del ónix en el municipio de Tecali de Herrera, ubicado en el estado de Puebla en México, dado que es una industria artesanal muy importante y dinámica a nivel local (el 52,6% de la comunidad depende de ésta), pero no ha logrado mejorar o superar la pobreza en la cual se encuentra la mayor parte de la población, por lo que los autores concluyen que se requiere un cambio profundo de la cadena de valor, para mejorar las condiciones sociales de esta población.

El capítulo 2, escrito por los Doctores Barcellos y de La Vega, aborda la medición y evolución que se puede hacer sobre el VC apoyados en los reportes de sostenibilidad



incorporate shared value and sustainability practices to ensure the supply of this type of food for future generations.

Chapter 2, written by Leon and Lombana, is a reflection of food waste in the main supermarket chains in Colombia from the view of shared value and transaction cost, on the basis of findings and recommendations by the WHO, which recount food waste that takes place in the world's retail chains. The main conclusion of this chapter is that supermarket chains in Colombia have few actions in place to decrease food waste and mainly focus on donations to foundations -mostly food banks- despite the fact that there are great opportunities to undertake creative work and implement more actions to increase productivity and decrease transaction cost while diminishing food waste.

Chapter 3, by Lasso, Rojas and Gomez, analyzes the competitiveness of retailers' operational practices in the locality of Chapinero in Bogota, Colombia. Large active productive units contribute great value to the city's economy and employment, however, small productive units have the need to strengthen the incorporation of shared value practices to guarantee the fulfillment of SDG 8 – Decent work and economic growth. Moreover, efforts by actors such as universities have to be furthered in order to obtain results that profit the city.

Despite the dedication that went into this book, it has its shortcomings; while many chapters emphasize on shared value and the SDGs, there is a need to produce research agendas that approach shared value from other dimensions such as redefining the productivity of the value chain, facilitating the emergence of local clusters sized as micro regional clusters, and working on rethinking the productivity of value chains in industries that have not yet been identified as highly competitive by governments in different countries.

This book is expected to assist the materialization of shared value from a strategic approach supporting organizations' commitment to the challenges of SDGs, given that the world nowadays faces hefty trials and complex issues related to the environment and society, driven mostly by globalization, technological changes and new consumption patterns.

In that regard, understanding these issues needs the filter of a territorial approach, aimed at regional development, analyzing territories' vocations and capacities to generate competitive advantages, denoting a vision of the business ecosystem and facing complex problems linked to society and the environment. Consequently, strategies need to be formulated in territories to make room for the solution of these complex problems while inspiring a competitive advantage based on their skills' potentiation.

Tapping into the innovation potential of companies that are at the core of several value chains that work towards competitiveness and knowledge development that may be materialized in the clusters, per (Porter & Kramer, 2011) may promote ways to support regional development in socioeconomic and environmental terms, driving advancement for companies and society (Pongwirithon, 2015).

emitidos de forma regular por las empresas, los cuales se convierten en una herramienta de gestión que permite tomar decisiones para aportar a los ODS. Como conclusión principal de este capítulo, se puede evidenciar que efectivamente los informes de gestión permiten a las empresas guiar su gestión para fortalecer la implementación de VC y sostenibilidad.

La segunda sección, con 3 capítulos, realiza una articulación entre el concepto de VC y la competitividad. El capítulo 1 de esta sección, escrito por el Dr. Córdova, trata el problema alimenticio desde la productividad de la cadena de suministro de la harina de pescado, un alimento con altos niveles de proteína que puede favorecer y mejorar los resultados del ODS 2 – Hambre Cero. Dentro de las conclusiones, el autor emite una señal de alerta sobre la presión que se ejerce en la extracción de peces, por lo tanto, es fundamental que la cadena de suministro de esta industria incorpore prácticas de VC y de sostenibilidad para garantizar y asegurar el suministro de estos alimentos en las generaciones futuras.

El capítulo 2, escrito por los PhD(c) León y el PhD(c) Lombana, se realiza una reflexión sobre el desperdicio de los alimentos en las principales cadenas de supermercados en Colombia desde la óptica de VC y los costos de transacción, partiendo de los hallazgos y recomendaciones de la FAO, que señala los altos desperdicios de alimentos que se presenta en las cadenas detallistas en el mundo. La principal conclusión de este capítulo es que las cadenas de supermercado en Colombia tienen implementadas pocas acciones para disminuir el desperdicio de alimentos y se concentran principalmente en la donación a fundaciones, principalmente bancos de alimentos, aunque existe una gran oportunidad de trabajar de forma creativa para implementar más acciones que favorezcan la productividad y disminuyan los costos de transacción al disminuir la pérdida de alimentos.

En el capítulo 3, escrito por Lasso, Rojas y Gómez, se analiza la competitividad de pequeños comerciantes de la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá, Colombia, desde sus prácticas operativas. Si bien al ser unidades productivas activas aportan un gran valor a la economía de la ciudad y a la generación de empleo, sin embargo, al ser pequeñas unidades productivas, se observa la necesidad de fortalecer la incorporación de prácticas de VC para asegurar el ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico, y que los esfuerzos que se realizan desde actores como las universidades, se potencialicen y se puedan obtener resultados que favorezcan a la sociedad.

A pesar de la dedicación con que este libro fue elaborado no está libre de vacíos y aunque muchos de los capítulos tienen un énfasis en el SV y los ODS, hace falta construir agendas de investigación que se aproximen a reconcebir el SV desde otras dimensiones como la redefinición de la productividad en la Cadena de Valor, así como facilitar el desarrollo de clúster local en las dimensiones de clúster micro regional, y trabajar por la re-concepción de la productividad en la cadena de valor de industrias que aún no han sido identificadas como altamente competitivas por parte de los gobiernos en diversos países.

Se espera que este libro contribuya a materializar el SV desde un enfoque estratégico y contribuya a que organizaciones asuman los retos de los ODS, dado que el mundo actual

## Conclusions

The study herein reflects on creating shared value and its connection with the SDGs. The most significant limitation is the number of SMEs that were part of the analysis, for this reason, generalization of the results is not recommended. There is immense potential for future research lines on shared value, sustainability reports and the SDGs.

The result of the diagnosis lead to an identification of the challenges and opportunities of companies that connect each solution with the GRI and SDGs' standards. The analyzed case studies reinforce the fact that the content of the GRI is useful to improve business management and simultaneously contribute with the SDGs, advancing society.

The examination of retailers based in Chapinero showed that shared value is created through different forms (redefining productivity in the value chain, rethinking products and markets and building clusters); nevertheless, new ways and alternatives to build economic, social and environmental value need to be pursued alongside universities and organizations that help strengthen organizational shortcomings.

Academic research about supply chains in fish meat is highly developed in terms of production systems, biological factors and environmental impact, however, an additional prospect is found in the promotion of studies highlighting shared value in important activities for global economic systems; the study presented discusses how the need to feed the soaring global population has found a sustainable production alternative.

Finally, it was found that shared value can support the quest for development in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, intervening poverty, decent work, economic growth and decreased inequalities with a strategy aimed at the progress of the community. This research compared the approach of creating shared value applied to the industry of onyx in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, understood as a management tool with meaningful potential to attain the SDGs.

A tool built based on three dimensions selected from the SDGs was proposed: 1) Ending poverty, 8) Decent work and economic growth, and 10) Decreasing inequality in and between countries. The design of this matrix followed criteria by Porter and Kramer (2011), which asserts that companies may create economic value by creating social value by means of three different and interconnected forms, resulting in the identification of the potential to unlock development in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, in such a way that poverty, decent work, economic growth and decreased inequalities can be intervened with a strategy to create shared value that brings development to the community.

se enfrenta más que nunca a grandes retos y complejos problemas relacionados con el medio ambiente y la sociedad, muy presionados por la globalización, los cambios tecnológicos y los nuevos patrones de consumo.

En este sentido, la comprensión de estos problemas debe ser vista desde un enfoque territorial para el desarrollo regional, analizando las vocaciones y capacidades territoriales para generar una ventaja competitiva, lo que implica una visión desde el ecosistema empresarial, requiriendo además enfrentar problemas complejos especialmente asociados con la sociedad y el medio ambiente. Así, se deben formular estrategias en el territorio que permitan la resolución de estos complejos problemas y que al mismo tiempo permitan la creación de una ventaja competitiva basada en la potenciación de sus capacidades.

Aprovechar el potencial de innovación de las empresas que son parte integral de diversas cadenas de valor trabajando por la competitividad y desarrollar conocimiento que pueden materializarse en los clúster, en línea con lo que (Porter & Kramer, 2011) promueven frente a la forma en que se puede aportar al desarrollo regional en los enfoques socioeconómicos y medio ambientales, beneficia a la empresa y a la sociedad (Pongwiritthon, 2015).

### Conclusiones

El estudio presentado reflexiona sobre la generación valor compartido y su relación con los ODS. La limitación más importante se refiere al número de PYMES que participaron en el análisis y por esta razón no se recomienda generalizar los resultados. Hay un enorme potencial para futuras líneas de investigación sobre valor compartido, los informes de sostenibilidad y los ODS.

A partir del resultado del diagnóstico elaborado se permitió identificar los desafíos y oportunidades que presentan las empresas, al vincular cada una de las soluciones con los estándares del GRI y de los ODS. El estudio de casos analizados refuerza que los contenidos del GRI son útiles para mejorar la gestión de las empresas, y al mismo tiempo, contribuyen a los ODS, beneficiando también a la sociedad.

Del análisis realizado a los comerciantes al por menor de la localidad de Chapinero se observó que se crea valor compartido a partir de las diferentes formas de generación (redefinición de la productividad de la cadena de valor, reconcebir sus productos y mercados, y la construcción de clústeres); sin embargo, se deben buscar nuevas formas y nuevas alternativas para la construcción de valor económico, social y ambiental, de la mano con universidades y organizaciones que contribuyan a fortalecer las falencias organizacionales.

La investigación académica en el tema de cadenas de suministro de harina de pescado está muy desarrollada para los temas de sistemas de producción, factores biológicos e impactos ambientales, sin embargo, una contribución adicional a la discusión está en

## References

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., Matten, D., (2014). Contesting the value of creating shared value. *Calif. Manag. Rev.* 56 (2), 130e153.
- Christiansen, N. (2013) "Business Initiatives That Overcome Rural Poverty and Marginality Through Creating Shared Value". In J. von Braun, & F. W. Gatzweiler, *Marginality: Addressing the Nexus of Poverty, Exclusion and Ecology*. Dordrecht Heidelberg New York London. Springer. pp. 353-364 July 2013
- De los Reyes, G., & Scholz, M. (2019). The limits of the business case for sustainability: Don't count on 'Creating Shared Value' to extinguish corporate destruction. *Journal of Cleaner Production*, 221, 785-794. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.187>
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2015). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- George JR, C. S., & Álvarez Medina, M. de L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (Pearson (ed.); Segunda).
- Gómez, J. (2019) *Empresa de lencería orientada a la Creación de Valor Compartido (CVC). Ideas para su lanzamiento en Bogotá, Colombia.* (Tesis de Maestría) Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- Henderson, R., & Johnson, R. (2011). *Nestlé SA: Nutrition, Health and Wellness Strategy*. Harvard Business School, May, 1–11.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional* (P. EDUCACIÓN (ed.)).
- Khadem, R. (2002). *Alineación Total: Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Editorial Norma.
- Kramer, M., & Smith, D. (2011). *Valor compartido*. Harvard Business Review.
- Lüdeke-Freund, F., Massa, L., & Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). Business models for shared value: Main report. Network for Business Sustainability South Africa. [https://doi.org/10.1016/S0896-8411\(95\)80028-X](https://doi.org/10.1016/S0896-8411(95)80028-X)
- Nestlé SA : *Nutrition, Health and Wellness Strategy*, Harvard Business School 11 (2011).
- Pongwiritthon, R. (2015). Creating shared value of Thai smes for competitive advantage. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(5), 3109-3120. Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)

promover estudios que resalten las oportunidades de generación de valor compartido en actividades importantes para los sistemas económicos globales; el estudio presentado habla sobre cómo la necesidad de alimentar a la creciente población mundial ha encontrado una alternativa de producción sostenible.

Finalmente, se identificó que la CVC tiene el potencial de orientarnos en la búsqueda del desarrollo de Tecali de Herrera, Puebla, México, de tal manera que la pobreza, el trabajo decente, el crecimiento económico y la reducción de desigualdades pueden ser intervenidos a través de una estrategia de CVC para el desarrollo de la comunidad. Esta investigación cotejó el enfoque de Creación de Valor Compartido (CVC) aplicado a la Industria del ónix en Tecali de Herrera, Puebla, México, concebido como una herramienta de gestión con potencial significativo de aporte a la obtención de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se propuso una herramienta que se construyó a partir de tres dimensiones seleccionadas entre los ODS: 1) Poner fin a la pobreza, 8) Trabajo decente y crecimiento económico y 10) Reducir la desigualdad en y entre los países. Para el diseño esta matriz se aplicó el criterio propuesto por Porter y Kramer (2011), de que las empresas pueden crear valor económico creando valor social, habiendo tres formas distintas e interconectadas, dando como resultado la identificación del potencial de orientarnos en la búsqueda del desarrollo de Tecali de Herrera, Puebla, México, de tal manera que la pobreza, el trabajo decente, el crecimiento económico y la reducción de desigualdades pueden ser intervenidos a través de una estrategia de CVC para el desarrollo de la comunidad.

## Referencias

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., Matten, D., (2014). Contesting the value of creating shared value. *Calif. Manag. Rev.* 56 (2), 130e153.
- Christiansen, N. (2013) "Business Initiatives That Overcome Rural Poverty and Marginality Through Creating Shared Value". In J. von Braun, & F. W. Gatzweiler, *Marginality: Addressing the Nexus of Poverty, Exclusion and Ecology*. Dordrecht Heidelberg New York London. Springer. pp. 353-364 July 2013
- De los Reyes, G., & Scholz, M. (2019). The limits of the business case for sustainability: Don't count on 'Creating Shared Value' to extinguish corporate destruction. *Journal of Cleaner Production*, 221, 785-794. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.187>
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2015). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>

- Porter, Michael E. (1999). Los “clusters” y la nueva economía de competencia Clusters and the new economics of competition. 4, 51–65.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. HBR Latinoamérica, December, 1–14. <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia y Sociedad.pdf>
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, 10-11.
- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 1–17.
- Rocchi, M., & Ferrero I. (2014). “Systematic Shared Value in Finance: Expanding Porter’s Approach”. Pamplona: Universidade de Navarra, Faculdade de Ciências Empresariais, 2014.
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR, 0(24), 86-99. Recuperado de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2010). in a globalized Competitiveness region, 37(2), 163–175.

- George JR, C. S., & Álvarez Medina, M. de L. (2005). Historia del pensamiento administrativo (Pearson (ed.); Segunda).
- Gómez, J. (2019) Empresa de lencería orientada a la Creación de Valor Compartido (CVC). Ideas para su lanzamiento en Bogotá, Colombia. (Tesis de Maestría) Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- Henderson, R., & Johnson, R. (2011). Nestlé SA: Nutrition, Health and Wellness Strategy. Harvard Business School, May, 1–11.
- Jones, G. R. (2008). Teoría Organizacional (P. EDUCACIÓN (ed.)).
- Khadem, R. (2002). Alineación Total: Cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Editorial Norma.
- Kramer, M., & Smith, D. (2011). Valor compartido. Harvard Business Review.
- Lüdeke-Freund, F., Massa, L., & Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). Business models for shared value: Main report. Network for Business Sustainability South Africa. [https://doi.org/10.1016/S0896-8411\(95\)80028-X](https://doi.org/10.1016/S0896-8411(95)80028-X)
- Nestlé SA : Nutrition, Health and Wellness Strategy, Harvard Business School 11 (2011).
- Pongwirithon, R. (2015). Creating shared value of Thai smes for competitive advantage. International Journal of Applied Business and Economic Research, 13(5), 3109-3120. Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Porter, Michael E. (1999). Los “clusters” y la nueva economía de competencia Clusters and the new economics of competition. 4, 51–65.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. HBR Latinoamérica, December, 1–14. <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia y Sociedad.pdf>
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, 10-11.
- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 1–17.
- Rocchi, M., & Ferrero I. (2014). “Systematic Shared Value in Finance: Expanding Porter’s Approach”. Pamplona: Universidade de Navarra, Faculdade de Ciências Empresariais, 2014.
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR, 0(24), 86-99. Recuperado de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2010). in a globalized Competitiveness region, 37(2), 163–175.