

CREATING
SHARED
VALUE IN
TERRITORIAL
DEVELOPMENT

CREACIÓN
DE VALOR
COMPARTIDO
EN EL
DESARROLLO
TERRITORIAL

Marginalization and Poverty

The Case of the Industry of Onyx in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico



Marginación y Pobreza
**Caso de la Industria
del Ónix de Tecali de Herrera,
Puebla, México**



Dra. Karla Liliana Haro-Zea

Universidad de Montemorelos,
Nuevo León (México),
liliana.haro@outlook.com

M.E. Fabio Rodríguez-Korn

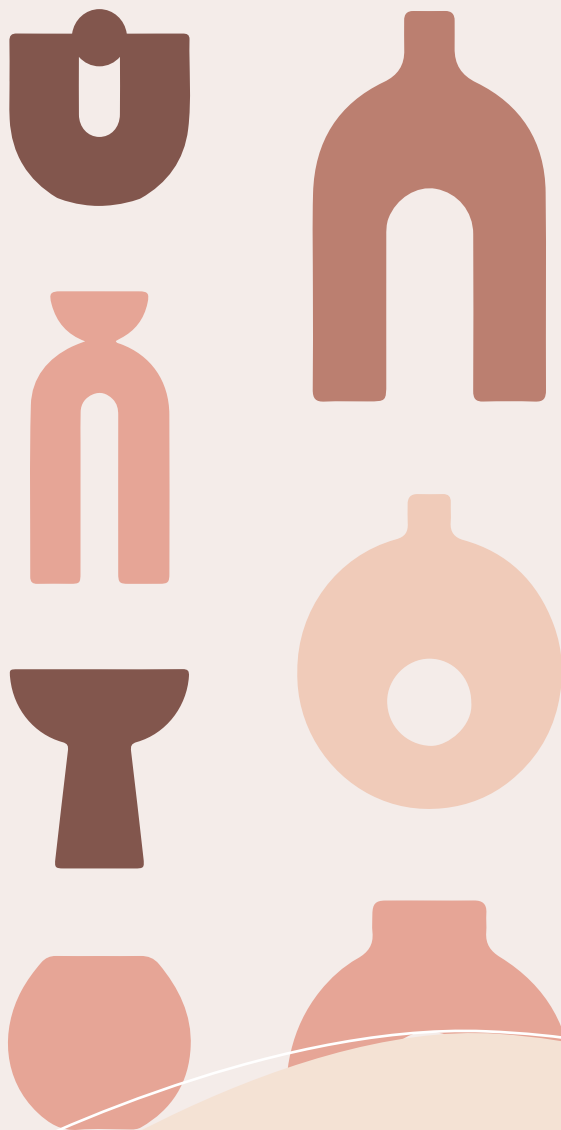
Benemérita Universidad Autónoma
de Puebla, Puebla (México),
fabio.rodriguez@correo.buap.mx

Abstract

This research aims at comparing the approach to create shared value in the industry of onyx in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, with the purpose of becoming a management tool with significant potential to contribute to the fulfillment the Sustainable Development Goals (SDGs). This is a qualitative research that selected the industry of onyx in Tecali through convenience sampling, since 52.63% of the municipality's communities depend on this economic activity. The research suggests a tool that was built based on three dimensions selected from the SDGs: 1) No poverty, 8) Decent work and economic growth, and 10) Reduced inequalities in and among countries. The criteria of Porter and Kramer (2011) was applied in the design of this matrix, which states that companies can create economic value by creating societal value in three distinct and interconnected ways, out of which *rethinking products and markets* was selected. Finally, it was identified that creating shared value has the potential to steer the development of Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, in order to intervene poverty, decent work, economic growth and reduced inequalities with a strategy to create shared value for the advancement of the community.

Keywords

Creating shared value, industry and sustainability.





Resumen

Esta investigación busca cotejar 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). Es una investigación cualitativa y se eligió la industria del ónix en Tecali mediante un muestreo por conveniencia, dado que, el 52.63% de las comunidades del municipio dependen de esta actividad económica. Se propone 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 de 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, de los cuales se eligió: la *reconcepción de productos y mercados*. 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.

Palabras clave

Creación de Valor Compartido, Industria, Sostenibilidad

Introduction

These contemporary times, worldwide and in places as small as Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, face the double challenge of improving people’s quality of life while guaranteeing basic needs, in other words, ensuring the wellbeing of future generations. This context has built a global consensus reflected in the UN’s 2030 Agenda, aimed at supporting efforts pertaining to sustainable development.

Following that path, on September 25th, 2015, world leaders adopted a set of global objectives to eradicate poverty, protect the planet and assure prosperity for all as part of a new agenda of sustainable development, these became known as the Sustainable Development Goals (United Nations, 2015f).

Nevertheless, although the “global poverty rate has dropped since 2000, in developing regions, 1 of 10 people and their families survive with 1.90 dollars a day, and millions make just a little over that”. (United Nations, 2015c, p. 1)

Therefore, SDGs must prevail, seeing as poverty and inequality continue being an unsolved problem: according to the Commission for Latin America and the Caribbean (CEPAL, 2021), “inequality between countries decreased, internal inequality in most countries showed an upward trend since the beginning of 1980” (p.17), whereas the National Council for the Evaluation of Social Development Policy in Mexico (2021), defines poverty as: “limitations or lacking of capacities, opportunities, options, decisions, functioning, resources, and social, economic and political participation; as well as restrictions in the exercise of rights for social development; or as a scarcity of conditions required for a dignified living” (pp.66-67).

Due to the aforementioned, “the core axis of the 2030 Agenda takes (...) relevant differences and inequities to achieve a more sustainable and resilient planet” (Tun Chim, Javier; Valdez Gonzalez, 2018, p. 4); consequently, this research considers the following objectives: 1) No poverty, 8) Decent work and economic growth, and 10) Reduced inequalities in and among countries, to explore the possibilities to connect these SDGs to the strategy to create shared value.

It is worth mentioning that this study examined the predicament proposed by the sustainable development agenda with the perspective of knowing (generation of knowledge) and the point of view of administration (application of knowledge) a likely course of action to efficiently address and solve the aforementioned situation in a specific place. The field of administration is where we found the contributions of Michael E. Porter, formulated in terms of the Value Chain and Creating Shared Value.

This option (initially selected) determined an epistemic idea, our research question: knowing how the approach to creating shared value could be applied to the industry of onyx in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, keeping the fulfillment of certain SDGs in mind. Said question conceives the answer as a management tool with significant potential to contribute to the fulfillment of the SDGs.

Introducción

El mundo contemporáneo de manera universal y en lugares tan pequeños como Tecali de Herrera, Puebla, México, se enfrenta a un doble desafío de lograr satisfactores para mejorar la calidad de vida de las personas, pero por otro lado garantizar que ese resultado se caracterice por la sostenibilidad, es decir, que asegure el bienestar de las futuras generaciones. En este contexto, se ha ido creando un consenso global, reflejado en la agenda 2030 de las Naciones Unidas que, pretende apoyar los esfuerzos en materia de Desarrollo Sostenible (DS).

Siguiendo ese rumbo, el 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de DS, los cuales denominaron ODS (Naciones Unidas, 2015f).

A pesar de lo anterior, aunque “la tasa de pobreza mundial se ha reducido desde el 2000, en regiones en desarrollo aún 1 de cada 10 personas, y sus familias, subsisten con 1,90 dólares diario y hay millones más que ganan poco más que esto”. (Naciones Unidas, 2015c, p. 1)

Es por ello por lo que, los ODS siguen vigentes toda vez que la pobreza y desigualdad siguen siendo un problema por resolver: de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), “la desigualdad entre países disminuyó, la desigualdad interna en la mayoría de ellos tendió a aumentar desde fines de la década de 1980” (p.17), mientras que para el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México (2021) la pobreza se define como: “limitaciones o ausencia de: capacidades; oportunidades; opciones; decisiones; funcionamientos; recursos; y participación social económica y política; así como restricciones en el ejercicio de los derechos para el desarrollo social; o como la carencia de condiciones para la vida digna” (pp.66-67).

Debido a lo anterior, “la agenda 2030 toma como eje central (...), las diferencias e inequidades relevantes para lograr un planeta más sostenible y resiliente” (Tun Chim, Javier; Valdez González, 2018, p. 4), por lo que en esta investigación elegimos los objetivos, 1) Poner fin a la pobreza, 8) Trabajo decente y Crecimiento Económico y 10) Reducir la desigualdad en y entre los países, para explorar las posibilidades de vincular estos ODS con la estrategia de CVC.

Cabe mencionar que, la problemática planteada por la agenda de desarrollo sostenible fue examinada en este estudio desde la perspectiva de conocer (generación de conocimiento) con el punto de vista de la administración (aplicación de conocimiento), cuál podría ser un curso de acción, para abordar y resolver eficientemente la situación mencionada, en un lugar específico. Este es el campo donde ubicamos la aportación de Michael E. Porter formulada en torno de los modelos de Cadena de Valor y CVC: el de la administración.

La opción elegida de arranque determina nuestra concepción epistémica, nuestra pregunta de investigación: el saber cómo el enfoque de CVC podía ser aplicado a la Industria del Ónix en Tecali de Herrera, Puebla, México, teniendo como perspectiva el logro de algunos de los ODS. Esta pregunta *concibe la respuesta buscada como una herramienta de gestión con potencial significativo de aporte a la obtención de los ODS.*

Por lo tanto, el presente trabajo se estructura en cuatro partes: en primer lugar, se presenta una revisión del enfoque de CVC concebido como una herramienta de gestión y de aporte a la obtención de los ODS. En segundo lugar, se describe la metodología. En tercer lugar, se presentan los resultados y discusión. En cuarto se presentan las conclusiones y aportes.

Enfoques de Creación de Valor Compartido

La CVC es una propuesta de Porter y Kramer (2011), que difunde, la necesidad de la empresa, de renovar sus procesos y actividades de negocios tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades (p.1), pero sí “concientizando a la organización acerca de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social” (Hernani Jáuregui, 2018, p. 9). De acuerdo con Austin (2010), la creación de valor es la justificación central para la asociación entre sectores (p.15). Sin embargo, “afirma que la creación de valor es un proceso dinámico que cambia a medida que la relación entre socios evoluciona” (Austin & Seitanidi, 2012, p. 735).

Visto desde la Responsabilidad Social, Vaidyanathan y Scott (2012) observaron “cómo la CVC plantea una asociación entre el progreso social y económico e hicieron énfasis en la búsqueda de oportunidades en los problemas sociales”. Mientras que, Díaz Cáceres (Díaz Cáceres, 2014) argumenta que la CVC incentiva las inversiones sociales más allá del gasto en responsabilidad corporativa.

Desde la Sostenibilidad, Elkington (2012), argumentó que la sostenibilidad no debe quedar relegada a la historia por la CVC. El autor reconoció que la propuesta de CVC de Porter y Kramer es sin duda una clave dar un paso adelante en la estrategia corporativa. Sin embargo, sostuvo que la CVC puede jugar un papel clave en la destrucción de recursos clave, la reducción de la biodiversidad del planeta y la desestabilización del clima. Así también señaló que Porter redujo la sostenibilidad corporativa a la eficiencia de los recursos. Elkington (2012) reiteró que la sostenibilidad se centró en la idea de equidad intergeneracional, ya que sugirió que; “Si se aborda adecuadamente, la sostenibilidad podría ser la forma definitiva de valor compartido”.

Bien es cierto que, la discusión académico-científica de la CVC maduró a partir de 2006, vinculando las nuevas formas de generar acciones en materia de responsabilidad social con acciones que fortalecen el valor de las empresas (Uribe, 2015).

Yet, the academic and scientific discussion of creating shared value has evolved since 2006, linking new ways of generating actions in terms of social responsibility with actions that strengthen companies' value (Uribe, 2015).

Nevertheless, others believe that the foundation of the concept of creating shared value, although appropriated by the academia, scientific communities and the business sector, has failed to achieve a level of methodological and empirical preciseness, overlapping with other concepts and extrapolating to other fields of knowledge (Dembek et al., 2016).

Marginalization and Poverty

Ever since the Human Development Index (HDI) interpreted poverty as “the denial of opportunities and options (...) for a lengthy, healthy and creative life, and for the enjoyment of a dignified life, level of life, liberty, dignity, self-esteem and respect for others” (United Nations Development Programme, 1997, p. 5), “internationally, poverty has been considered as something more than the lack of financial resources” (Chzhen & Bruckauf, 2018, p. 130). Poverty goes beyond the lack of income and resources to guarantee a sustainable livelihood. Poverty is a human rights issue, seeing as hunger, malnutrition, lack of dignified household and limited access to other basic services such as education or health, are among its different manifestations. Amongst these manifestations are also discrimination and social exclusion, including poor people's absence of participation in decision adoption, especially those that affect them directly (United Nations, 2015c, p. 2). Thus, the goal of the SDG 1 by 2030 is:

1.2) Reducing at least by half, the share of men, women, boys and girls of all ages, who live in poverty in all its dimensions, fixing national and goal definitions,

1.3) Implementing appropriate systems and measures at national level for social protection for all, achieving broad coverage of the most vulnerable and poor (United Nations, 2015b, pp. 2-3).

For its part, the capability approach regards “poverty as more than the lack of resources, it is the absence of opportunities for a person to achieve things that are considered of value” (Sen, 2009, p. 231). Income is not an exclusive indicator of poverty, according to the Multidimensional Poverty Index; the Index measures how people experience their health, education, and lifestyle, including the multiple deprivations they endure (United Nations Development Programme, 2019; United Nations Development Programme and Oxford Poverty and Human Development Initiative, 2020). The Index also pinpoints existing inequalities between poor people, even under the same roof (United Nations Development

No obstante, para otros el concepto de CVC, aunque es apropiado por la academia, las comunidades científicas y el mundo de los negocios, no han logrado en sus fundamentos alcanzar un nivel de rigurosidad metodológica y empírica, superponiéndose a otros conceptos y extrapolándose a otros campos de conocimiento (Dembek et al., 2016).

Marginación y pobreza

Desde que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) interpretó la pobreza como “la negación de oportunidades y opciones (...) para llevar una vida larga, saludable y creativa y disfrutar de una vida digna, nivel de vida, libertad, dignidad, autoestima y respeto de los demás” (United Nations Development Programme, 1997, p. 5), “la pobreza ha sido vista internacionalmente como algo más que la falta de recursos monetarios” (Chzhen & Bruckauf, 2018, p. 130). La pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos para garantizar medios de vida sostenibles. La pobreza es un problema de Derechos Humanos (DH). Por lo que, entre las distintas manifestaciones de la pobreza figuran el hambre, la malnutrición, la falta de una vivienda digna y el acceso limitado a otros servicios básicos como la educación o la salud. También se encuentran la discriminación y la exclusión social, que incluye la ausencia de la participación de los pobres en la adopción de decisiones, especialmente de aquellas que les afectan (Naciones Unidas, 2015c, p. 2). Así entonces, el ODS 1 tiene como meta para 2030:

- 1.2. reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres, niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales y meta,
- 1.3. poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables (Naciones Unidas, 2015b, pp. 2-3).

Por su parte, el enfoque de capacidades considera “la pobreza como algo más que la falta de recursos, sino como la privación de las oportunidades de una persona para lograr esas cosas para las que tiene razones para valorar” (Sen, 2009, p. 231). De acuerdo el Índice Global de Pobreza Multidimensional, se precisa que la pobreza va más allá de los ingresos como indicador exclusivo de pobreza y mide cómo las personas la experimentan en su salud, educación y nivel de vida, incluyendo las múltiples privaciones que padecen (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Oxford Poverty and Human Development Initiative, 2020). Este señala que las desigualdades existen también entre los pobres e incluso bajo el mismo techo (United Nations Development Programme and Oxford Poverty and Human Development Initiative, 2019) y en este sentido las Naciones Unidas (2015) precisa que:

Programme and Oxford Poverty and Human Development Initiative, 2019). In that sense, the United Nations (2015) insists that:

“In the eradication of poverty, economic growth must be inclusive in order to create sustainable jobs and promote equality. Social protection systems must be enforced to mitigate the risk of countries prone to disasters and provide support to face economic hardship. These systems will help strengthen the response of affected population in the face of sudden economic loss during disasters, and finally, will help end poverty in the most impoverished areas” (United Nations, 2015c, p. 3).

On their part, Milica & Milica (2020) contend that “employment is considered the best weapon to eradicate poverty. The problem in many countries is the large share of unemployed, uneducated or untrained young people. Without certain level of education and skill, their future working possibilities are significantly reduced, which in turn, slows down the economy’s growth in the long term” (Milica & Milica, 2020, pp. 88 y 91).

Consequently, creating quality jobs is strategic for each country. Unfortunately, having a job does not always provide a satisfying level of life, especially in underdeveloped and developing countries. A job is critical not just to get the income needed to procure food, housing, clothes, education and medical care, it also provides opportunities to acquire knowledge and skill, social connections and to become a part of the community (Frey & MacNaughton, 2016; Gross, 2010).

Decent Work and Economic Growth

The SDG number 8 refers to the fact that inclusive and sustained economic growth can encourage progress, create decent jobs for all and improve life standards. Target 8.3 reads:

“Promote development-oriented policies that support productive activities, decent job creation, entrepreneurship, creativity and innovation, and encourage the formalization and growth of micro-, small- and medium-sized enterprises, including through access to financial services” (United Nations, 2015e).

According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2020), labor compensation per hour worked is defined as the compensation of employees in national currency divided by total hours worked by employees. Employee remuneration

“Para lograr acabar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y promover la igualdad. Los sistemas de protección social deben aplicarse para mitigar los riesgos de los países propensos a sufrir desastres y brindar apoyo para enfrentarse a las dificultades económicas. Estos sistemas ayudarán a fortalecer las respuestas de las poblaciones afectadas ante pérdidas económicas inesperadas durante los desastres y, finalmente, ayudarán a erradicar la pobreza extrema en las zonas más empobrecidas” (Naciones Unidas, 2015c, p. 3).

Por su parte, Milica & Milica (2020) sostienen que “para erradicar la pobreza, el empleo se considera la mejor arma. El problema en muchos países es la alta proporción de jóvenes que no tienen empleo, educación o formación. Sin cierto nivel de educación y habilidades, sus posibilidades de empleo en el futuro se reducen significativamente, lo que, además, ralentiza el crecimiento de la economía a largo plazo” (Milica & Milica, 2020, pp. 88 y 91).

De modo que, crear empleos de calidad es estratégico para cada país. Desafortunadamente, estar empleado no siempre proporciona un nivel de vida satisfactorio, especialmente en países subdesarrollados y en desarrollo. No solo el trabajo es esencial para proporcionar ingresos para adquirir alimentos, vivienda, ropa, educación y atención médica, también brinda oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades, conexiones sociales e integrarse en la comunidad (Frey & MacNaughton, 2016; Gross, 2010).

Trabajo decente y Crecimiento Económico

El ODS número 8, se refiere a que un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida. Por lo que en su meta 8.3 precisa:

“Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” (Naciones Unidas, 2015e).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2020), la compensación laboral por hora trabajada se define como la compensación de los empleados en moneda nacional dividida por el total de horas trabajadas por los empleados. La remuneración de los empleados es la suma de los sueldos y salarios brutos

is the sum of the gross salaries and wages and of contributions made by employers to the social security system. This indicator is measured in terms of rates and indexes of annual growth. For these effects, the OECD's (2019a, 2019b) productivity indicator report concludes that productivity's growth is still weak in most economies ten years after the global financial crisis (p. 37). Moreover, technological development, and artificial intelligence in particular, has automated many jobs typically done by humans (Alic, 1997), it is estimated that 1.8 billion jobs in developing countries are in danger due to automatization (Giuntella et al., 2019)1.8 billion jobs in developing countries are susceptible to automation. Given the inability of labor markets to adjust to rapid changes, there is a growing concern that the effect of automation and robotization in emerging economies may increase inequality and social unrest. Yet, we still know very little about the impact of robots in developing countries. In this paper we analyze the effects of exposure to industrial robots in the Chinese labor market. Using aggregate data from Chinese prefectural cities (2000-2016; aside from automatization, bank digitalization, marketing and other services have also driven unemployment, making it precarious and hindering decent work and economic growth.

Evidently, in order to achieve high-level and sustainable economic growth, working conditions must be among the main priorities.

“Men and women should have equal rights, as well as people with disabilities, young people must have the opportunity of education, training and employment. All forms of forced labor have to be completely eliminated, as work must be safe for all. Economic progress must exist in the long term, this race cannot be sustained without well-remunerated quality jobs; also, labor rights and a working environment conducive to decent work, creating training, learning and opportunities for the young” (Milica & Milica, 2020, p. 95)

The ECLAC (2019), referring to Mexico, commented that the country's growth has been affected in recent years by structural and historic factors that have restricted development, plus the international context having induced deceleration in growth and trade, as well as financial uncertainty, obstructing the realization of work of quality and economic development.

Reduced Inequalities

The aforementioned submarginal reality of economic development burdens the population's conditions of life, resulting in different social groups being left to their own devices in terms of their possibilities, being forced to resort to survival strategies to deal with these difficulties. The result is that the possibilities differ because inequalities are accentuated, at the expense of vulnerable groups such as: people with disabilities, indigenous communities,

y las contribuciones de los empleadores a la seguridad social. Este indicador se mide en términos de tasas e índices de crecimiento anual. Para estos efectos, la OECD (2019a, 2019b), en su reporte de indicadores de productividad, concluye que, diez años después de la crisis financiera mundial, el crecimiento de la productividad sigue siendo débil en la mayoría de las economías (p. 37). Adicionando que, el desarrollo tecnológico, la inteligencia artificial en particular, ha automatizado muchos trabajos tradicionalmente realizado por humanos (Alic, 1997) y se estima que 1,8 mil millones de empleos en los países en desarrollo están en peligro por la automatización (Giuntella et al., 2019) además de la automatización, la digitalización en los bancos, la mercadotecnia y otros servicios también han aumentado el desempleo, precarizando el trabajo y dificultando el trabajo decente y crecimiento económico.

Es evidente que, para lograr un desarrollo económico alto y sostenible, las condiciones de trabajo deben estar entre las principales prioridades.

“Los hombres y mujeres deberían tener igualdad de derechos, incluidas las personas con discapacidad, los jóvenes deben tener la oportunidad de educación, formación y empleo. Todas las formas de trabajo forzoso deben ser completamente eliminados, mientras que el trabajo debe ser seguro para todos. Debe existir progreso económico a largo plazo, esta carrera no puede mantenerse sin trabajos de calidad bien remunerados, así también debe existir la protección de los derechos laborales y un ambiente de trabajo que promueva el trabajo decente y cree capacitación, aprendizaje y oportunidades para la juventud” (Milica & Milica, 2020, p. 95).

La CEPAL (2019) respecto a México por su parte comentó, que en los últimos años el crecimiento del país se ha afectado por factores estructurales e históricos que han limitado el desarrollo, a lo que se suma que el contexto internacional ha inducido desaceleraciones en el crecimiento y el comercio e incertidumbre financiera, obstaculizando el logro de trabajo de calidad y el desarrollo económico.

Reducir la desigualdad

La insuficiente realidad del desarrollo económico descrito anteriormente presiona las condiciones de vida de la población, dando por resultado que los distintos grupos sociales queden librados a las diferentes posibilidades de cada cual, con la que protagonizan estrategias de supervivencia que le permita sortear estas dificultades. El resultado es que las posibilidades son distintas por lo que las desigualdades se acentúan, desfavoreciendo a grupos vulnerables como son: discapacitados, indígenas, migrantes, poblaciones en zonas rurales, etc. Finalmente, la desigualdad resulta acrecentada, para ello baste citar que, “la

tasa de participación en América Latina y el Caribe cayó 5,4 puntos porcentuales, pasando del 62.6% en los primeros tres trimestres de 2019 al 57,2% en el mismo período de 2020” (Organización Internacional del Trabajo, 2020) y “23 millones de personas —poco más de la mitad de las cuales (12.2 millones) fueron mujeres— salieron de la fuerza de trabajo y dejaron de buscar ocupación ante la falta de oportunidades” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019). El que el 53% (12.2 millones de mujeres) de las personas que salieron de la fuerza de trabajo hayan sido mujeres, es una muestra que el deterioro de las condiciones económicas y de empleo va a atender a afectar a las personas vulnerables y por ende a acentuar la desigualdad.

Por lo tanto, el ODS 10, de las Naciones Unidas (2015d, p. 1) expone que: “la desigualdad dentro de los países y entre estos es un continuo motivo de preocupación. A pesar de la existencia de algunos indicios positivos hacia la reducción de la desigualdad en algunas dimensiones, como la reducción de la desigualdad de ingresos en algunos países y el estatus comercial preferente que beneficia a los países de bajos ingresos, la desigualdad aún continúa”.

Es decir, el proceso de disminución de la pobreza mundial y local, mencionado arriba parece tener la identidad de disminuir la pobreza, pero tendencialmente acrecentar la desigualdad, el resultado conjunto es que la sociedad se considera a sí misma en una condición mucho más insatisfactoria que en décadas anteriores, lo que parece inducir un potencial disruptivo importante en la sociedad del Siglo XXI. Un estudioso de esta compleja situación, que trasciende la de un solo país, el sociólogo chileno Alberto Mayol, escribió desde la perspectiva y sobre su país, al respecto:

“Chile estuvo empeñado por muchos años en combatir la pobreza. La élite política entendió sistemáticamente reducir la desigualdad como un asunto de sacar pobres de la línea de pobreza. Nunca entendieron que eran problemas distintos. En la pobreza falta comida. En la desigualdad lo que falta es sociedad. Lo primero es urgente, dramática es la existencia del problema e imprescindible es la gestión de su solución. Pero la desigualdad es un problema de mayor profundidad, de enorme complejidad. Frente a problemas sistémicos, los necesarios equilibrios se hacen dramáticos y los márgenes de error son mayores.” (Mayol Miranda, 2013, p. 33).

Se deduce que la coexistencia tendencial de reducción de la pobreza y aumento de la desigualdad desplaza el problema desde la operatoria hacia el funcionamiento esencial del sistema: lo importante parece ser no *hacer los satisfactores*, sino la *manera en cómo* los satisfactores son hechos, esto da una relevancia especial al enfoque de la CVC: “En los

Companies and more precisely its leaders are tangled in the belief of direct fulfillment of profit and short-term financial performance, disregarding clients and considerations that aim to long-term success: they overlook environmental pollution, clients' wellbeing, collaborators and stakeholders' safety, without realizing that the introduction of external diseconomies ends up deteriorating the foundation of its own profitability. Porter and Kramer have demonstrated that companies that take care of their stakeholders' economic health end up stimulating the economic wellbeing of their environment and negotiations, achieving collaborative relationships with the value chain, having an impact on greater profitability.

If selfish companies would have incorporated efforts to collaborate with their commercial environment as components of their operation, compiling them into their value chain, they would have obtained results beyond savings -to assure greater profit-based on these changes. Therefore, "there is need for an overall framework to steer these efforts, and most companies are still set on the "social responsibility" mentality, in which problems are peripheral and not central" (Porter and Kramer, 2011, p. 3).

"The solution is in the principle of shared value, which entails the creation of economic value in a way that creates value for society, addressing its needs and challenges. Companies must reconnect their business success with social progress. Shared value is not social responsibility nor philanthropy, not even sustainability, it is a new way of economic success. It is not aside from what companies do, but at its core. We believe it may thrust the next big transformation in business thinking" (Porter and Kramer, 2011, p. 3). The key is "the way" in which things are done.

On the other hand, the Multidimensional Poverty Index (2019) expounds disparities and how people experience poverty, revealing inequalities between countries and between those who are in poverty. Therefore, the problem of poverty and inequality runs deep and must be given other treatment associated with institutional design of economic, political and social systems, which is beyond the objectives of this document. However, that object of study and ours are essentially complementary: the first one refers to a redesign of the global system in its main dimensions, while ours focuses on redefining the production system of basic needs and, simultaneously, of value, from a nature driven by isolated and opposing production processes to a way of understanding that production as one that is naturally articulated with employees, entrepreneurs, clients, suppliers and other entrepreneurs of the field, business organizations, guilds, civil society entities, agents such as universities and research centers, government dependencies, entities of international research, of promotion of cooperation and trade, etc., all of which are pertinently connected and engaged in activities of production of basic values and company value.

últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad”. (Porter y Kramer, 2011, p. 3)

Las empresas y en concreto los líderes de empresas están atrapados en la creencia de que la obtención directa de la ganancia y el desempeño financiero de corto plazo desentendiéndose de los clientes y de consideraciones que apunten al éxito de largo plazo: pasan por alto la contaminación ambiental, el bienestar de los clientes, la seguridad de los colaboradores, y en general de sus stakeholders, sin darse cuenta que al inducirle desventajas externas a todos ellos terminan por deteriorar las bases de su propia rentabilidad. Porter y Kramer han demostrado que las empresas que cuidan la salud económica de sus stakeholders terminan estimulando el bienestar económico de su entorno y negociaciones, logrando un relacionamiento colaborativo con el conjunto de su cadena de valor, impactando en una mayor rentabilidad.

Si las empresas egoístas hubieran incorporado como componentes de su operación los esfuerzos por colaborar con su entorno comercial, incorporando a su cadena de valor estas consideraciones, habrían obtenido resultados más allá del ahorro- para asegurar mayores ganancias- a partir de esos cambios. Así entonces, “todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro” (Porter y Kramer, 2011, p. 3).

“La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Creemos que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios” (Porter y Kramer, 2011, p. 3). La clave es “la manera” en cómo se hacen las cosas.

Por otra parte, el Índice de Pobreza Multidimensional Global (2019) expone las disparidades y cómo las personas experimentan la pobreza, revelando las desigualdades entre países y entre quienes se encuentran en situación de pobreza. Por tanto, el problema de la pobreza y desigualdad es profundo, y materia de otros tratamientos, relativos al diseño institucional de los sistemas económicos, políticos y sociales, que trasciende a los objetivos de este texto, sin embargo, ese objeto de estudio y el nuestro son esencialmente complementarios: aquél se refiere al rediseño del sistema global, en sus dimensiones principales, en cambio el nuestro se enfoca en la redefinición del sistema de produc-

This idea, originally proposed by Porter and Kramer (2011, 2006), has dubbed this cooperative articulation as creating shared value, and has regarded it as an option that overcomes issues of traditional capitalism, which is reaching its limit.

The traditional approach of value creation is outdated and inefficient, and galvanizes contradictions with agents involved in the process of value creation. The proposal consists in reimagining the process as a joint one between the aforementioned agents, of production, basic needs and value, value which is best to share instead of fighting for in sour class conflicts. Porter and Kramer do not use the concept of “class”, one with heavy ideological baggage, it has been introduced by us to clarify (by contrast) the content of the proposal, as one of cooperation instead of confrontation. We deliberately used the idea that this cooperation is “convenient” because the authors have proven in studies of numerous companies’ accounting and finance in different continents and countries, that companies which cooperate get better earnings based on a wide development of productivity drawn by cooperation. The proposal is not just a conceptual formulation, it is also, originally and mostly, the verification of successful practices that said companies have set in motion. Other authors share this conclusion, noticeably Renée Mauborgne and W. Chan Kim (2004), authors of the Blue Ocean Strategy, who assert that this is not just an attainable reality, but that it has been practiced for over 100 years in different parts of the world and in various scales.

The problem that concerns us is the latter transformation, which mainly reclaims a new understanding of business administration. Thus, we have worked based on the proposal by Porter and Kramer, developing an integration matrix and collating factors of creating shared value with SDGs, aimed at articulating tools to create shared value with the expected results in the terms of SDGs, to contribute to the operationalization of those concepts in practical diagnosis tools, performance evaluations, production of indicators, as well as activities planning and programming. Accordingly, we aspire it to be a practical and powerful tool. Therefore, to fulfill the SDGs it is necessary to create productivity and improve working conditions by creating shared value; this research seeks to collate the approach to creating shared value applied in the industry of onyx in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, with the purpose of it being a management tool that contributes to fulfilling the SDGs.

Materials and Methods

The methodological process was built in three stages. The first one reviewed scientific literature and official sources, the Scopus® database was initially used for the overall search equation and the process of systematic literature review.

In the intermediate stage, the study was delimited and the sampling was defined, i.e., the industry to study. For Sandoval (2002, p. 120) in qualitative research, sampling is

ción de satisfactores y simultáneamente de valor, desde una naturaleza constituida por procesos de producción aislados e incluso opuestos entre sí, hacia otra manera de entender esa producción, como una producción naturalmente articulada, entre trabajadores, emprendedores, clientes, proveedores, otros emprendedores de la rama, organizaciones empresariales, sindicales, organismos de la sociedad civil, otros agentes como universidades y centros de investigación, dependencias gubernamentales, entidades internacionales de investigación, promoción de la cooperación y el comercio, etc. que tienen vinculación, interés, actuación pertinente, en las actividades de producción de satisfactores y valor de las empresas. Esta concepción, propuesta originalmente por Porter y Kramer (2011, 2006), ha nombrado a esta articulación cooperadora como CVC, y la ha valorado como una opción que supera los problemas del capitalismo tradicional, que habría llegado ya a sus límites.

El enfoque tradicional de la creación de valor es anticuado e ineficiente, y crucialmente alienta contradicciones con todos los otros agentes implicados en ese proceso de creación de valor. La propuesta consiste en reconcebir el proceso, como un proceso conjunto de todos los agentes mencionados, de producción de satisfactores y valor, valor que conviene compartir en vez de disputar en ácidas luchas de clases. Porter y Kramer no utilizan el concepto de “clase”, tan cargado ideológicamente, lo introducimos nosotros para – por contraste – dejar claro el contenido de la propuesta, como una propuesta de cooperación en vez de enfrentamiento. Usamos deliberadamente la idea de que esta cooperación “conviene”, porque estos autores demuestran en estudios de la contabilidad y finanzas de numerosas empresas en distintos países y continentes, que aquéllas que cooperan de la manera señalada, obtienen mejores ganancias, fundadas en un amplio desarrollo de la productividad suscitado por la cooperación. La propuesta no es sólo una formulación conceptual, es, además, original y principalmente, la constatación de prácticas exitosas que esas empresas ya han puesto en marcha. Otros autores comparten esta conclusión, destacadamente Renée Mauborgne y W. Chan Kim (2004), autores de Estrategia Océano Azul, en donde sostienen que esto no solo es una realidad alcanzable, sino que se lo ha venido practicado por más de 100 años, en todas partes del mundo y en diferentes escalas.

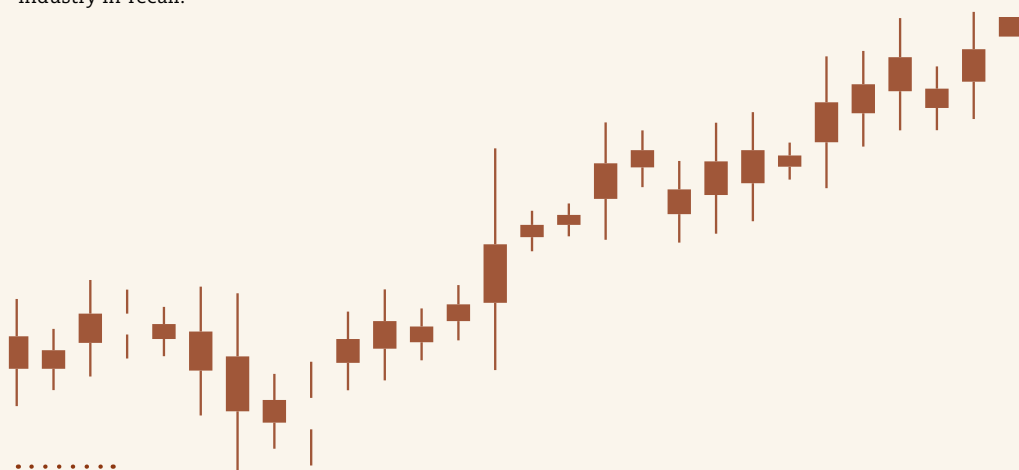
El problema de nuestro interés es esta última transformación, que principalmente reclama una reconcepción de la administración de empresas. Por lo que, hemos trabajado sobre la propuesta de Porter y Kramer, desarrollando una matriz de integración y cotejo de factores de la CVC con ODS, para articular herramientas de CVC con resultados esperados en los términos de los ODS, para contribuir a la operacionalización de esos conceptos, en herramientas prácticas de diagnóstico, evaluación de desempeño, construcción de indicadores, y planeación y programación de actividades. De tal manera que, aspiramos a que se trate de una herramienta práctica y potente. Así entonces, para lograr los ODS, es necesario crear productividad, mejorar las condiciones de trabajo, a través de la CVC. Por lo que, esta investigación busca cotejar el enfoque de CVC aplicado a la Industria del Ónix en Tecali de Herrera, Puebla, México, concebido como una herramienta de gestión y de aporte a la obtención de los ODS.

progressive and is subject to the dynamic that derives from the research's findings. The industry of onyx in Tecali de Herrera was selected using convenience sampling (Patton, 1988), given the fact that 52.63% of the municipality's communities are dependent on this economic activity. It is important to mention that ten communities in Tecali de Herrera, Puebla depend on the industry of onyx and that members of nearby communities usually travel to the municipal seat to work in different jobs (Castro Cuamatzin, 2014, p. 44).

Table 1. Sociodemographic Characteristics of the Sample

Characteristics	Total of the Municipality
Total population	23,625
Female population	12,131
Male population	11,494
Population in indigenous census homes	360
Population with disabilities	1,035
Average school grade	8.77
Population over 3 years who speak an indigenous language	119
Population of 12 years and more who are economically active	10,829
Female population of 12 years and more who are economically active	4,003
Male population of 12 years and more who are economically active	6,826
Female population of 12 years and more who are employed	3,960
Male population of 12 years and more who are employed	6,674
Female population of 12 years and more who are unemployed	43
Population without affiliation to health services	9,405
Population affiliated to health services	14,217

Note. Table 1 shows that the municipality of Tecali has 23,623 inhabitants, of whom 4,003 are female and 6,826 are male of 12 years or more and economically active, they work primarily in the onyx and marble industry in Tecali.



Materiales y métodos

El proceso metodológico estuvo construido en tres etapas. En la primera etapa se recurrió a literatura científica y a fuentes oficiales, por lo que, en primera instancia, para la ecuación de búsqueda general y el proceso de revisión sistemática de literatura se utilizó la base de datos Scopus®.

En una etapa intermedia, se delimitó el estudio y se definió el muestreo, es decir la industria a estudiar. Para Sandoval (2002, p. 120) en el caso de la investigación cualitativa, el muestreo es progresivo y está sujeto a la dinámica que se deriva de los propios hallazgos de la investigación. Se eligió la industria del ónix en Tecali de Herrera, mediante un muestreo por conveniencia (Patton, 1988), dado que, el 52.63% de las comunidades del municipio dependen de esta actividad económica. Es importante señalar que 10 comunidades de Tecali de Herrera, Puebla dependen de la industria del ónix y los habitantes de las comunidades cercanas generalmente viajan a la cabecera municipal para laborar en diversos trabajos (Castro Cuamatzin, 2014, p. 44).

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra

Características	Total del municipio
Población total	23625
Población femenina	12131
Población masculina	11494
Población en hogares censales indígenas	360
Población con discapacidad	1035
Grado promedio de escolaridad	8.77
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	119
Población de 12 años y más económicamente activa	10829
Población femenina de 12 años y más económicamente activa	4003
Población masculina de 12 años y más económicamente activa	6826
Población femenina de 12 años y más ocupada	3960
Población masculina de 12 años y más ocupada	6674
Población femenina de 12 años y más desocupada	43
Población sin afiliación a servicios de salud	9405
Población afiliada a servicios de salud	14217

Nota. En la tabla 1 se puede observar que, el municipio de Tecali está compuesto por un total de 23,623 habitantes, de los cuales 4,003 mujeres y 6,826 son hombres de 12 años y más son económicamente activos, quienes primordialmente laboran en la industria del ónix y mármol de Tecali.

The final stage dealt with technical reading which contributed elements to build a matrix to identify creating shared value's conditions based on the SDGs: 1) No poverty, 8) Decent work and economic growth, and 10) Reducing inequality in and between countries, in the industry of onyx in Tecali de Herrera, Puebla. The matrix's design considered criteria proposed by Porter and Kramer (2011) suggesting that companies may create economic value generating social value through three different ways, this research focused on one: *rethinking products and markets*.

Figure 1. Conditions to Create Shared Value based on the SDGs



Note: Figure 1 represents the relationship between the SDGs and creating shared value rethinking products and markets.

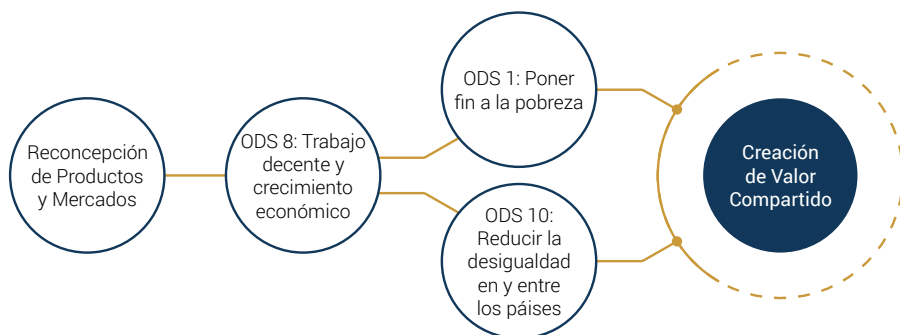
Results and Discussion

In the turn of the 21st century, the municipality of Tecali de Herrera had a literacy rate of 57.28%, and a literacy rate among the indigenous population of 56.37%. Its population was of 16,844 inhabitants in 2000 (Comision Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indigenas, 2000), by 2015, it had increased almost 30% to 21,992 (Secretaria de Desarrollo Social, 2017), and by 2020 it had risen 7.43% to 23,625 (Instituto Nacional de Estadistica y Geografia, 2020). In 2000, the municipality had 33 localities, out of which twenty had a population between 1-99 inhabitants: the twenty localities amounted to 497 people, 2.95% of the total municipal population. The other eleven localities, ranging between 100-2499 inhabitants, grouped 8,636 people, 51.27% of the total. The two remaining localities, ranging between 2,500-4,999 inhabitants, had 7,711 citizens, 45.78% of the municipal population (Comision Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indigenas, 2000).

Houses with tap water, drainage and electricity for the overall and indigenous population have increased throughout the last twenty years.

En una etapa final recurrimos a la lectura técnica que aportó elementos para construir una matriz para identificar las condiciones de CVC con base en los ODS: 1) Poner fin a la pobreza, 8) Trabajo decente y Crecimiento Económico y 10) Reducir la desigualdad en y entre los países, en la industria del ónix de Tecali de Herrera, Puebla. Para el diseño esta matriz se aplicó el criterio propuesto por Porter y Kramer (2011), de que las empresas pueden crear valor económico generando valor social, habiendo tres formas distintas para hacer esto, de los cuales se eligió uno, que es: la *reconcepción de productos y mercados*.

Figura 1. Condiciones de CVC con base en los ODS



Nota: La figura 1 representa la relación que existe entre los ODS y la Creación de Valor Compartido mediante la Reconcepción de Productos y Mercados.

Resultados y Discusión

Tecali de Herrera, es un municipio que, a comienzos del Siglo XXI, tenía una tasa de alfabetización de 57.28%, con una alfabetización de su población indígena de 56.37% y un total poblacional de 16,844 habitantes en 2000 (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2000) creció cerca del 30% a 21,992 (Secretaría de Desarrollo Social, 2017) para 2015 y 7.43% a 23,625 para 2020 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). En 2000 contaba con 33 localidades, de las cuales 20 tenían una población de entre uno y 99 habitantes: las 20 dispersaban a 497 personas, que comprendían el 2.95% del total de la población municipal. Las siguientes once localidades – de 100 a 2499 habitantes -, agrupan a 8,636 vecinos, que hacían el 51.27% del total. Dos localidades, entre 2,500 y 14,999 habitantes, agrupaban 7,711 ciudadanos, que hacían el 45.78% de la población municipal (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2000).

Viviendas con agua entubada, drenaje y electricidad, para la población en general y para la población indígena, fueron extendiendo su cobertura a lo largo de los últimos veinte años.

People living in a household went from 5.09 in 2000 to 4.13 in 2015. In 2000, 2,146 people (12.76% of the population) had access to healthcare, the remaining 14,190 did not have access to healthcare (around 86%), although this figure dropped to 52.14% in 2010, and to 28.2% in 2015, it is a predicament for the municipality. The deficiency of housing drainage decreased to 11.0% in 2015, yet it is another unresolved matter for the community (Comision Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indigenas, 2000; Secretaria de Desarrollo Social, 2017). Progress made is related to the municipality's productive identity, which gives more importance to secondary transformation than other places.

Without a doubt, the 17 SDGs constitute a work program and an aspirational reality pertaining to the global outlook of shortfalls described before, which is why the Creating Shared Value-SDGs Matrix proposed as a tool herein is in the scope of public administration of companies, its specialties (touristic, sectorial, etc.), which is a typical perspective of applied disciplines: obtaining results. In fact, administrative functions offer guidance, leadership and liaisons to the organization, monitoring, disseminating and exchanging essential information for the operation of the organization; moreover, these functions assume undertakings for the company, handle conflict, allocate resources and negotiate to deliver users' basic needs (Mintzberg & Quinn, 1993, p. 25); thus, the administrator is in charge of obtaining said results with the group's actions.

The Creating Shared Value-SDGs Matrix is the main tool to organize this work. The proposed Matrix will be substantiated on and will incorporate information and definitions to functionally articulate creating shared value with the SDGs; this basic grid will assist in envisioning the indicators that will seek to evaluate available data, from which specific goals will be determined to arrange the work of the members of the participating organizations. So, what are the objectives to fulfill? There are seventeen objectives in the SDGs list: what operational concentration areas are there in this set?

The 2030 Agenda is civilizing... it requires the participation of all of society's sectors and of the State... to create inclusive and fair societies... and calls for a change in our development style, respecting the environment (United Nations, 2018, pp. 5, 7). The Agenda is holistic, and all-encompassing. It must have a structure that allows us to formulate an intervention strategy.



Los habitantes por vivienda pasaron de 5.09 en 2000 a 4.13 en 2015. Los que tenían acceso a servicios de salud en 2000 eran 2,146 habitantes (el 12,76% de la población), el resto, 14,190 vecinos, no tenían acceso (cerca del 86%), esa carencia bajó al 52.14% en 2010, y a 28.2% en 2015, y sigue siendo un punto rojo en la vida municipal. La carencia del drenaje habitacional fue bajando hasta llegar al 11.0% en 2015, como otro pendiente de la vida común (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2000; Secretaría de Desarrollo Social, 2017). Este progreso tiene que ver con la identidad productiva del municipio, que da una importancia mucho mayor que en otros lugares a la transformación secundaria.

Sin duda, los 17 ODS constituyen un programa de trabajo, y una realidad aspiracional frente al panorama global de carencias que describe, por lo que la Matriz CVC-ODS que se propone como herramienta en este trabajo, se ubica en la perspectiva de la administración – pública, de empresas, de sus especialidades (turística, regional, sectorial, etc.) -, que es una perspectiva característica de las disciplinas aplicadas: la de la obtención de resultados. En efecto, las funciones administrativas proveen cabeza y guía, liderazgo y enlace a la organización en la que se ejerce, monitorea, difunde e intercambia información imprescindible al funcionamiento de la organización, asumen el emprendimiento de proyectos para ella, manejan conflictos, asignan recursos y negocian, para conseguir la producción de satisfactores a los usuarios (Mintzberg & Quinn, 1993, p. 25), de manera que el (la) administrador(a) es quien está a cargo de la obtención de aquellos resultados mediante la acción del grupo.

La Matriz CVC-ODS es la herramienta central para organizar ese trabajo. La Matriz propuesta, se fundamentará y se le incorporará información y definiciones, para articular funcionalmente CVC con ODS; este reticulado básico permitirá concebir los indicadores que buscarán evaluar los datos disponibles, a partir de los cuales se podrá determinar las metas específicas en torno a las cuales se organizará el trabajo de los integrantes de la(s) organización(es) participantes. ¿Así entonces... Cuáles son los objetivos para obtener? La lista es de 17 ODS: ¿qué áreas de concentración operativa hay en ese conjunto?

La agenda 2030 es civilizatoria...requiere la participación de todos los sectores de la sociedad y del Estado...para la creación de sociedades inclusivas y justas...y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo, respetando el medio ambiente (Naciones Unidas, 2018, pp. 5, 7). La agenda es holística, omnicompreensiva. Debe tener una estructura, que nos permita formular una estrategia de intervención.



Table 2. *Set of SDGs Proposed to Establish Points of Action*

N°	Name	Content	Concentration
1	No poverty	Wellbeing	3 Improvements in people, families and communities
2	Zero hunger	Wellbeing	
3	Good health	Wellbeing	
4	Quality education	Wellbeing	
6	Clean water and sanitation	Wellbeing	2 Changes in the planet and context
11	Sustainable cities and communities	Cities and planet	
13	Climate action	Cities and planet	
14	Life below water	Cities and planet	
15	Life on land	Cities and planet	
7	Affordable and clean energy	Industrial structure	1 Changes in microeconomic processes
8	Decent work and economic growth	Industrial structure	
9	Industry, Innovation and Infrastructure	Industrial structure	
12	Responsible consumption and production	Industrial structure	
5	Gender equality	Institutionalization	1 Changes in institutions
10	Reduced inequalities	Institutionalization	
16	Peace, justice and strong institutions	Institutionalization	
17	Partnerships for the goals	Institutionalization	

Source: compiled by the authors based on (United Nations, 2018).

The SDGs can be clustered in four common denominators per function or impact: Institutionalization (at regulation, macro-sociological level), Industrial structure (at the level of industrial branch, activity sector, company, workshop, position), Planet and contextual changes (at the level of policies and programs to develop nationally, regionally and globally), Improvement for people, families and communities (at micro-sociological level). There are four groups of SDGs, but two of them have certain kick-start autonomy: those focused on microeconomic processes related to companies, workshops, positions; and those that refer to institutional changes oriented towards interpersonal relationships, justice, gender and social equality. Both spheres influence two levels: planet and general context changes, and life conditions of people, families and communities. This last group of objectives benefits more with the induction of improvements in the overall context, aside from microeconomic and institutional changes. As it turns out, the improvement in life conditions of people, families and communities is indisputably the ultimate objective of these efforts.

With the purpose of addressing the production of the Creating Shared Value SDGs Matrix, we reviewed information availability for these variables, understanding that we would preferably choose to select variables of two groups, namely: a) Changes in microeconomic processes, and b) Changes in institutions.

Tabla 2. Propuesta del conjunto de ODS, para establecer puntos de acción

N°	Nombre	Contenido	Concentración
1	Poner fin a la Pobreza	Bienestar	3 Mejoras en personas, familias y comunidades
2	Hambre cero	Bienestar	
3	Buena Salud	Bienestar	
4	Educación de Calidad	Bienestar	
6	Agua Limpia y Saneamiento	Bienestar	
11	Ciudades y Comunidades Sostenibles	Ciudades y planeta	2 Cambios planetarios y contextuales
13	Acción Climática	Ciudades y planeta	
14	Vida Marina	Ciudades y planeta	
15	Vida en la Tierra	Ciudades y planeta	
7	Energía asequible y sostenible	Estructura industrial	1 Cambios en los procesos microeconómicos
8	Trabajo Decente y Crecimiento	Estructura industrial	
9	Industria, Innovación, Infraestructura	Estructura industrial	
12	Consumo Responsable, Producción	Estructura industrial	1 Cambios en las instituciones
5	Igualdad de Género	Institucionalización	
10	Reducir Inequidades	Institucionalización	
16	Paz, Justicia, Instituciones fuertes	Institucionalización	
17	Alianzas para los Objetivos	Institucionalización	

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Naciones Unidas, 2018).

Los ODS admiten ser agrupados por función o impacto, en cuatro comunes denominadores: Institucionalización (a nivel normativo de lo sociológico macro), Estructura Industrial (a nivel de Rama Industrial, Sector de Actividad, Empresa, Taller, Puesto de Trabajo), Cambios Planetarios y Contextuales (a nivel de políticas y programas a desarrollar a escala nacional, regional y mundial), mejoras en personas, familias y comunidades (a nivel micro-sociológico). Hay cuatro grupos de ODS, pero dos de ellos tienen cierta autonomía de arranque: los que se enfocan en los procesos microeconómicos, que nos llevan a la empresa, el taller, los puestos de trabajo, y los que se refieren a los cambios institucionales orientados a las relaciones interpersonales, la justicia, equidad de género, la equidad social. Ambos ámbitos inciden en dos niveles: en los cambios planetarios y del contexto general, y en las condiciones de vida de las personas, las familias y las comunidades. Éste último grupo de objetivos se sirve mejor si además de los cambios microeconómicos e institucionales, a través de éstos se inducen mejoras en el contexto planetario y general. Ocurre que la mejora de las condiciones de vida de personas, familias y comunidades es indiscutiblemente el objetivo final de todos estos esfuerzos.

A los efectos de abordar la construcción de la Matriz CVC-ODS, revisamos la disponibilidad de información para estas variables, entendiendo que preferentemente optaríamos por seleccionar variables de dos grupos a saber: a). Cambios en los procesos Microeconómicos y b). Cambios en las Instituciones.



With the kick-start autonomy of clustering in the transformation process in mind, it is advisable to consider the clustering of c). Improvements in people, families and communities: since this is a point in which all of the efforts converge and the one used to settle on the adequation of the tool to a specific local context; we disregarded the clustering that referred to overall and context improvements, which can only be impacted from our local ascription.

In terms of the aforementioned, the Development Plan of the Municipal Government of Tecali de Herrera, Puebla (2018) outlines in its strategic axis 1. Wellbeing and social progress for the municipality, which has set out to develop:

“Actions mostly routed to the attention of vulnerable groups, in which children, women, seniors and people with disabilities (immerse in shortcomings due to poverty,) are timely serviced with the goal of generating development conditions in which their situation improves...” (p.50).

Consequently, three SDGs were selected.:

a). Number 1, no poverty, as part of the cluster of improvement for people, families and communities, final objectives of these efforts. In Tecali de Herrera this translates into: increasing social and basic needs coverage for the population, especially for vulnerable groups; greater possession of legally-documented land; eliminating gendercide and child maltreatment, decreasing the share of the population that is below the poverty line, etc.



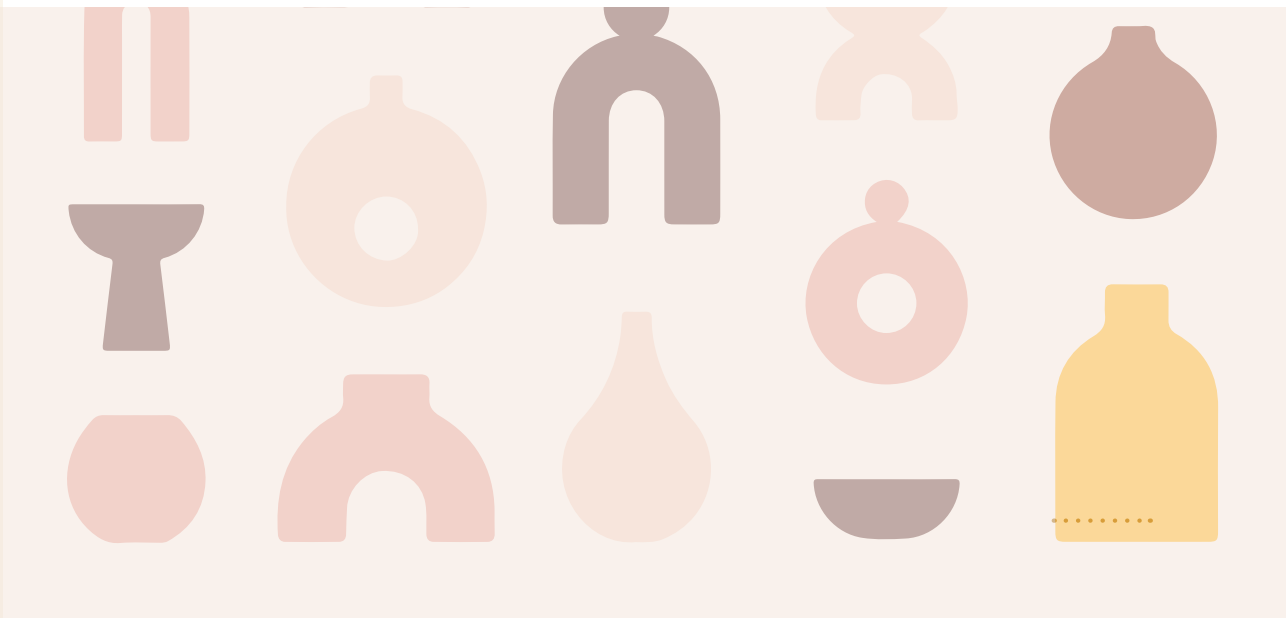
Dada su carácter de agrupamiento de arranque del proceso de transformación. A continuación, es recomendable considerar también el agrupamiento de c). Mejoras en personas, familias y comunidades: por ser el agrupamiento de confluencia de todos los esfuerzos, y porque con él podemos concretar la adecuación de la herramienta a un contexto local específico; dejamos sin considerar, el agrupamiento referido a las mejoras en el contexto planetario y contextual, en el que sólo podemos incidir desde nuestra adscripción local.

Respecto de lo que venimos discutiendo, el Plan de Desarrollo del Gobierno Municipal de Tecali de Herrera, Puebla (2018), enuncia en el eje estratégico 1. Bienestar y progreso social para el Municipio, que se propone desarrollar:

“Acciones encaminadas primordialmente, a la atención de los grupos vulnerables, en donde los niños, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad, que están inmersos en carencias por su situación de pobreza, son atendidos de manera oportuna con el fin de que se puedan generar condiciones de desarrollo en donde su situación mejore...” (p.50).

Por lo que, derivado de lo anterior, se eligieron tres ODS:

a). El 1, Poner fin a la Pobreza, del agrupamiento Mejoras en Personas, Familias y Comunidades, objetivos finales de todos estos esfuerzos. En Tecali de Herrera esto se traduce en aumentar la cobertura social y de servicios esenciales a la población, en especial a los grupos vulnerables, mejorar el acceso a la tenencia de la tierra documentada legalmente, eliminar el feminicidio y el maltrato infantil, disminuir la proporción de la población que está por debajo de la línea de pobreza, etc.



b) El 8, Trabajo Decente y Crecimiento, del agrupamiento Cambios en los procesos Microeconómicos, que ocurren en las empresas, los talleres y lugares de trabajo, en los puestos de trabajo, en donde precisamente se encuentran un tipo especial de personas: las ocupadas en la creación de valor y de satisfactores. Acá se trata de aumentar el ingreso medio por hora de empleados, disminuir la tasa de desempleo, la proporción de jóvenes de 15 a 24 años que no estudian ni trabajan ni reciben capacitación laboral, la economía informal, de aumentar la proporción de vecinos con acceso a servicios bancarios, de disminuir la tasa de accidentes laborales, etc.

c). El 10, Reducir Inequidades, del agrupamiento Cambios en las Instituciones, otro de los ámbitos desencadenadores de un eventual proceso de transformación. En este apartado, las metas son aumentar la tasa de ingreso/gasto per cápita de los hogares del 40% más pobre de la población, de aumentar la proporción del trabajo en la generación de valor, aumentar la participación ciudadana, de las organizaciones laborales, empresariales, comunitarias, educativas, en el progreso de la entidad, etc.

Esto permitió desarrollar la matriz CVC-ODS que a continuación se presenta.

Tabla 3. Matriz de Indicadores de CVC - ODS Industria del Ónix Tecali de Herrera, Puebla, México

ODS	Categoría	Formas de Creación de Valor Compartido		Pts.	Estado		
		Reconocer Productos y Mercados	Indicadores		V	A	R
1	Poner fin a la pobreza	1. Pobreza	1.1 Cobertura Social				
			1.2 Cobertura Servicios				
			1.3 Adultos con cobertura tenencia, sexo y tipo				
			1.4 Proporción del gasto público total aplicada a servicios esenciales				
		2. Marginación	2.1 Proporción de población por debajo del umbral internacional de pobreza				
			2.2 Proporción de la población que vive por debajo del umbral nacional de pobreza				
			2.3 Femicidios				
			2.4 Maltrato Infantil				

ODS	Category	Ways of Creating Shared Value		Pts.	Status		
		Rethinking products and markets	Indicators		V	A	R
8	Decent work	1. Employees' skills	1.1 Average income per hour of employees, per occupation, age and disability				
			1.2 Unemployment rate per gender, age and disability				
			1.3 Share of young people aged 15- 24 who do not study, work or are not getting training				
		2. Employees' social security	2.1 Share of informal non-agricultural employment, per gender				
			2.2 Share and number of employed children aged 15-17, per gender and age				
			2.3 Rate of frequency of work accidents, per gender and migratory status				
			2.4 Level of enforcement of labor law, per gender and migratory status				
		3. Benefit for the community	3.1 Number of commercial bank branches and number of ATMs				
			3.2 Share of adults with a bank account, financial institution or mobile money services				
			3.3 Cost of remittances as a share of amounts remitted				
			3.4 Social work of business organizations and workers' organizations				
			3.5 Collaboration of the municipality with scientific, educational, business, social and other entities				
	3.6 Citizens' share in developing the infrastructure and municipal development						
	Economic growth	1. Production	1.1 Rate of growth of real GDP per capita				
			1.2 Rate of growth of real GDP per capita, employed person				
			1.3 Absolute material footprint, per capita and material				
			1.4 Internal material consumption, absolute, per capita, and as share of the GDP				
		2. Exports	2.1 Tourism GDP				
2.2 Share of sustainable tourism employment over the total of tourism employment							

8	Trabajo decente	1. Habilidades de los empleados	1.1 Ingreso medio por hora de empleados y empleadas, por ocupación, edad, y discapacidad				
			1.2 Tasa de desempleo, por sexo, edad y discapacidad				
			1.3 Proporción de jóvenes de 15 a 24 años que no estudian, no trabajan ni reciben capacitación				
		2. Seguridad Social de empleados	2.1 Proporción del empleo informal no agrícola por sexo				
			2.2 Proporción y número de niños de 15 a 17 años que trabajan, por sexo y edad				
			2.3 Tasa de frecuencia de lesiones laborales, por sexo y estatus migratorio				
			2.4 Nivel de cumplimiento del derecho laboral, por sexo y estatus migratorio				
		3. Beneficio a la comunidad	3.1 Número de sucursales de bancos comerciales y número de cajeros automáticos				
			3.2 Proporción de adultos con cuenta bancaria, institución financiera o servicios de dinero móvil				
	3.3 Costo de las remesas en proporción a las sumas remitidas						
	3.4 Obra social de organizaciones empresariales y organizaciones de trabajadores						
	3.5 Colaboración del municipio con entidades científicas, educacionales, empresariales, sociales y otras						
	3.6 Participación ciudadana en el desarrollo de la infraestructura y el desarrollo municipal						
	Crecimiento Económico	1. Producción	1.1 Tasa de crecimiento del PIB real per cápita				
			1.2 Tasa de crecimiento del PIB real por cápita persona empleada				
			1.3 Huella material absoluta, per cápita y material				
			1.4 Consumo material interno, absoluto, per cápita y como proporción del PIB				
		2. Exportación	2.1 PIB del turismo				
2.2 Proporción del empleo del turismo sostenible sobre el total de empleo del turismo							

10	Reducción de Desigualdad	1. Valor económico creado	1.1 Tasas de crecimiento per cápita de gastos/ingresos de hogares del 40% más pobre y de la población total				
			1.2 Proporción de personas debajo del 50% de la mediana de ingresos, por sexo, edad y discapacidad				
			1.3 Proporción del PIB generada por el trabajo (salarios y transferencias de la seguridad social)				
		2. Traspasar los límites entre organizaciones con y sin fines de lucro	2.1 Desarrollo de asociaciones de productores				
			2.2 Desarrollo de organizaciones empresariales				
			2.3 Desarrollo de organizaciones sindicales				
			2.4 Desarrollo de convenios con universidades, centros de investigación, instituciones públicas y sociales				
Evaluación General				0	Total		

Fuente: elaboración propia, a partir de indicadores de ODS de la agenda 2030.

La CVC se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Así también reconoce que “las necesidades sociales, y no solo las económicas convencionales, son las que definen los mercados” (Castaño Quintero, 2014, p. 5). De acuerdo con Tirado y Ruiz (2016) “al contemplar la necesidad de generar un valor añadido compartido con todos sus grupos de interés, se está reconociendo la importancia de atender las demandas de una amplia diversidad de stakeholders que no son indiferentes a la actividad empresarial” (p.3). Al respecto, Gutiérrez Huby & Amador Murguía (2016) sostienen que, “el valor compartido es un concepto que parte de una evidencia indiscutible: en el mundo que surge en estas décadas, las utilidades de las empresas deben ir a la par del progreso social y el desarrollo sostenible de la comunidad” (p. 4) . Sin embargo, Hernández Bernal (2016), refiere que, hace falta mayor precisión por parte de las políticas empresariales, fortaleciendo la confianza en los negocios, los cuales evidencien los cambios en las comunidades, creando negocios inclusivos, con mayor impacto social y CVC. Mientras que, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBSCD por sus siglas en inglés, 2019) hace un llamado a avanzar en el respeto a los DH en sus operaciones y en sus relaciones de negocio y a promover el respeto a los DH como una de sus contribuciones clave hacia el cumplimiento de los ODS. Finalmente Austin y Seitani (2012) precisan que, la creación de valor a través de la colaboración es reconocido como un objetivo central pero, no ha sido analizado por investigadores y profesionales en la medida o con el rigor sistemático de acuerdo a su importancia (p.745).

for defining and analyzing value creation, and Collaboration Stages reveals how value creation varies across different types of collaborative relationships. The framework's next two components, which are elaborated in the sequential article, are Partnering Processes, which reveals the value creation dynamics in the formation and implementation stages, and Collaboration Outcomes, which examines impact at the micro, meso, and macro levels. © The Author(s) explain that the creation of value through collaboration is known to be a core target, but that it has not been analyzed by researchers and professionals to the extent or with the systematic rigor deriving from its significance (p.745).

Conclusions and Contributions

The problem of poverty and increased inequality does not take place at operational level, it is the value chain that needs to be shifted, i.e., a peripheral and central change is required in the value creation process, which necessarily entails going deeper into the system. There lies the importance of a matrix of indicators to assess the conditions of poverty, decent work, inequality and economic growth per the SDGs. This implies structural and regulatory changes, in that regard, Balu Anthony (2018, p. 89) states that reforms must be adequately oriented to tap into the employment potential of organized and not organized segments in the manufacturing, trade and service sectors.

Poverty in vulnerable populations, as in the case of Tecali de Herrera in Puebla, means enduring an unequal situation of life compared with other groups: poverty is the “efficient cause” and inequality is the “final cause”, the final straw. The contemporary world has managed a slight reduction of poverty, yet inequality is showing an upward trend, turning into a major challenge for public policy and causing poverty to be reedited and relative to lacking access to basic needs and social conditions typical of the 21st century.

Based on the design of the Creating Shared Value-SDGs Matrix, we applied Porter and Kramer’s (2011) criteria that asserts that companies can create economic value by generating social value reconceiving products and markets. With this in mind, 36 specific aspects with its associated indicators were determined, which could foster the development of the community of Tecali de Herrera, Puebla, Mexico, in order to intervene poverty (SDG 1, 4 indicators), decent work (SDG 8, 13 indicators), economic growth (SDG 8, 8 indicators) and reduced inequalities (SDG 10, 7 indicators) for the advancement of the community.

Additionally, it can be said that applying a matrix that merges the theory of creating shared value and SDGs with the regions’ needs at local level will be fruitful for the transition towards a more sustainable world. Nevertheless, to attain conclusive results with the matrix, it is necessary to evaluate the existing conditions and commit society’s different actors to accomplish creating shared value from these strategies.

The 2030 Agenda implies “common and universal commitment, since each country faces challenges in its pursuit of sustainable development, States have full sovereignty

Conclusiones y aportes

El problema de la pobreza y aumento de la desigualdad no es a nivel operativo, lo que se debe cambiar es la cadena de valor, es decir, requiere de un cambio no solo en la periferia sino en el corazón del proceso de creación de valor, que implica adentrarse en el sistema. De ahí la importancia de crear una matriz de indicadores que evalúe de acuerdo con los ODS las condiciones de pobreza, trabajo decente, desigualdad y crecimiento económico. Esto implica cambios estructurales y en las regulaciones, por lo que al respecto, Balu Anthony (2018, p. 89), señala que las reformas deben orientarse adecuadamente para aprovechar el potencial de empleo de segmentos no organizados y organizados en los sectores de manufactura, comercio y servicios.

La pobreza en grupos vulnerables como el caso Tecali de Herrera Puebla, se traduce en la condición de sufrir una situación de vida desigual respecto de otros grupos: la pobreza es la “causa eficiente”, y la desigualdad es “la causa final”, la gota que derrama el vaso. En el mundo contemporáneo se ha logrado obtener cierta disminución de la pobreza, pero hay un aumento tendencial de la desigualdad, lo que se constituye en un gran desafío a la política pública, y una reedición de la pobreza, ahora relativa, de no acceso a los satisfactores y condición social habituales del Siglo XXI.

A partir del diseño de la matriz CVS-ODS se aplicó el criterio propuesto por Porter y Kramer (2011), de que las empresas pueden crear valor económico generando valor social, a partir de la reconcepción de productos y mercados, siguiendo esa orientación se pudo determinar 36 aspectos específicos con indicadores asociados, trabajando sobre los cuales se podría propiciar el desarrollo de la comunidad de Tecali de Herrera, Puebla, México, de tal manera que la pobreza (ODS 1, 4 indicadores), el trabajo decente (ODS 8, 13 indicadores), el crecimiento económico (ODS 8, 8 indicadores) y la reducción de las desigualdades (ODS 10, 7 indicadores) pueden ser intervenidos para el desarrollo de la comunidad.

Adicionalmente, es posible señalar que, la aplicación de una matriz que fusione los ODS y la teoría de CVC con las necesidades de las regiones a nivel local abonará a la transición hacia un mundo más sostenible. Sin embargo, para lograr resultados contundentes a partir del uso de dicha matriz es necesario evaluar las condiciones existentes y sumar a los diferentes actores de la sociedad, para que a partir de estas estrategias se logre CVC.

La Agenda 2030 implica “un compromiso común y universal, ya que cada país enfrenta retos en su búsqueda del desarrollo sostenible, los Estados tienen soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, y cada uno fijará sus metas nacionales, apegándose a los ODS” (Naciones Unidas, 2015a). Por lo tanto, es necesario hacer un llamado a la acción a todos los actores, a los gobiernos, redes empresariales, Organizaciones No Gubernamentales, Instituciones Educativas, y sociedad en general a sumar esfuerzos y alinearlos a los ODS con una visión que permita la CVC. Esto no impide sino que necesita que sea ahí donde empiecen las transformaciones, y es necesario hacerlo ya, porque eso

redundará en mejoras concretas de bienestar para personas en situación de pobreza, es ahora, porque para que haya un mundo mejor es necesario que las partes de ese mundo empiecen a cambiar en cada momento: el mundo no va a cambiar de arriba hacia abajo, como se pensó durante todo el Siglo XX, y como ha creído el Mundo Moderno, tan afecto a las revoluciones catastrofistas, al parecer, el progreso en realidad ocurre incrementalmente desde las partes, llegando a cambiar el global.

Las nuevas líneas de investigación que surgen a partir del presente trabajo son: analizar la CVC desde otras dimensiones; la redefinición de la productividad en la Cadena de Valor y facilitar el desarrollo de clúster local. Es decir, evaluar las condiciones de desarrollo de un clúster microregional, la productividad de la Cadena de Valor en la industria del ónix de Tecali de Herrera, Puebla y otras regiones de México.

Referencias

- Alic, J. A. (1997). Technological change, employment, and sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 55(1), 1–13. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(96\)00166-7](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00166-7)
- Anthony, B. (2018). Growth of urban farm employment in Tamil Nadu. *International Journal of Social Economics*, 45(1), 82–92. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2016-0254>
- Austin, J. E. (2010). From Organization to Organization: On Creating Value. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 13–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0787-z>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Castaño Quintero, C. A. (2014). *Generación de capacidades en el sector empresarial para la creación de valor compartido, desde la implementación de prácticas de responsabilidad social*. Universidad EAN. <https://doi.org/10.21158/9789587562705>
- Castro Cuamatzin. (2014). *Economía Social, Valores y Principios en la Construcción de Alternativas del Desarrollo: El Caso de la “Cooperativa Casa de Piedras.”* Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Chzhen, Y., & Bruckauf, Z. (2018). Monitoring progress towards sustainable development: Multi-dimensional child poverty in the European Union. *Journal of Poverty and Social Justice*, 26(2), 129–150. <https://doi.org/10.1332/175982718X15154249173514>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe: México*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44674/188/EEE2019_Mexico_es.pdf

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Construir un futuro mejor: acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2000). *Indicadores sociodemográficos de la población total y la población indígena por municipio, Municipio de Tecali de Herrera, 2000*.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2021). *Informe sobre pobreza y género 2008-2018. Una década de medición multidimensional de la pobreza en México*.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). 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>
- Díaz Cáceres, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial Corporate Social Responsibility and Shared Value, Sustainability Strategy. *International Journal of Good Conscience Diciembre*, 9(3), 127–144.
- Elkington, J. (2012). *Sustainability should not be consigned to history by shared value*. Guardian International Edition. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/shared-value-john-elkington-sustainability>
- Frey, D. F., & MacNaughton, G. (2016). A Human Rights Lens on Full Employment and Decent Work in the 2030 Sustainable Development Agenda. *SAGE Open*, 6(2), 215824401664958. <https://doi.org/10.1177/2158244016649580>
- Giuntella, O., Wang, T., Albanesi, S., Berkowitz, D., Cohen-Pirani, D., Rawski, T., & Salomons, A. (2019). *Is an Army of Robots Marching on Chinese Jobs?* 12281. <https://www.cgdev.org/publication/automation-ai-and-emerging-economies>
- Gobierno Municipal Tecali de Herrera Puebla. (2018). Plan de Desarrollo del Gobierno Municipal de Tecali de Herrera, Puebla. In *Gobierno de Puebla*.
- Gross, J. A. (2010). *A shameful business: The case for human rights in the American workplace* (Cornell University Press (ed.); Cornell Un). Cornell University Press.
- Gutiérrez Huby, A. M., & Amador Murguía, E. (2016). Responsabilidad social con valor compartido constituyen ventajas competitivas en empresas peruanas y mexicanas. *Quipukamayoc*, 23(44). <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11621>
- Hernández Bernal, P. (2016). Alternativas de modelos de negocios para las mipymes colombianas desde la responsabilidad social empresarial, el comercio justo, los negocios inclusivos y el valor compartido. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1251>
- Hernani Jáuregui, A. I. (2018). *Comunicación para la creación de valor compartido: la experiencia “Proyecto de Cadenas Productivas en Valle Fortaleza, Barranca”, de Ajegroup-Fundación Añaños* [Universidad de Lima]. <https://doi.org/10.26439/ulima.tesis/8012>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de Población y Vivienda*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

- Mauborgne Renée y Kim Chan. (2004). *Estrategia Océano Azul* (Harvard Business Review (ed.); Harvard Bu). Harvard Business Review.
- Mayol Miranda, A. (2013). *El derumbe del modelo* (LOM Ediciones (ed.); LOM). LOM Ediciones.
- Milica, D., & Milica, J. (2020). Productive Employment and Working Conditions as Determinants of Sustainable Economic Development in Serbia. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 84–96. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0045>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos. In *Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.* Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Naciones Unidas. (2015a). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (2015b). *Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Metas*. Naciones Unidas. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-1-no-poverty.html#targets>
- Naciones Unidas. (2015c). *Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>
- Naciones Unidas. (2015d). *Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>
- Naciones Unidas. (2015e). *Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Naciones Unidas. (2015f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una oportunidad para América Latina y el Caribe*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019a). *OECD Compendium of Productivity Indicators 2019*. In *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/b2774f97-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019b). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019 Policy Highlights*. *OECD Publishing*, 1–17. <https://doi.org/10.1787/9789264009257-en>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama Laboral 2020: América Latina y el Caribe*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Labour compensation per hour worked*. OCDE. <https://doi.org/OECD> (2020), Labour compensation per hour worked (índice). doi: 10.1787/251ec2da-en (Accessed on 26 July 2020)
- Porter, Michael; Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. *Harvard Business Review*, 3–15.
- Porter, Michael; Kramer, M. (2011). *Creación de valor compartido*. *Ploutos*, 2(2), 28–32.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, O. P. and H. D. I. (2019). *Índice Global de Pobreza Multidimensional 2019*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Oxford Poverty and Human Development Initiative. (2020). *Índice multidimensional global 2020. Trazar caminos para salir de la pobreza multidimensional : Lograr los ODS*. http://hdr.undp.org/sites/default/files/2020_mpi_report_es.pdf
- Sandoval Casilimas, C. A. (2002). Investigación cualitativa. In *Instituto Colombiano para el Fomento a la Educación Superior, ICFES* (Vol. 13, Issue 6). <https://doi.org/10.33132/9789585459014>
- Secretaría de Desarrollo Social. (2017). *Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social* (Issue 21153).
- Sen, A. (2009). *The Idea of Justice* (Harvard University Press (ed.); Harvard Un). Harvard University Press.
- Sostenible, C. E. M. para el D. (2019). *El llamado del WBCSD para el liderazgo empresarial en derechos humanos se extiende hasta América Latina y España*. WBCSD. <https://www.wbcds.org/Programs/People/Social-Impact/Human-Rights/News/El-llamado-del-WBCSD-para-el-liderazgo-empresarial-en-derechos-humanos-se-extiende-hasta-America-Latina-y-Espana>
- Tirado Valencia, P., & Ruiz Lozano, M. (2016). Responsabilidad social: la empresa que genera valor añadido compartido. *Revista de Fomento Social*, 215–220. <https://doi.org/10.32418/rfs.2016.281.1384>
- Tun Chim, Javier; Valdez González, M. (2018). *Agenda para las juventudes de México para el 2030* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- United Nations Development Programme. (1997). *Human Development Report 1997*.
- United Nations Development Programme and Oxford Poverty and Human Development Initiative. (2019). *Global Multidimensional Poverty Index 2019 Illuminating Inequalities*. In *Ophi, Undp*.
- Uribe, A. (2015). ¿RSE o creación de valor compartido? *Desarrollo Indoamericano*, 49(127), 51–54.
- Vaidyanathan, L., Scott, M. (2012). Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth. *Vikalpa. The Journal For Decision Makers*, 37(2), 108–113.