

LA CREACIÓN DE

# VALOR COMPARTIDO

Aportes a la competitividad y a la agenda 2030

CREATING SHARED VALUE

Contributions to competitiveness  
and the 2030 agenda



EDITORES

Aida Ximena León Guatame  
Juan José Lombana Roa  
Manuel Méndez Pinzón

RED  
VALOR  
COMPARTIDO

Una iniciativa de

OEI



Cámara  
de Comercio  
de Bogotá

POLI  
POLITÉCNICO  
GRANCOLOMBIANO  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

LA CREACIÓN DE

# VALOR COMPARTIDO

Aportes a la competitividad y a la agenda 2030

CREATING SHARED VALUE.  
Contributions to competitiveness  
and the 2030 agenda





**© Institución Universitaria  
Politécnico Gran Colombiano**

Calle 61 No. 7 - 66  
Tel: 7455555, Ext. 1516  
Bogotá, Colombia

ISBN impreso: 978-628-7534-15-5  
ISBN digital: 978-628-7534-14-8  
ISBN e-pub: 978-628-7534-12-4

**Equipo editorial**

**Director editorial**  
Eduardo Norman Acevedo

**Analista de producción editorial**  
Carlos Eduardo Daza Orozco

**Corrección de estilo**  
Rosario Gómez

**Diseño y diagramación**  
Nelson Rocha Sánchez

**¿Cómo citar este libro?**

León-Guatame, A.X., Lombana-Roa, J.J., Méndez-Pinzón, M. (Eds.) (2021). La creación de valor compartido: aportes a la competitividad y a la agenda 2030: Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.

Creado en Colombia  
Todos los derechos reservados  
2021

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.

Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano accede al licenciamiento Creative Commons del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Sin derivar – Compartir igual.

León Guatame, Aida Ximena; Lombana Roa, Juan José; Méndez Pinzón, Manuel (Editores)

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

La creación de valor compartido: aportes a la competitividad y a la agenda 2030 / Aida Ximena León Guatame, Edel Rocío Lasso Silva; Fabio Rodríguez-Korn; Iván De La Vega; Juan José Lombana Roa, Karla Liliana Haro-Zea; Luciano Barcellos de Paula; Miguel Córdova; Roberto Antonio Gómez Zambrano; Sonia Patricia Rojas Álvarez; 1ª ed. Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Gran Colombiano; 2021.

228 p. ; il.; 17 x 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN impreso: 978-628-7534-15-5  
ISBN digital: 978-628-7534-14-8  
ISBN e-pub: 978-628-7534-12-4

1. Ciencias sociales 2. Administración 3. Empresas 4. Comunidades 5 Sostenibilidad I. Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. II. Tít.

SCDD 307.14

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia.

Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Gran Colombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Gran Colombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310

LA CREACIÓN DE

# VALOR COMPARTIDO

Aportes a la competitividad y a la agenda 2030

**CREATING SHARED VALUE.**  
Contributions to competitiveness  
and the 2030 agenda

**EDITORES**

Aida Ximena León Guatame  
Juan José Lombana Roa  
Manuel Méndez Pinzón

## INDEX

<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Creating Shared Value in Territorial Development .....</b>	<b>22</b>
1.1. Marginalization and Poverty: the Case of the Industry of Onyx in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico.....	24
1.2. Sustainability Reports as Management Tool: the Peruvian Case .....	70
<b>2. Creating Shared Value for Competitiveness .....</b>	<b>108</b>
1.3. Opportunities to Create Shared Value in Marine Products. Fish Meal Supply Chain: Impact on the SDGs.....	110
1.4. Waste in colombian retail: Value Recovery .....	142
1.5. Operational Practices and Competitiveness in Retailers in the Locality of Chapinero in Bogota, Colombia .....	190

## INDICE

Introducción .....	9
<b>1. Creación de valor compartido en el desarrollo territorial.....</b>	<b>23</b>
1.1. Marginación y Pobreza: Caso de la Industria del Ónix de Tecali de Herrera, Puebla, México .....	25
1.2. Reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión: el caso peruano.....	71
<b>2. Creación de valor compartido para la competitividad.....</b>	<b>109</b>
1.3. Oportunidades para la generación de valor compartido en productos marinos: La cadena de suministro de la harina de pescado y su impacto en los ODS .....	111
1.4. Residuos en cadenas detallistas en Colombia: recuperación de valor .....	143
1.5. Las prácticas operativas y competitividad de los comerciantes al por menor en la localidad de chapinero en Bogotá, Colombia .....	191

## ACKNOWLEDGEMENTS

The 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

The 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 Grancolombiano, 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



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.

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](mailto:liliana.haro@outlook.com)

**M.E. Fabio Rodríguez-Korn**

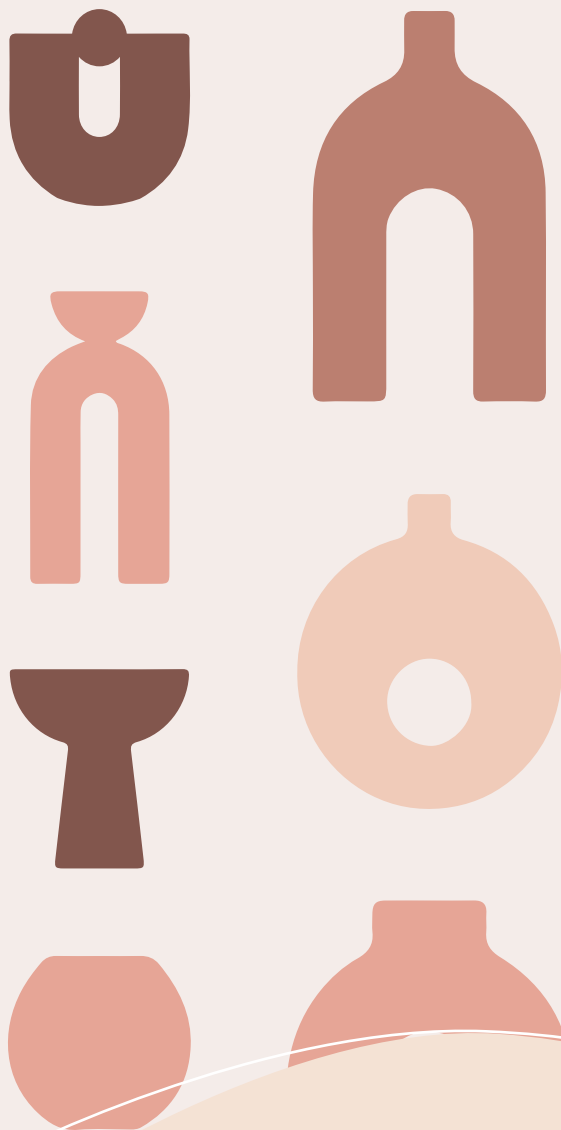
Benemérita Universidad Autónoma  
de Puebla, Puebla (México),  
[fabio.rodriguez@correo.buap.mx](mailto:fabio.rodriguez@correo.buap.mx)

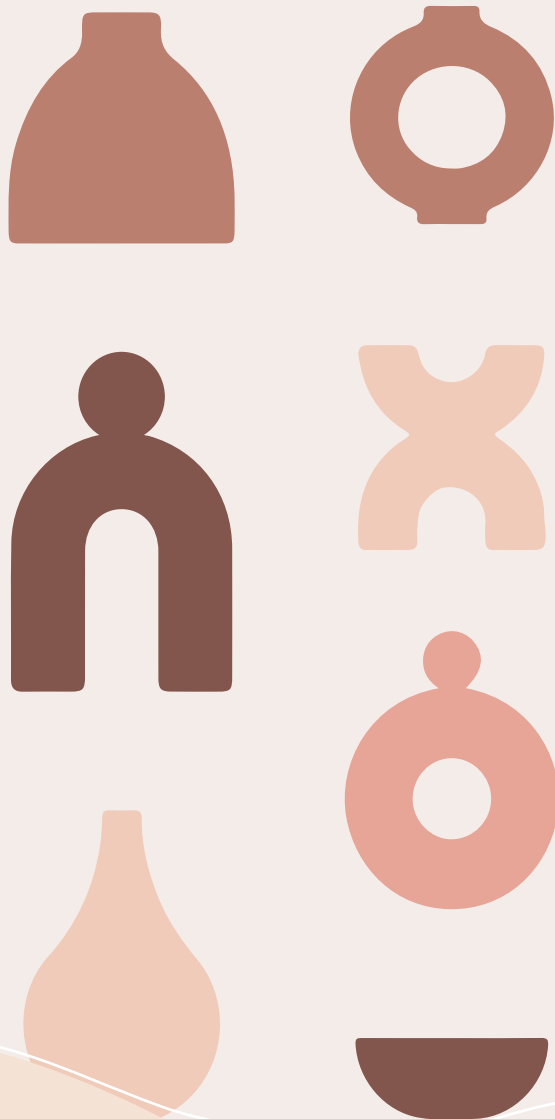
### Abstract

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.

Thus, the work herein is structured in four sections: first, an introduction of the approach to creating shared value conceived as a management and contributing tool to the fulfillment of the SDGs; second, a description of the methodology; third, an introduction of the results and discussion; fourth, an explanation of the conclusions and contributions.

### Approaches to Creating Shared Value

Creating shared value, as proposed by Porter and Kramer (2011), considers the need of companies to renovate their business processes and activities to consider its social environment without sacrificing the search for and attainment of profit (p.1), but “bringing awareness to the organization in terms of the needs and benefits that can be achieved in the social sector” (Hernani Jauregui, 2018, p. 9). Per Austin (2010), creating value is the main justification for association between sectors (p.15). However, he “affirms that creating value is a dynamic process that changes as the relationship between the partners evolves” (Austin & Seitanidi, 2012, p. 735) therefore, develops a conceptual and analytical framework to address them and the following research question: How can collaboration between nonprofits and businesses most effectively co-create significant economic, social, and environmental value for society, organizations, and individuals? The first two components of the Collaborative Value Creation framework are presented in this first of two articles The Value Creation Spectrum provides new reference terms 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).

With social responsibility in mind, Vaidyanathan and Scott (2012) mention “that creating shared value contemplates an association between social and economic progress, emphasizing on searching for opportunities in social problems”. While, Diaz Caceres (Diaz Caceres, 2014) argues that creating shared value encourages social investment beyond corporate responsibility expenditures.

Elkington (2012) asserted that this practice must not relegate sustainability. The author acknowledged that Porter and Kramer’s creating shared value is a step forward for corporate strategy. However, he added that creating shared value may play a critical role in destroying key resources, curtailing the planet’s biodiversity and destabilizing the climate. Furthermore, he stated that Porter reduced corporate sustainability to the efficiency of resources. Elkington (2012) reiterated that sustainability focused on the idea of intergenerational fairness, suggesting that “if properly addressed, sustainability could be the definitive form of shared value”.

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).





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

migrants, populations in rural areas, etc. Finally, inequality grows steeply, being enough to cite that “the participation rate in Latin America and the Caribbean dropped 5.4 percentage points, going from 62.6% in the first three quarters of 2019 to 57.2% in the same period of 2020” (International Labour Organization, 2020) and “23 million people—over half of which were women (12.2 million)— left the labor force and stopped looking for an occupation due to lack of opportunities” ( Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2019). The fact that 53% (12.2 million) of the people that left the workforce are women exemplifies the decline of economic and labor conditions that will affect vulnerable people, thus accentuating inequality.

Therefore, SDG number 10 of the United Nations (2015d, p. 1) presents that: “inequality in and between countries is a continuous reason for concern. Despite some positive indications of decreased inequality in some dimensions, such as the reduction in income inequality in some countries and preferential business status that benefits low-income countries, inequality persists”.

In other words, the aforementioned process of reduction of global and local poverty seems to be inclined towards decreasing poverty while tending to increase inequality; the joint result is society heeds itself in a much more unsatisfying condition than in previous decades, which seems to induce an important disruptive potential in the society of the 21st century. Chilean sociologist Alberto Mayol, a specialist in this complex situation that has spread to many countries, wrote about it from his country’s perspective:

“For many years, Chile was determined to fight poverty. The political elite systematically understood the decrease of inequality as a matter of getting poor people out of the poverty line. They never understood that those were different problems. Poverty lacks food, while inequality lacks society. The first matter is urgent, the problem is dramatic and its solution is indispensable. But inequality is a much deeper problem of enormous complexity. In the face of systemic problems, required balances become dramatic and margin errors are higher.” (Mayol Miranda, 2013, p. 33).

It can be deduced that the coexisting tendency to decrease poverty and increase inequality shifts the problem from the system’s operation to its functioning: it seems that what is important is not to *make the basic needs*, but *the way in which basic needs are made*, this provides special relevance to the approach of Creating Shared Value: “In recent years, companies have been regarded as an important cause of social, environmental and economic problems. There is widespread perception about companies thriving at the expense of the rest of the community”. (Porter y Kramer, 2011, p. 3)

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.

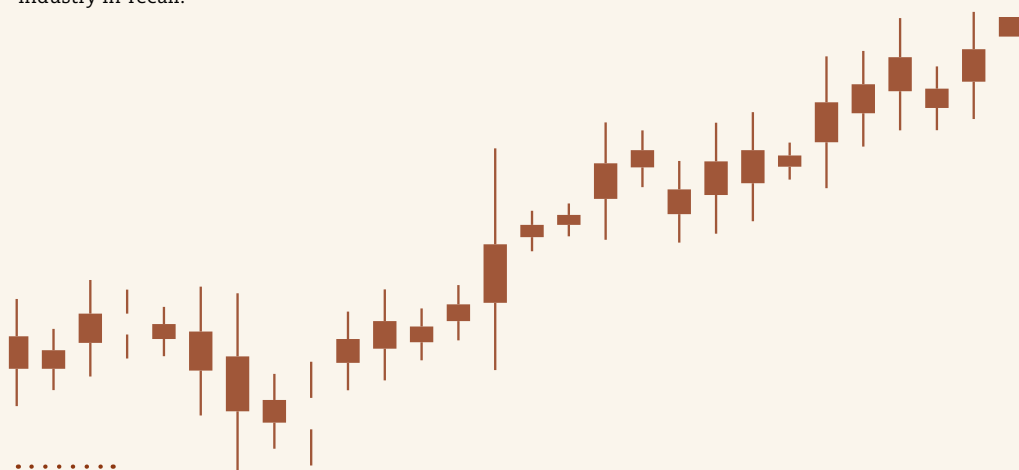
El problema de nuestro interés es esta última transformación, que principalmente reclama una reconcepción de la administración de empresas. Por lo que, hemos trabajado sobre la propuesta de Porter y Kramer, desarrollando una matriz de integración y cotejo de factores de la CVC con ODS, para articular 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.

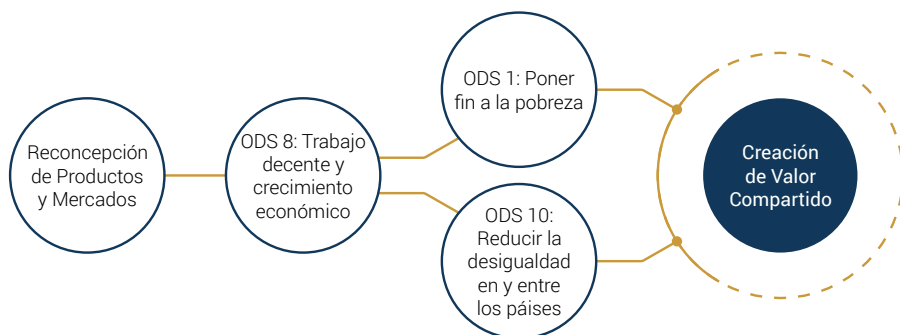
### Results and Discussion

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 -, agrupaban 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.



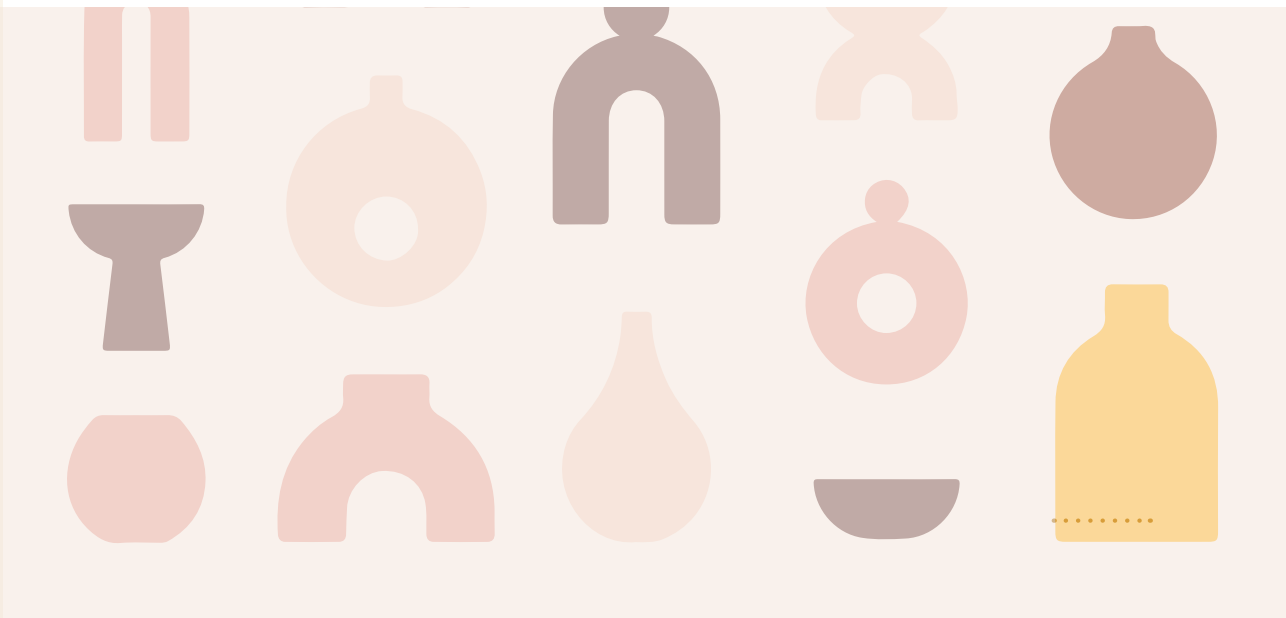
Dada su carácter de agrupamiento de arranque del proceso de transformación. A continuación, es recomendable considerar también el agrupamiento de c). Mejoras en personas, familias y comunidades: por ser el agrupamiento de confluencia de todos los esfuerzos, y porque con él podemos concretar la adecuación 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) Number 8, decent work and growth, cluster changes in microeconomic processes taking place in companies, workshops, workplaces, positions, which collects a special type of people: employed in shared value and basic needs. In this point, it is about raising the average income per employee’s hour, diminishing the unemployment rate, the share of people aged 15- 24 who do not attend school and are not being trained, informal economy, increasing the share of members’ with access to banking services, reducing the rate of work accidents, etc.

c). Number 10, reducing inequalities of the cluster of changes in institutions, another sphere that drives a transformative process. In this section, the aim is to increase the rate of income/expense per capita in households of the 40% poorest among the population, escalate the share of employment in value generation, expand participation of citizens, labor, business, community and educational organizations in the entity’s progress, etc.

This led to the development of the Creating Shared Value-SDGs Matrix, presented ahead:

Table 3 Matrix of Indicators of Creating Shared Value-SDGs, Industry of Onyx in Tecali de Herrera, Puebla, Mexico

ODS	Category	Ways of Creating Shared Value		Pts.	Status		
		Rethinking products and markets	Indicators		V	A	R
1	No poverty	1. Poverty	1.1 Social coverage				
			1.2 Services coverage				
			1.3 Adults with coverage, possession, gender and type				
			1.4 Share of the total public expense applied to basic services				
		2. Marginalization	2.1 Share of the population below the international poverty threshold				
			2.2 Share of the population living below the national poverty threshold				
			2.3 Gendericides				
			2.4 Child maltreatment				

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 per 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				
<b>Evaluación General</b>				<b>0</b>	<b>Total</b>		

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 (WBCSD 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

over their wealth, resources and economic activity, and each one will set its own national goals, adhering to the SDGs” (United Nations, 2015a). Thus, it is necessary to call every actor, government, business networks, NGOs, educational institutions and society in general to action and to add efforts that align with the SDGs along with a vision that is conducive to creating shared value. This does not hinder transformation, it is the starting point for it, and it must happen now because it will redound to concrete improvements to wellbeing for people living in poverty; it must happen now to make the world a better place: the world will not change top-down, as it was believed through most of the 20th century and as the modern world (prone to alarmist revolutions) thinks it will; it seems that progress occurs incrementally from the parts and changes the whole.

New research lines that rise from this research include: analyzing creating shared value from other dimensions; redefining productivity in the value chain and facilitating the development of local clusters. In other words, assessing the development conditions of a micro-regional cluster and the productivity of the value chain in the industry of the onyx in Tecali de Herrera, Puebla, and regions elsewhere in México.

## References

- 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. *Nonprofit 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: Multidimensional child poverty in the European Union. *Journal of Poverty and Social Justice*, 26(2), 129–150. <https://doi.org/10.1332/175982718X15154249173514>

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](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/>

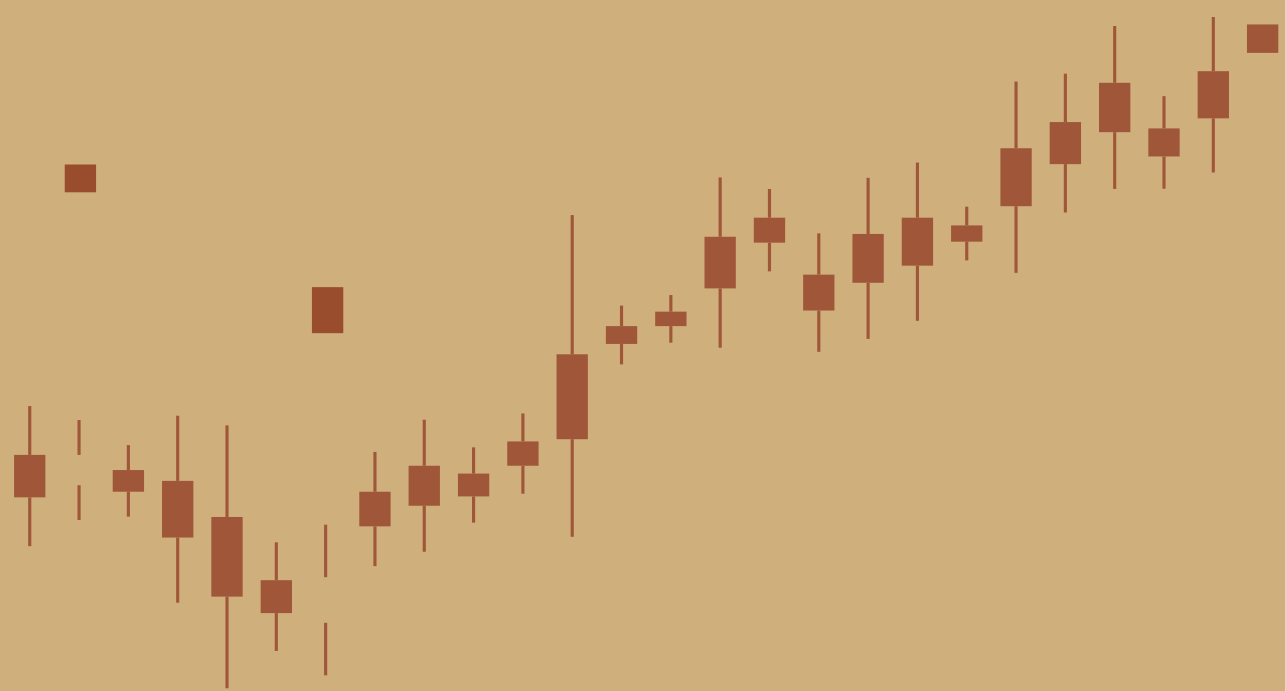


- Mauborgne Renée y Kim Chan. (2004). *Estrategia Océano Azul* (Harvard Business Review (ed.); Harvard Bu). Harvard Business Review.
- Mayol Miranda, A. (2013). *El derumbe del modelo* (LOM Ediciones (ed.); LOM). LOM Ediciones.
- Milica, D., & Milica, J. (2020). Productive Employment and Working Conditions 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.

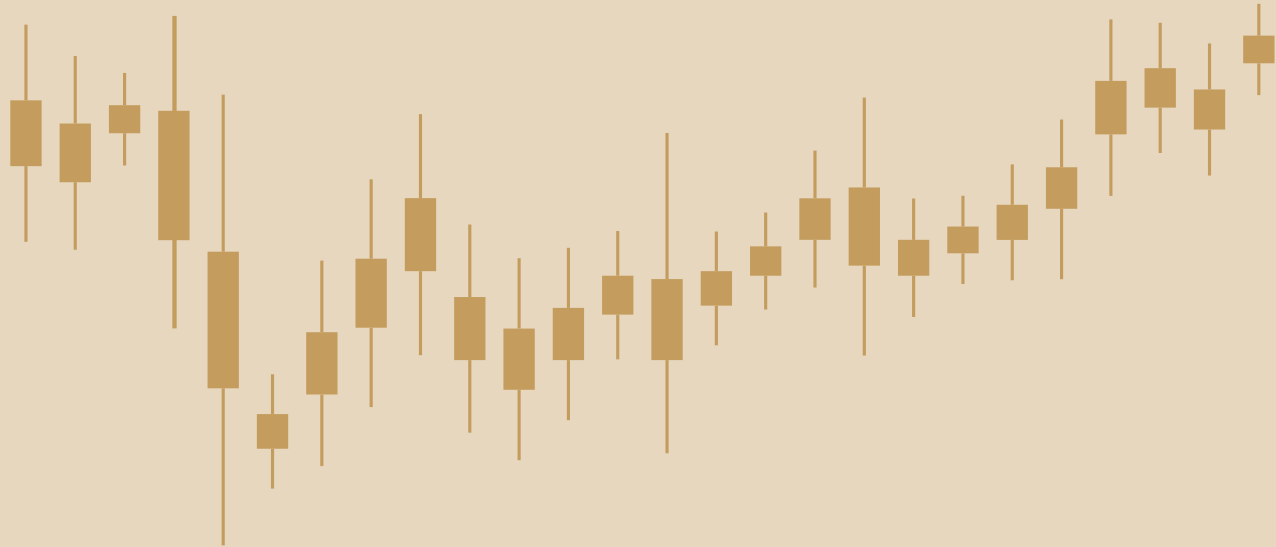


- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, O. P. and H. D. I. (2019). *Índice Global de Pobreza Multidimensional 2019*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Oxford Poverty and Human Development Initiative. (2020). *Índice multidimensional global 2020. Trazar caminos para salir de la pobreza multidimensional : Lograr los ODS*. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2020\\_mpi\\_report\\_es.pdf](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-em-presarial-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.

Sustainability Reports  
as management tool  
**The peruvian case**



Reportes de sostenibilidad  
como herramienta de gestión:  
**El caso peruano**



**Luciano Barcellos de Paula**

CENTRUM Católica Graduate Business School  
y Pontificia Universidad Católica del Perú,  
[lbarcellosdepaula@pucp.edu.pe](mailto:lbarcellosdepaula@pucp.edu.pe)

**Iván de La Vega**

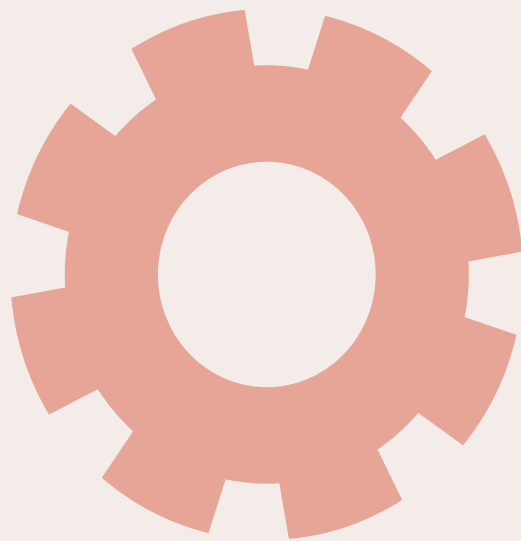
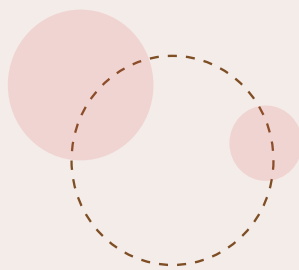
CENTRUM Católica Graduate Business School  
y Pontificia Universidad Católica del Perú,  
[idelavega@pucp.edu.pe](mailto:idelavega@pucp.edu.pe)



## Abstract

The effects of climate change are a growing concern and identifying solutions is urgent for sustainable development. For these reasons, sustainability reports are key tools to manage SMEs, as these allow companies to identify and deal with the social, environmental and economic impact of their activities. In recent years, initiatives like the Competitive Business Program (Programa de Negocios Competitivos – PNC) have materialized. This program was implemented by the GRI and financed by the SECO Swiss Cooperation, with the aim of lowering the impact of supply chains and improving competitiveness of SMEs through sustainability reports.

This research is applied and exploratory, it follows a qualitative approach through a case study method. The document's objectives are: i) broadening the scientific debate on shared value by examining the progress of the PNC implemented by the GRI in Peru; ii) identifying the challenges and opportunities of SMEs participating in the program; and iii) verifying how sustainability reports may be a management tool that contribute to SDGs 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, and 17. In terms of results, the frontier of knowledge pertaining to sustainable development and shared value has expanded; and the way in which SMEs adopt sustainability reports as management tool in order to improve competitiveness has been revealed.



## Resumen

Los efectos del cambio climático son una preocupación creciente, y la identificación de soluciones es una urgencia para el desarrollo sostenible. Por estas razones, los reportes de sostenibilidad (RS) son instrumentos clave para la gestión de las PYMES, debido a que permiten a las empresas identificar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de sus actividades. En los últimos años se observan iniciativas como el Programa de Negocios Competitivos (PNC) implementado por GRI y financiado por la Cooperación Suiza SECO, que buscan reducir los impactos en la cadena de suministro, y aumentar la competitividad de las PYMES a través de los reportes de sostenibilidad.

La investigación realizada puede clasificarse como aplicada y exploratoria, con un enfoque cualitativo a través de un método de estudio de casos. El documento tiene como objetivos i) ampliar la discusión científica sobre el valor compartido, al examinar el avance del PNC implementado por el GRI en Perú, ii) identificar los desafíos y oportunidades de las PYMES que participan en el programa, y iii) verificar cómo los reportes de sostenibilidad pueden ser una herramienta de gestión y contribuir a los ODS 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 17. En cuanto a los resultados, se ha ampliado la frontera del conocimiento sobre desarrollo sostenible y el valor compartido, y se han revelado cómo las PYMES adoptan los RS como herramienta de gestión para mejorar la competitividad.

### Introduction

Environmental concerns related to global warming and to the effects of climate change are increasing and identifying solutions for sustainable development has become urgent. Scientific studies reveal that up to 80% of the greenhouse effect emissions and over 90% of the impact on natural resources occur in supply chains, usually comprising SMEs (Bové & Swartz, 2016; Bunclark & Barcellos-Paula, 2021).

Consequently, tools like sustainability reports are key to manage SMEs, as they allow companies to identify and deal with the social, environmental, and economic impact of their activities, thus lowering risk and improving competitiveness (Calabrese et al., 2019) meaning that both parties contribute to identifying the present and emerging social and environmental risks and opportunities. The current study proposes a practical and structured approach for performing materiality analysis, integrating the well-known Global Reporting Initiative (GRI). Additionally, the exercise of reporting allows organizations to define a competitive strategy, based on shared value and innovation capacity (Yang & Yan, 2020), contributing to the fulfillment of the SDGs (Barcellos-Paula et al., 2021; Rosati & Faria, 2019).

Therefore, initiatives like the Competitive Business Program have appeared in recent years. Said program was implemented by the Global Reporting Initiative (GRI) and financed by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO). The PNC aims to reduce impact of supply chains and improve competitiveness for SMEs, through sustainability reports.

The program is underway in Colombia, Ghana, Indonesia, Peru, South Africa and Vietnam. The main goals are improving productivity and competitiveness of participating businesses, generating jobs and contributing to a better integration of SMEs in the world's value chains, all of it through sustainability reports (Global Reporting Initiative (GRI), 2016).

The process begins when implementing partners and anchor companies invite their suppliers (SMEs), who are part of a local cluster, to participate in the program. The PNC began in Peru with 72 SMEs in 2018, and by 2020, nearly 1,000 SMEs and more than 30 anchor companies had participated. The program is structured with training and education activities such as workshops, seminars, consultancies, and online courses, among others. For example, online courses were developed related to the GRI, including: governance structure (102-18), anti-corruption (205), human resources (102-8- Information on employees and other workers, 401-Employment, 404-Training and education), occupational health and safety (403), optimum resource management (301-Materials, 302-Power, 306-Effluents and waste) (Global Reporting Initiative, 2016). This is how the PNC creates shared value, as defined by Porter and Kramer (2011), developing and strengthening local clusters, improving products, accessing new markets, and redefining productivity in the value chain, solving society's problems such as environmental impact, use of power and water, employees' health and safety, suppliers' access and feasibility, and employees' skills.

The program's goal is to include sustainable development in SMEs' management by following GRI standards. As a result, SMEs apply their managerial knowledge, improve

## Introducción

Las preocupaciones ambientales relacionadas con el calentamiento global y los efectos del cambio climático son crecientes, y pasa a ser urgente la identificación de soluciones para el desarrollo sostenible. Estudios científicos revelan que hasta el 80% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y más del 90% de impactos sobre los recursos naturales se encuentran dentro de la cadena de suministro, que normalmente comprende a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Bové & Swartz, 2016; Bunclark & Barcellos-Paula, 2021).

Por estas razones, herramientas como los reportes de sostenibilidad (RS) son instrumentos clave para la gestión de las PYMES, debido a que permite a las empresas identificar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de sus actividades, reducir el riesgo y aumentar la competitividad (Calabrese et al., 2019) meaning that both parties contribute to identifying the present and emerging social and environmental risks and opportunities. The current study proposes a practical and structured approach for performing materiality analysis, integrating the well-known Global Reporting Initiative (GRI). Además, el ejercicio del reporte le permite a la organización definir una estrategia competitiva basada en el valor compartido y la capacidad para la innovación (Yang & Yan, 2020), lo que contribuye al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Barcellos-Paula et al., 2021; Rosati & Faria, 2019).

En esta línea, se observan en los últimos años iniciativas como el Programa de Negocios Competitivos (PNC) implementado por el *Global Reporting Initiative* (GRI) y financiado por la Secretaría del Estado Suizo para temas Económicos (SECO), que busca reducir los impactos en la cadena de suministro, y al mismo tiempo, aumentar la competitividad de las PYMES a través de los RS.

El programa está presente en Colombia, Ghana, Indonesia, Perú, África de Sur y Vietnam. Los principales objetivos son aumentar la productividad y competitividad de las empresas participantes, generar empleos y contribuir a una mejor integración de las PYMES en las cadenas de valor mundiales mediante informes de sostenibilidad (*Global Reporting Initiative* (GRI), 2016).

El proceso se inicia cuando los socios implementadores y empresas ancla invitan a sus proveedores (PYMES), que pertenecen a un clúster local, a participar del programa. En 2018, el PNC empieza en Perú con 72 PYMES, y en 2020, ya son casi 1,000 PYMES y más de 30 empresas ancla. El programa se estructura a través de varias actividades de formación y capacitación como talleres, seminarios, consultorías y cursos online, entre otros. Por ejemplo, fueron desarrollados cursos online vinculados a los estándares GRI como: Estructura de Gobernanza (102-18), Anticorrupción (205), Recursos humanos (102-8-Informaciones sobre empleados y otros trabajadores, 401-Empleó, 404-Formación y enseñanza), Seguridad y salud en el trabajo (403), Gestión óptima de recursos (301-materiales, 302-energía, 306-Efuentes y Residuos) (*Global Reporting Initiative*, 2016). De esta manera, el PNC crea

productivity in the value chain, contribute to sustainable development, and report their progress through the GRI Guide.

In this context, this document seeks to: i) expand the scientific debate about shared value by examining the progress of the PNC implemented by the GRI in Peru; ii) identify the challenges and opportunities of SMEs participating in the program; and iii) verify how sustainable reports may be a management tool and contribute to the SDGs. This study is divided in five parts. The first explains the motive and objectives of the study. The second introduces the research methodology. The third presents the theoretical framework. The fourth shows the results of the case studies. And the last one recounts the debate and conclusions around the subject.

### Methodology

Methodology is understood not only as the act of describing the organization of data and methods used in a survey, but particularly as the justification of the selected procedures, variables, and indicators (Barcellos de Paula, L.; De Castro, A.; & Fantoni, 2018)no âmbito do desenvolvimento turístico territorial. As instâncias de governança, nos destinos turísticos, podem já estar instituídas ou ainda ser preciso esforço inicial para tal. Desta forma, esse estudo almeja ser um instrumento de suporte aos destinos que necessitem melhorar a efetividade das relações entre as partes interessadas (stakeholders. In this sense, it is relevant to highlight that there is no correct knowledge but knowledge accepted in certain period by a specific community (Koche, 2001).

This research is classified as applied and exploratory, and it followed a qualitative approach through the case study method (Will M. Bertrand & Fransoo, 2002). Convenience sampling, a type of non-probability sampling method, was used (Niño Rojas, 2011). This method seeks to minimize the difference between cases, with the purpose of bringing to light the basic properties of a particular category, and maximizing the differences between cases, and with the intention to increase the categories and limit the theory’s incidence (Glaser & Strauss, 1967). Case study allows for detailed observation and exploration of a phenomenon, in a real context (Yin, 2014). “The methodological process is structured in three stages: 1) Research design (type and approach, hypothesis, variables, samples, techniques); 2) Data collection; and 3) Process, analysis, and interpretation” (Niño Rojas, 2011, p.45). Each stage is explained below.

### Research Design

The subject of study comprises ten SMEs that participated in the PNC implemented by the GRI. Table 1 describes the unit of analysis. The SMEs are in different sectors of the Peruvian economy and were selected after participating in a pilot project. The pilot project

valor compartido conforme lo indican Porter y Kramer (2011), pues permite el desarrollo y fortalecimiento de clústeres locales, mejora los productos, da acceso a nuevos mercados, y redefine la productividad en cadena de valor resolviendo problemas de sociedad tales como el impacto ambiental, uso de la energía, uso del agua, salud y seguridad de los empleados, acceso y viabilidad de los proveedores, y habilidades de los empleados.

Se trata principalmente de incluir el desarrollo sostenible en la gestión de las PYMES a través de los estándares GRI. Como resultado, las PYMES aplican los conocimientos en la gestión, incrementan la productividad en la cadena de valor, contribuyen al desarrollo sostenible, y reportan sus avances a través de la Guía GRI.

En este contexto, el presente documento tiene como objetivos: i) ampliar la discusión científica sobre el valor compartido, al examinar el avance del PNC implementado por el GRI en Perú, ii) identificar los desafíos y oportunidades de las PYMES al participar del programa, y iii) verificar cómo los RS pueden ser una herramienta de gestión y contribuir a los ODS. Este estudio se organiza en cinco partes. En primer lugar, se explican las motivaciones y objetivos del estudio. En segundo, se presenta la metodología de la investigación. En tercero, se presenta el marco teórico. En cuarto lugar se muestran los resultados del estudio de casos. Finalmente, se expone la discusión y conclusiones sobre el tema.

### Metodología

La metodología se entiende no sólo como el acto de describir la organización de los datos y métodos utilizados en una encuesta, sino sobre todo como la justificación de los procedimientos, variables e indicadores elegidos (Barcellos de Paula, L.; De Castro, A.; & Fantoni, 2018)no âmbito do desenvolvimento turístico territorial. As instâncias de governança, nos destinos turísticos, podem já estar instituídas ou ainda ser preciso esforço inicial para tal. Desta forma, esse estudo almeja ser um instrumento de suporte aos destinos que necessitem melhorar a efetividade das relações entre as partes interessadas (stakeholders. En este sentido, un aspecto relevante a destacar es que no existe el conocimiento correcto, sino un conocimiento aceptado en un determinado período por una comunidad específica (Koche, 2001).

La investigación realizada puede clasificarse como aplicada y exploratoria, con un enfoque cualitativo a través del método de estudio de casos (Will M. Bertrand & Fransoo, 2002). Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia (Niño Rojas, 2011), que busca minimizar las diferencias entre los casos con el fin de sacar a la luz propiedades básicas de una categoría particular y maximizar las diferencias entre los casos con la intención de incrementar categorías y acotar la incidencia de la teoría (Glaser & Strauss, 1967). El estudio de casos permite observar y explorar en detalle un fenómeno en un contexto real (Yin, 2014) y “El proceso metodológico está estructurado en tres etapas: 1) Diseño de la investigación (tipo y enfoque, hipótesis, variables, muestra, técnicas);



2) Recolección de datos y 3) Procesamiento, análisis e interpretación”(Niño Rojas, 2011, p.45). A continuación, se explica cada etapa.

### Diseño de la investigación

El objeto de estudio contempla diez PYMES que participan del PNC implementado por el GRI. La tabla 1 describe la unidad de análisis. Las PYMES pertenecen a distintos sectores de la economía peruana, y fueron seleccionadas por participar en un proyecto piloto que contempla servicios de consultoría especializada en gestión, ejecutado por grupos de alumnos del Programa MBA 121, CENTRUM PUCP Business School, Perú.

Tabla 1. Unidad de análisis

Casos	Sectores	No. empleados	Ingresos
1	Construcción	58	S/ 16,027,809.50
2	Publicidad	165	ND
3	Productos de papel y forestales	11	S/ 1,450,000.00
4	Sin fines de lucro / Servicios	ND	S/ 425,601.30
5	Energía	168	S/ 8,681,857.00
6	Logística	15	S/ 2,757,280.00
7	Servicio de mantenimiento	10	S/ 6,771,286.00
8	Otros (activaciones)	141	S/ 10,000,000.00
9	Servicios y comercio	108	S/ 70,044,000.00
10	Energía	130	S/ 9,193,755.00

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

Las consultorías se realizaron con supervisión académica de dos profesores durante 14 meses (entre los meses de octubre de 2018 y diciembre de 2019). Como indicador de calidad y confiabilidad de los datos analizados, las diez tesis fueron sustentadas y aprobadas por jurados (todos con doctorado) en los primeros meses de 2020. Por cuestiones de confidencialidad y protección de datos, los nombres de las empresas no serán revelados, y se asignarán números a las PYMES incluidas en el estudio.



### Processing, Analysis and Interpretation

Research was based on the results of the literature review and the case study, it was followed by a debate on the findings and conclusions.

### Theoretical Framework

The theoretical-conceptual approach to topics such as sustainable development, sustainability reports, shared value and SDGs has been integrated into a discussion which is increasingly relevant in this globalized, complex and interdependent world. Therefore, it is our interest to define and correlate the topics that are covered by this research, to have points of reference at the time of interpreting them. An examination of the macro longitudinal trajectory of the definition of sustainable development evinces its multiple meanings; since it has been adapting to different historical moments.

The World Commission on Environment and Development: Our Common Future (WCED) conceptualized sustainable development as a process that seeks to achieve “development that fulfills the needs of people without compromising the capacity of future generations to satisfy their own” (WCED, 1987 s/n). The concept has been used in different areas of knowledge, e.g., environment, green and sustainable science and technology, management, business and economy studies, among others; and its success has been directly linked to the stakeholders’ commitment and management (Freeman et al., 2010). Some authors have evolved the term, applying it to high-performance organizations that are capable of anticipating, and therefore invest, in the future. The leaders of those organizations adhere to responsible and sustainable business practices; they understand the need to balance these priorities, and that these business practices must provide tools to the main stakeholders and clients, fundamentally in terms of trust in the organizations’ sustainability (Cosma et al., 2020; Jankalová & Jankal, 2020). Recently, other authors have introduced the term *innovability*, understood as the capacity to innovate, in any of its variants, but always keeping in mind that each action should be devised with sustainability in mind (De la Vega, I. & Barcellos De Paula, 2020).

The starting point to talk about a company’s sustainable development is The Triple Bottom Line model. The author has suggested a responsible management model balancing three dimensions, combining economic development, social progress and environmental protection (Elkington, 1994). Subsequently, sustained population’s growth and a globalized economy based on the disruptive emerging technologies, have resulted in an increased use of renewable and non-renewable natural resources, causing irreversible alterations to the planet.

### Recolección de datos

Se realiza una revisión de la literatura de los siguientes conceptos: Desarrollo Sostenible, RS y Valor Compartido. Se utilizan fuentes secundarias de información como artículos científicos indizados en la *Web of Science* (WoS), libros y reportes técnicos. Los resultados de la revisión se presentan en el marco teórico.

Se revisan las diez tesis sobre las PYMES; para ejecutar el estudio de casos se utilizan cuatro unidades de análisis: problemas identificados, soluciones propuestas, vínculos con los estándares del GRI y de los ODS. Se presentan los análisis en el apartado de resultados.

### Procesamiento, análisis e interpretación

A partir de los resultados de la revisión de la literatura y de los estudios de caso, se procede a realizar una discusión sobre los hallazgos y conclusiones de la investigación.

### Marco teórico

La aproximación teórico-conceptual a temas como Desarrollo Sostenible, Informes de Sostenibilidad, Valor Compartido y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se ha ido integrando en una discusión cada vez más relevante en este mundo globalizado, complejo e interdependiente. Por ello, nos interesa definir y correlacionar los temas que se tratan en este estudio para tener puntos de referencia a la hora de interpretar los tópicos tratados. Al examinar la trayectoria longitudinal macro de la definición de desarrollo sostenible podemos apreciar sus múltiples acepciones, debido a que ha sido un blanco móvil que se ha ido adecuando a los distintos momentos históricos.

La *World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (WCED) lo conceptualizó como un proceso que busca lograr un “desarrollo que satisfaga las necesidades de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (WCED, 1987 s/n). El concepto ha sido utilizado en diversas áreas de conocimiento, como estudios del ambiente, ciencia y tecnología verde y sostenible, gestión, negocios, economía, entre otros, y su éxito estuvo vinculado directamente al compromiso y gestión de los *stakeholders* (Freeman et al., 2010). Incluso, algunos autores han evolucionado el término y lo aplican a organizaciones de alto rendimiento capaces de anticipar y por ende de invertir en el futuro. Los líderes de esas organizaciones están comprometidos con prácticas comerciales responsables y sostenibles y comprenden la necesidad de un equilibrio de estas prioridades y que, además, proporcionen herramientas a los principales

Some specialists have defined sustainable development as the understanding of interactions between the following three systems: world economy, global society and physical environment of the earth (Sachs, 2018). Other authors have defined it as the policies and actions required to achieve economic development while maintaining harmony with the environment and pursuing social equality (Fernandez & Gutierrez, 2013). Sustainable development seeks growth but as a process, while keeping the balance in the long term (Gomez et al., 2015). Another important benchmark was the creation of sustainability reports:

“In 1997, the Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), based in the United States, had the idea of creating a universal framework in order to assess and report the organization’s economic, environmental and social performance. Later, CERES paired up with the United Nations Environment Program (UNEP) and initiated a series of dialogues between stakeholders and work groups to begin a process that led to the incorporation of the GRI as an independent institution. Since then, the GRI has grown to become an official collaborator of the UNEP, and it was transferred to Amsterdam. The first version of the GRI guidelines was published in 2000”. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 65-66).

The same author states that “formulating a sustainability memory comprises measurement, dissemination and accountability towards internal and external stakeholders regarding the organization’s performance as to the SDGs” (Barcellos de Paula, 2019, p. 67). In the last two decades, its center of gravity shifted towards sustainability with greater range, and it continues to rise, fundamentally in sectors which are historically more sensitive towards and with greater environmental impact, such as chemical, power, oil and mining companies (Valero, 2015).

Although reporting is still considered voluntary, compliance with this activity is more and more demanding for companies. But what is more relevant in the end, is incorporating it to the organization’s agenda with a clear strategy and applying indicators to assess and improve performance. The objective of reporting is to make sustainability reports a habitual practice that steers and supports organizations around the world, with the purpose of helping to understand and communicate its impact on climate change, human rights, governance and social wellbeing; its mission is to heighten decisions that drive social, environmental and economic benefits for all. The GRI standards represent the best world practices to communicate social, economic and environmental matters. By 2020, companies in 162 countries are onboard with reporting (Vargas, 2020).

The report’s structure is divided in six standardized modules, designated by numbers that integrate series. The first one is 101, called “Fundamentals”, which additionally

interesados y clientes, fundamentalmente en lo que tiene que ver con la confianza en la sostenibilidad de las organizaciones (Cosma et al., 2020; Jankalová & Jankal, 2020). Otros autores han introducido recientemente el término innovabilidad, entendido como la capacidad para innovar en cualquiera de sus variantes, pero siempre pensando en que cada acción debe estar pensada desde la sostenibilidad (De la Vega, I. & Barcellos De Paula, 2020).

Al hablar de desarrollo sostenible en la empresa partimos de la definición del modelo *The Triple Bottom Line*. El autor planteó un modelo de gestión responsable mediante un equilibrio entre tres dimensiones, combinando el desarrollo económico, el progreso social y la protección ambiental (Elkington, 1994). Posteriormente, el crecimiento sostenido de la población y de una economía globalizada basada en las tecnologías disruptivas emergentes ha producido un incremento en la cantidad de recursos naturales renovables y no renovables utilizados, y además ha ocasionado alteraciones irreversibles en el planeta.

Algunos especialistas han definido el desarrollo sostenible como la comprensión de las interacciones entre tres sistemas: la economía mundial, la sociedad global y el medio ambiente físico de la tierra (Sachs, 2018). Otros autores lo definieron como las políticas y acciones requeridas para lograr el desarrollo económico mientras se mantiene la armonía con el ambiente y se busca la equidad social (Fernández & Gutiérrez, 2013). El desarrollo sostenible busca el crecimiento, pero visto como un proceso, mientras mantiene el equilibrio a largo plazo (Gómez et al., 2015). Otro importante hito fue la creación de los reportes de sostenibilidad:

“En 1997, a la Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (CERES) en Estados Unidos, se les ocurrió la idea de crear un marco universal para medir y reportar sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización. Posteriormente CERES se asoció con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y comenzó una serie de diálogos entre los grupos de interés y de trabajo para iniciar un proceso que ha conducido a la formación del GRI como institución independiente. Desde entonces, el GRI ha crecido, se ha convertido en un centro colaborador oficial del PNUMA, y se trasladó a Ámsterdam. La primera versión de las directrices GRI se publicó en el año 2000”. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 65-66).

El mismo autor indica que “la elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto a los ODS” (Barcellos de Paula, 2019, p. 67). En las últimas dos décadas, su centro de gravedad giró hacia el tema sostenible con un rango más amplio y su auge ha ido en aumento, fundamentalmente en los sectores que históricamente son de mayor sensibilidad e impacto medioambiental como las empresas químicas, eléctricas, petroleras y mineras (Valero, 2015).



details the principles and acts as a manual that describes how the GRI standards can be used; the second is 102, called “General Content”, used to indicate the organization’s contextual information and to build its profile; the third is 103, called “Management Approach”, and it is used to provide information on how an organization manages a topic. The following three modules are thematic, and they introduce information about an organization’s economic, environmental and social impacts, numbered 200, 300, and 400, respectively (Global Reporting Initiative, 2016). This report has evolved in terms of topics, content, quality and depth, which has allowed it to become a global reference point nowadays.

Shared value is an approach which has emerged strongly and it is connected with topics of sustainable development. Shared value is understood as “those policies and practices that strengthen companies’ competitiveness, while simultaneously improving economic and social conditions of the communities where they operate” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). For these authors, there are three ways of creating shared value: “the first one would be to rethink products and markets; the second one would be to redesign productivity in the value chain; and the third one would be to develop a local cluster” (Porter & Kramer, 2011, pp.7-15). This proposal was intended to face the challenges of the economic development of the 21st century, which demand greater commitment of companies and society in pursuing solutions towards a better and more sustainable world (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020).

In order to create shared value, the company has to evaluate its suppliers and integrate itself into this decision, complying with adequate sustainable development requirements, which exceed the legal requirements applicable. This way, the company encourages its suppliers to adopt common values and to begin a continuous improvement process towards sustainable development. Suppliers’ sustainable management, based on shared value, improves quality and competitiveness, lowers costs, technological progress, risk management in the supply chain and protects corporate reputation. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 41-42).

SDGs are related to a larger purpose, intended to generate more specific objectives with associated goals that allow understanding where to steer the initiatives towards, both socially, ecologically and economically. This is why countries met at the United Nations Conference on Sustainable Development, which took place in Rio de Janeiro in 2012, to create a list of objectives related to overcoming the world’s main environmental, economic and social challenges; and to design an agenda for 2030 (UNO, 2015). This means that each country may adjust the objectives and work on them from their different realities, to incorporate the 17 SDGs (Figure 1).

Aun cuando reportar sigue siendo un tema voluntario, cada día se hace más demandante para las empresas cumplir con esta actividad; pero lo que termina siendo relevante es incorporar este tema a la agenda de la organización con una estrategia clara, y utilizar los indicadores para medir y mejorar el rendimiento. Su objetivo es hacer que los reportes de sostenibilidad se conviertan en una práctica habitual y que proporcionen orientación y respaldo a las organizaciones de todo el mundo, con el fin de ayudar a la comprensión y comunicación sobre el impacto en el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social; por ello tiene como misión potenciar las decisiones que crean beneficios sociales, ambientales y económicos para todos. Los estándares del GRI representan las mejores prácticas mundiales para informar sobre temas sociales, económicos y ambientales, y para el año 2020 ya hay empresas de 162 países que reportan (Vargas, 2020).

La estructura del reporte se divide en seis módulos estandarizados con la denominación de números que conforman series; el primero es el 101 llamado “fundamentos” que, además de detallar los principios, es un manual que describe cómo se pueden usar los estándares GRI; el segundo es el 102 llamado “contenidos generales” y se utiliza para indicar la información contextual de la organización y construir su perfil, el tercero, es el 103 llamado “enfoque de gestión” y se utiliza para aportar información sobre cómo una organización gestiona un tema. Los siguientes tres módulos son denominados temáticos y se presentan para dar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización y son el 200, 300 y 400 respectivamente (Global Reporting Initiative, 2016). Este reporte ha ido evolucionando en cuanto a temas, contenidos, calidad y profundidad, lo que le ha permitido ser hoy en día referente global.

Un enfoque que ha emergido con fuerza, vinculado a los temas de desarrollo sostenible, es el del valor compartido, que se entiende como “aquellas políticas y prácticas que fortalecen la competitividad de la empresa, y simultáneamente mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades que operan” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Para estos autores hay tres maneras de crear valor compartido: “la primera sería repensar los productos y mercados, la segunda sería rediseñar la productividad en la cadena de valor, y la tercera sería permitir el desarrollo de un clúster local” (Porter & Kramer, 2011, pp.7-15). Fue una propuesta para afrontar los desafíos del desarrollo económico en el siglo XXI, que demanda un mayor compromiso de las empresas y sociedad en la búsqueda de soluciones hacia un mundo mejor y sostenible (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020).

Para crear valor compartido, la empresa debe evaluar a sus proveedores e integrarse en esta decisión, cumpliendo con los requisitos de desarrollo sostenible adecuados que exceden los requisitos legales aplicables. De esta forma, la empresa alienta a sus proveedores a adoptar valores comunes y a iniciar un proceso de mejora continua hacia el desarrollo sostenible. La gestión sostenible de los proveedores a partir del valor compartido permite mejorar

Figure 1. Sustainable Development Goals



Source: UN (2015)

To achieve these objectives, it is fundamental for the whole society to engage in the articulation of innovation initiatives, including public and private sectors, and non-governmental organizations. Stakeholders should commit to sustainable development. As a result, companies and organizations are increasingly incorporating SDGs in their strategies; and this may be verified through the sustainability reports (Barcellos de Paula, 2019). Every year, reports on the progress of SDGs throughout the world are produced, allowing to identify aspects in which progress has been made and aspects in which it is necessary to take more decisive measures.

In summary, an exploration of the trajectory of the concept of sustainable development evinced links between sustainable reports and shared value aimed at achieving the SDGs. The following are the results of the case studies of the SMEs in Peru, which reinforce the importance of these links towards a sustainable development.

### Results

The main results of the consultancy diagnosis referred a lack of implementation of procedures and policies in different areas, as well as concentration of power in decision-making, low inclusion of sustainability in management, scarce capacity for innovation, need to diversify and increase the number of clients, need to improve personnel's training and education.

The diagnosis also indicates problems and possible solutions linked to the GRI standards. The actions proposed, once implemented, shall contribute to the fulfillment of



la calidad, la competitividad, la reducción de costos, los avances tecnológicos, gestionar riesgos en la cadena de suministro y proteger la reputación corporativa. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 41-42).

Los ODS se pueden relacionar con un gran propósito referido a generar objetivos más específicos con metas asociadas que permitan entender hacia dónde se deben dirigir las iniciativas, tanto en temas sociales como ecológicos y económicos. Es por esto que los países se reunieron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012, para crear una lista de objetivos relacionados con la superación de los principales desafíos ambientales, económicos y sociales en el mundo, diseñando una agenda para el año 2030 (UNO, 2015). Esto significa que cada país puede ajustar los objetivos y trabajarlos desde sus distintas realidades para incorporar los 17 ODS (Figura 1).

Figura 1. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU (2015)

Para lograr los objetivos, es esencial que toda la sociedad participe en la articulación de iniciativas de innovación y eso incluye los sectores público y privado y organizaciones no gubernamentales. Todos los grupos de interés deben asumir un compromiso hacia el desarrollo sostenible. Como resultado, cada vez más empresas y organizaciones están incorporando los ODS en sus estrategias, y esto se puede verificar a través de los informes de sostenibilidad (Barcellos de Paula, 2019). Todos los años se realizan informes de avance de los ODS en el mundo que permiten conocer en qué se ha progresado y en qué es necesario tomar medidas más contundentes.



the SDGs (Figure 1). The most recommended GRI content is also presented. Consolidated results of each case study are presented below.

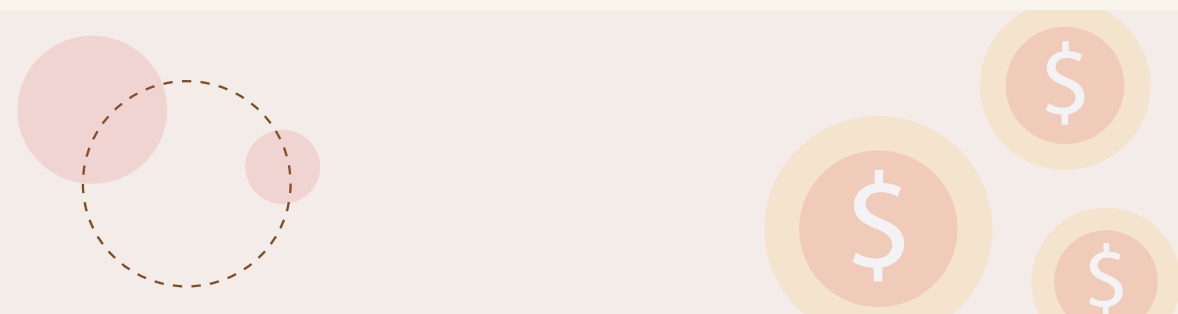
Case 1 refers to a company in the construction sector and the main problem identified was the lack of corporate governance (Table 2). Solutions proposed are linked to the GRI 102-18 and contribute to the SDG number 8.

**Table 2.** Case Study 1

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Lack of Corporate Governance	Define owners. Establish corporate principles, policies, procedures and risk management. Formulate a CSR policy.	102-18	8
High concentration in clients' portfolio	Create a commercial and marketing area. Participate in events of the sector. Pursue joint ventures with current suppliers or other companies.	102-7	8
Low level of diversification in services	Promote new services adapted to the sector.	102-7 201-1	8, 9 and 12
Inadequate project valuations	Promote financial and operational autonomy. Implement ABC costing per project in order to reduce administrative expenses.	102-19 102-20	8 and 9
Unstructured finances	Open credit lines for funding.	102-18 201-1	8 and 9
Corporate structure is not well defined	Modify the corporate structure.	102-18	8

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 2 refers to a company in the advertisement sector, its main shortcoming is the absence of occupational health and safety procedures (Table 3). Solutions are linked to GRI 403 and contribute to the SDGs number 8 and 3.



En resumen, al explorar la trayectoria del concepto de desarrollo sostenible, se observaron los vínculos existentes entre los RS y el valor compartido para lograr los ODS. A continuación, se presentan los resultados del estudio de casos de las PYMES en Perú, lo que refuerza la importancia de estos vínculos hacia un desarrollo sostenible.

### Resultados

Como principales resultados de los diagnósticos de consultoría, se observa la ausencia de implementación de procedimientos y políticas en diversas áreas, concentración de poder en la toma de decisiones, baja inclusión de la sostenibilidad en la gestión, baja capacidad para innovar, necesidad de diversificar y aumentar el número de clientes, mejorar la formación y la capacitación del personal.

Los diagnósticos también indican problemas y posibles soluciones vinculadas a los estándares GRI. Las acciones propuestas, una vez implementadas, contribuirán al alcance de los ODS (Figura 1). Se exponen también los contenidos GRI más recomendados. A continuación, se presenta el resultado consolidado de cada estudio de caso.

El caso 1 se refiere a una empresa del sector de construcción y el principal problema identificado fue la falta de gobierno corporativo (Tabla 2). Las soluciones propuestas están vinculadas al GRI 102-18 y contribuyen al ODS 8.

Tabla 2. Caso de estudio 1

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta Gobierno Corporativo.	Definir los responsables. Establecer los principios empresariales, políticas, procedimientos y gestión de riesgos. Elaborar una política de RSE.	102-18	8
Alta concentración en el portafolio de clientes.	Crear área comercial y de marketing. Participar en eventos del sector. Generar aventura conjunta con proveedores actuales u otras empresas.	102-7	8
Poca diversificación en servicios.	Promover nuevos servicios adecuadas al sector.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Valorizaciones inadecuadas de los proyectos.	Promover la autonomía de finanzas y operaciones. Implementar un costeo ABC por proyecto para reducir los gastos administrativos.	102-19 102-20	8 y 9
Finanzas no está estructurada.	Apertura de líneas de crédito para financiamientos.	102-18 201-1	8 y 9
Estructura organizacional no está bien definida.	Modificación de estructura organizacional.	102-18	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)



Table 3. Case Study 2

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Lack occupational health and safety procedures	Implement procedure systems in the occupational health and safety management system. Hire a professional for the execution.	403-1 403-2 403-3 403-4	8 and 3
Lack of training and education procedure	Determine a procedure to establish investment in employees' training and education. Devise a training program.	404-1 404-2	8 and 4
Lack of professional management procedures	Establish a procedure to evaluate performance management and professional development.	404-3	5, 8 and 10
Lack of remuneration procedures	Establish a procedure to define the positions' salary ranges.	102-35 102-36 405-2	8 and 10
Absence of legal management and control	Define management and control procedures for laws and regulations, within the social and economic fields.	419-1	8

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 3 refers to a company in the paper and forest products sector. The main problem is the lack of innovation (Table 4). Solutions are linked to GRI 102-7 and 201-1, and contribute to the SDGs number 8, 9 and 12.

Table 4. Case Study 3

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Lack of innovation.	Invest in innovation and diversification of products and services other than paper.	102-7 201-1	8, 9 and 12
Lack of integration of the accounting and financial system.	Integrate the accounting and financial systems with the ERP.	102-18 201-1	8 and 9
Process management inefficiency.	Establish, standardize and formalize processes. Train the management, formulate an implementation plan, communicate with and involve the staff.	102-30	8 and 9
Absence of indicators.	Establish process indicators, identify measurement tools, measure indicators, adjust indicators and improve processes.	102-28 102-30	8 and 9
Shortage of staff in the commercial area.	Hire a professional for the commercial area.	401-1	8 and 10
Lack of transparency of information in policies and rules.	Establish a corporate governance. Define policies, rules and processes. Communicate and train the staff.	102-18	8

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 2 se refiere a una empresa del sector de publicidad y el principal problema está en la ausencia de procedimientos en salud y seguridad en el trabajo (Tabla 3). Las soluciones están vinculadas al conjunto GRI 403, y contribuyen a los ODS 8 y 3.

**Tabla 3.** Caso de estudio 2

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta procedimiento en salud y seguridad en el trabajo.	Implementar sistemas de procedimientos en el sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo. Contratar profesional para ejecutar.	403-1 403-2 403-3 403-4	8 y 3
No existe procedimiento en capacitación y formación.	Determinar un procedimiento para establecer la inversión en capacitación y formación de los empleados. Crear un programa de capacitación.	404-1 404-2	8 y 4
Falta procedimiento en gestión profesional.	Establecer un procedimiento para la evaluación de la gestión de desempeño y desarrollo profesional.	404-3	5, 8 y 10
Falta procedimiento en remuneración.	Establecer procedimiento para definir las bandas salariales de los puestos.	102-35 102-36 405-2	8 y 10
Inexistencia de gestión y control legal.	Determinar un procedimiento de gestión y control de leyes y normativas en los ámbitos social y económico.	419-1	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 3 se refiere a una empresa del sector de productos de papel y forestales, y el principal problema está en la falta de innovación (Tabla 4). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-7 y 201-1, y contribuyen a los ODS 8, 9 y 12.

**Tabla 4.** Caso de estudio 3

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta de innovación.	Invertir en innovación y diversificación de productos o servicios distintos al papel.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Falta de integración del sistema de contabilidad y finanzas.	Integrar el sistema de contabilidad y finanzas con el ERP.	102-18 201-1	8 y 9
Ineficiencia en la gestión de procesos.	Establecer, estandarizar y formalizar todos sus procesos. Capacitar a la gerencia, elaborar un plan de implementación, comunicar e involucrar al personal.	102-30	8 y 9
Ausencia de indicadores.	Establecer indicadores de procesos, identificar herramienta de medición, ejecutar medición de indicadores, ajustar indicadores y mejorar procesos.	102-28 102-30	8 y 9
Escasez de personal en el área comercial.	Contratar profesional para el área comercial.	401-1	8 y 10
Poca transparencia de información en políticas y reglas.	Establecer un gobierno corporativo. Definir políticas, reglas y procesos. Comunicar y capacitar al personal.	102-18	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)



Case 4 refers to an organization in the service sector. The main problem is the absence of a strategic plan (Table 5). Solutions are linked to GRI 102-15 and 102-18, and they contribute to the SDGs number 8, 9 and 10.

**Table 5.** *Case Study 4*

<b>Units of Analysis</b>			
<b>Problems</b>	<b>Proposed Solutions</b>	<b>GRI</b>	<b>SDG</b>
Absence of a strategic plan	Draft and produce an institutional strategic plan.	102-15 102-18	8, 9 and 10
Low inclusion of sustainability in management	Improve and broaden the use of sustainability reports.	101,102, 103,200, 300, 400	3, 8, 9, 10 and 12
Dependence on a single client	Diversify and increase the number of clients.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
Lack of strategic alliances	Cooperate with health entities and universities through strategic alliances.	102-13	8 and 17
Absence of technology	Use technology for foundations.	102-18 201-1	8 and 9
Lack of a management system	Implement a management control system.	102-28 102-30	8 and 9

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 5 refers to a company in the power sector. Its main problem is incorporating sustainability in the management (Table 6). Solutions proposed are linked to GRI 101, 102, 103, 200, 300 and 400; and they contribute to the SDGs number 3, 8, 9, 10 and 12.

**Table 6.** *Case Study 5*

<b>Units of Analysis</b>			
<b>Problems</b>	<b>Proposed Solutions</b>	<b>GRI</b>	<b>SDG</b>
Including sustainability in the management	Apply the GRI standards on sustainability reporting.	101,102, 103,200, 300 and 400	3, 8, 9, 10 and 12
Lack of marketing actions	Draft and implement a marketing plan.	102-6 201-1	8 and 12
Lack of sustainable policies	Design and implement sustainable policies in the social, economic and environmental fields.	102-16 200, 300 and 400	5,10,11, 12,13, 14 and 15
Lack of occupational health and safety procedure	Implement procedure systems in the occupational health and safety management system.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 and 8
Lack of environmental management	Implement an environmental management system.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14, and 15
High staff turnover	Implement a staff development and retention policy.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5, and 10

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 4 se refiere a una organización del sector de servicios, y el principal problema encontrado fue la ausencia de plan estratégico (Tabla 5). Las soluciones están vinculadas a los GRI 102-15 y 102-18, y contribuyen a los ODS 8, 9 y 10.

Tabla 5. Caso de estudio 4

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Ausencia de plan estratégico.	Diseño y elaboración de un plan estratégico institucional.	102-15 102-18	8, 9 y 10
Baja inclusión de la sostenibilidad en la gestión.	Mejorar elaboración y ampliar la utilización del Reporte de Sostenibilidad.	101,102, 103,200, 300,400	3, 8, 9, 10 y 12
Dependencia de un único cliente.	Diversificar y aumentar número de clientes.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Falta de alianzas estratégicas.	Colaborar a través de alianzas estratégicas con entidades de salud y universidades.	102-13	8 y 17
Ausencia de tecnología.	Utilización de tecnología para fundaciones.	102-18 201-1	8 y 9
Falta de sistema de gestión.	Implementar un sistema de control de gestión.	102-28 102-30	8 y 9

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 5 se refiere a una empresa del sector de energía y el principal problema está en incluir la sostenibilidad en la gestión (Tabla 6). Las soluciones propuestas están vinculadas a los GRI 101, 102, 103, 200, 300 y 400, y contribuyen a los ODS 3, 8, 9, 10 y 12.

Tabla 6. Caso de estudio 5

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta incluir la sostenibilidad en la gestión.	Aplicar los estándares GRI de Reporte de Sostenibilidad.	101,102, 103,200, 300 y 400	3, 8, 9, 10 y 12
Ausencia de acciones de marketing.	Elaborar e implementar un plan de marketing.	102-6 201-1	8 y 12
Falta de políticas sostenibles.	Diseñar e implementar políticas sostenibles en los ámbitos social, económico y ambiental.	102-16 200, 300 y 400	5,10,11, 12,13, 14 y 15
Falta procedimiento en salud y seguridad en el trabajo.	Implementar sistemas de procedimientos en el sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 y 8
Ausencia de gestión ambiental.	Implementar un sistema de gestión ambiental.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14 y 15
Alta rotación de personal.	Implementar política de desarrollo y retención del personal.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

Case 6 refers to a company in the logistic sector, and the main problem identified was the absence of a strategic plan (Table 7). Solutions are related to GRI 102-15 and 102-18, and contribute to the SDGs number 8, 9 and 10.

Table 7. Case Study 6

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Lack of a strategic plan	Implement a strategic plan, incorporating the GRI report as management tool.	102-15 102-18	8, 9 and 10
The company does not have a commercial unit in place	Create a commercial unit with a plan to implement marketing strategies.	102-6 201-1	8, and 12
High concentration of clients	Clients and products diversification strategy aimed at implementing a price strategy.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
High concentration of duties in the top management	Redesign the organizational structure and simplify duties.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 and 8
Heavy competition in the sector	Modernize and expand the transportation vehicles fleet.	300	8, 9 and 11
Inadequate staff management	Implement a staff management strategy with competitive salary ranges and clear incentives.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 and 10

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 7 refers to a company in the maintenance service sector, its main problem is the high rivalry of the competitors (Table 8). Solutions are related to GRI 102-7, and 201-1, and contribute to the SDGs number 8, 9, 10 y 12.

Table 8. Case Study 7

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
High negotiation power of their clients in the power sector, high rivalry of the competitors	Implement differentiation strategies.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
Low incorporation of clean technologies in the company's portfolio	Implement adjustment strategies to the new power matrix.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 and 15
Lack of clear policies in terms of human resources	Implement a strategy to minimize costs of skilled labor in this sector and prepare the staff for the new power matrix.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 and 10
Lack of socially responsible policies	Implement policies and strategies to have socioeconomic and environmental impact, thinking about the new power matrix.	102-16 200 300 400	5,10,11, 12,13, 14 and 15
High power of negotiation of suppliers	Implement strategies to diversify suppliers' portfolio.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 and 15
Lack of a strategic plan	Design and implement a strategic plan.	102-15 102-18	8, 9 and 10

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

.....

El caso 6 se refiere a una empresa del sector de logística y el principal problema identificado fue la ausencia de plan estratégico (Tabla 7). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-15 y 102-18, y contribuyen a los ODS 8, 9 y 10.

Tabla 7. Caso de estudio 6

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Ausencia de un plan estratégico.	Implementar un plan estratégico que incorpore al reporte GRI como herramienta de gestión.	102-15 102-18	8, 9 y 10
La empresa no cuenta con una unidad comercial.	Crear una unidad comercial con un plan para implementar estrategias de mercadeo.	102-6 201-1	8 y 12
Alta concentración de clientes.	Estrategia de diversificación de clientes y de productos buscando implementar estrategia en precios.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Alta concentración de funciones en la alta gerencia.	Rediseñar la estructura organizacional y simplificar funciones.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 y 8
Fuerte competencia en el sector.	Modernizar y ampliar la flota de vehículos de transporte.	300	8, 9 y 11
Inadecuada gestión del personal.	Implementar una estrategia de gestión de personal con bandas salariales competitivas e incentivos claros.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 7 se refiere a una empresa del sector de servicios de mantenimiento y el principal problema está en la alta rivalidad de los competidores (Tabla 8). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-7 y 201-1, y contribuyen a los ODS 8, 9, 10 y 12.

Tabla 8. Caso de estudio 7

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Alto poder de negociación de sus clientes en el sector energía y alta rivalidad de los competidores.	Implementar estrategias de diferenciación.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Baja incorporación de tecnologías limpias al portafolio de la empresa.	Implementar estrategias de adaptación a la nueva matriz energética.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 y 15
Falta de políticas claras en el tema de los recursos humanos.	Implementar una estrategia dirigida a minimizar los costos de la mano de obra calificada en este sector y preparar al personal para la nueva matriz energética.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10
Ausencia de políticas socialmente responsables.	Implementar políticas y estrategias dirigidas a impactar en los planos socioeconómicos y ambientales pensando en la nueva matriz energía.	102-16 200 300 400	5,10,11, 12,13, 14 y 15
Alto poder de negociación de los proveedores.	Implementar estrategias para diversificar la cartera de proveedores.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 y 15
Falta de un plan estratégico.	Diseñar e implementar un plan estratégico.	102-15 102-18	8, 9 y 10

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)



Case 8 refers to a company in the service sector, and the main problem lies in staff management (Table 9). Solutions are related to GRI 401-1 y 404, and contribute to the SDGs number 5, 8 and 10.

**Table 9.** Case Study 8

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Improve staff management	Implement staff development and retention policies.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 and 10
High concentration of customers	Implement strategies to capture new customers, diversifying the offer.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
Need to develop tools which allow the company to have detailed costing of its value offer	Design innovative strategies to know the value offer, and diversify the offer based on new technologies.	102-7 201-1	8, 9 and 12
Lack of corporate governance	Incorporate the roles of responsibilities within the organization aimed at adequate governance.	102-18	8
Absence of comprehensive management of environmental risks	Design and implement risk management policies, strategies and procedures.	102-18	8

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 9 refers to a company in the service sector, and the main problem is its policy framework (Table 10). Solutions are related to GRI 102-18 and contribute to the SDG 8.

**Table 10.** Case Study 9

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Corporate policy framework misaligned with the Peruvian market	Incorporate the roles of responsibilities in the organization aimed at an adequate governance.	102-18	8
Absence of an operation and functions manual. Lack of career and training of the human capital	Implement strategies to improve staff management.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 and 10
Deficiencies in logistics and sales management.	Standardize processes.	102-30	8 and 9
Absence of information analysis or customer intelligence tools.	Incorporate innovation capacities which allow undertaking competitive intelligence.	102-7 201-1	8, 9, and 12
Absence of comprehensive policies	Implement a comprehensive management system that considers the environment.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14, and 15

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 8 se refiere a una empresa del sector servicios y el principal problema está en la gestión de personal (Tabla 9). Las soluciones están vinculadas a los GRI 401-1 y 404, y contribuyen a los ODS 8, 5 y 10.

WW

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Mejorar la gestión de personal.	Implementar políticas de desarrollo y retención del personal.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10
Alta concentración de clientes.	Implementar estrategias para captar nuevos clientes diversificando la oferta.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Necesidad de desarrollar herramientas que le permita hacer un costeo detallado de su oferta de valor.	Diseñar estrategias innovadoras para conocer la oferta de valor y diversificar la oferta basada en nuevas tecnologías.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Falta de gobierno corporativo.	Incorporar los roles de las responsabilidades en la organización para una adecuada gobernanza.	102-18	8
Ausencia de gestión integral de riesgos ambientales.	Diseñar e implementar políticas, estrategias y procedimientos para la gestión de riesgos.	102-18	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 9 se refiere a una empresa del sector de servicios y el principal problema está en el marco normativo (Tabla 10). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-18, y contribuyen al ODS 8.

Tabla 10. Caso de estudio 9

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Marco normativo corporativo no alineado al mercado peruano.	Incorporar los roles de las responsabilidades en la organización para una adecuada gobernanza.	102-18	8
Ausencia de un manual de operación y funciones. Ausencia de línea de carrera y capacitación del capital humano.	Implementar estrategias para mejorar la gestión de personal.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10
Deficiencias en la gestión logística y ventas.	Estandarizar los procesos.	102-30	8 y 9
Ausencia de herramientas de análisis de información o inteligencia de cliente.	Incorporar capacidades de innovación que permitan realizar inteligencia competitiva.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Ausencia de políticas integrales.	Implementar un sistema de gestión integral que incluya el medio ambiente.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14 y 15

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

Case 10 refers to a company in the energy sector, and the main problem is income concentration (Table 11). Solutions are related to GRI 102-7 and 201-1, and contribute to the SDGs number 8, 9, 10 and 12.

Table 11. Case Study 10

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Concentration of sales income	Design a plan to look for differentiation strategies.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
Concentration of management duties	Redesign the organizational structure with defined duties.	403-1 403-2 403-3 403-4	3, and 8
Lack of continuity in the elaboration of sustainability reports.	Implement a strategy to incorporate the sustainability culture using the GRI reports.	101,102, 103,200, 300 y 400	3, 8, 9, 10, and 12
Weakness in the change of the power matrix	Incorporate programs and instruments to adapt to the new power matrix.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13, and 15
Diversification, so as not to be dependent on a single client	Customers' diversification strategy.	102-7 201-1	8, 9, 10, and 12
Lack of sustainability indicator management and monitoring system.	Implement a comprehensive management system which contemplates indicators.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14, and 15

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

In summary, the solutions that were proposed more frequently were GRI 201-1, 102-18, 300 and 102-7. Likewise, in terms of the social dimension, content GRI 404 pertaining to training and learning was suggested more often.

Concerning opportunities and challenges, it is worth mentioning that SMEs are receiving support and training to make their management more robust and to respond to the identified problems. On the other hand, sustainable reports are a key management tool since they identify and manage social, environmental and economic impacts of the activities while reducing risk and increasing competitiveness. Furthermore, the exercise of drafting a report allows the organization to define a competitive strategy based on shared value and innovation capacity, which contributes to the fulfillment of the SDGs.

### Conclusions

The research conducted helped broaden the scientific discussion on shared value by examining the progress of the Competitive Business Program implemented by the GRI in Peru. Likewise, a series of challenges and opportunities in SMEs in the program were identified and connected to solutions for each problem that was identified in each research.



El caso 10 se refiere a una empresa del sector de energía y el principal problema está en la concentración de ingresos (Tabla 11). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-7 y 201-1, y contribuyen a los ODS 8, 9, 10 y 12.

Tabla 11. Caso de estudio 10

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Concentración de ingresos por venta.	Diseñar un plan para la búsqueda de estrategias de diferenciación.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Concentración de las funciones de gestión.	Rediseñar la estructura organizacional con funciones definidas.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 y 8
Ausencia de continuidad en la elaboración de reportes de sostenibilidad.	Implementar una estrategia para incorporar la cultura de la sostenibilidad utilizando los reportes del GRI.	101,102, 103,200, 300 y 400	3, 8, 9, 10 y 12
Debilidad en el cambio de matriz energética.	Incorporar programas e instrumentos para adaptarse a la nueva matriz energética.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 y 15
Diversificación para no depender de un solo cliente.	Estrategia de diversificación de clientes.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Falta de un sistema de gestión y monitoreo de indicadores de sostenibilidad.	Implementar un sistema de gestión integral que contemple indicadores.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14 y 15

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

En resumen, los contenidos más recomendados fueron los GRI 201-1, 102-18, 300, y 102-7. La dimensión social también ha sido recomendada, siendo los contenidos GRI 404 que tratan de formación y enseñanza los más utilizados.

Como oportunidades y desafíos, se puede destacar que las PYMES están recibiendo apoyo y capacitación para fortalecer la gestión, y responder a los problemas identificados. Por otra parte, el RS sirve como una herramienta clave en la gestión, pues permite identificar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de las actividades, reducir el riesgo y aumentar la competitividad. Además, el ejercicio de elaborar un informe permite a la organización definir una estrategia competitiva basada en el valor compartido y la capacidad para innovar, lo que contribuye al alcance de los ODS.

### Conclusiones

La investigación realizada amplió la discusión científica sobre el valor compartido, al examinar el avance del Programa de Negocios Competitivos implementado por el GRI en Perú. Por otro lado, se identificó una serie de desafíos y oportunidades en las PYMES

The study revealed how sustainability reports may act as a management tool and, at the same time, contribute to the SDGs. To improve this type of studies, further work should focus on incorporating the novel concept of *innovability* suggested by the authors, since it encompasses the relationship between innovation and sustainability, where shared value and the SDGs play a central role.

Finally, results indicated that the research expanded the knowledge on sustainable development and shared value, revealing how SMEs adopt sustainability reports as a management tool to improve competitiveness.

### Discussion

In summary, several results of the case study are noteworthy. At academic level, knowledge on sustainable development, sustainability reports and shared value has expanded through literature reviews focusing on the topics, and on how shared value is an efficient strategy to achieve sustainable development (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020). Progress of the PNC implemented by the GRI in Peru has been examined, corroborating that the program is rooted on the concept of shared value (Porter & Kramer, 2011), proving that anchor companies seek to strengthen competitiveness through policies and practices (Calabrese et al., 2019) meaning that both parties contribute to identifying the present and emerging social and environmental risks and opportunities. The current study proposes a practical and structured approach for performing materiality analysis, integrating the well-known Global Reporting Initiative (GRI) supporting SMEs which are part of their supply chain, and, simultaneously, helping to improve the economic and social conditions of communities located in their environments (Barcellos de Paula, 2019; Saitua-Iribar et al., 2020).

On a practical level, the PNC enables developing and strengthening of local clusters, improving products, accessing to new markets and redefining productivity in the value chain (Porter & Kramer, 2011). The diagnostic's result has helped identify SMEs' challenges and opportunities, connecting each solution to the GRI standards and the SDGs. In this sense, the case study confirms that the content of the GRI successfully elevates companies' management; while contributing to the SDGs, thus, benefiting society (Bové & Swartz, 2016).

The main contribution of this study may be the reflection on the generation of shared value and its relationship with the SDGs. The most important limitation refers to the number of SMEs participating in the analysis, which is why results are not to be generalized. There is extensive potential for future lines of research about shared value, sustainability reports and SDGs.

que participaron del programa, y esto se vincula con las soluciones para cada problema detectado en cada trabajo de investigación.

El estudio también mostró cómo los reportes de sostenibilidad pueden ser una herramienta de gestión, y al mismo tiempo, contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para futuros trabajos se propone incluir como margen de mejora a este tipo de estudios el nuevo concepto de innovabilidad propuesto por los autores, debido a que está en la línea de englobar la relación entre innovación y sostenibilidad, donde el valor compartido y los ODS juegan un papel central.

Finalmente, los resultados indicaron que la investigación amplió la frontera del conocimiento sobre desarrollo sostenible y el valor compartido, y revelaron cómo las PYMES adoptan los reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión para mejorar la competitividad.

## Discusión

En resumen, se pueden destacar varios resultados del estudio de casos. A nivel académico se ha ampliado la frontera del conocimiento sobre desarrollo sostenible, RS y valor compartido, a través de la revisión de literatura sobre los temas, y cómo el valor compartido es una estrategia eficiente para lograr el desarrollo sostenible (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020). Se ha examinado el avance del PNC implementado por el GRI en Perú, y se ha verificado que el programa está basado en el concepto de valor compartido (Porter & Kramer, 2011), al demostrar que las empresas ancla buscan a través de políticas y prácticas, fortalecer la competitividad de la empresa (Calabrese et al., 2019) meaning that both parties contribute to identifying the present and emerging social and environmental risks and opportunities. The current study proposes a practical and structured approach for performing materiality analysis, integrating the well-known Global Reporting Initiative (GRI, al apoyar a las PYMES que hacen parte de su cadena de suministro y, simultáneamente, por esa vía, ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades que operan en esos entornos (Barcellos de Paula, 2019; Saitua-Iribar et al., 2020).

A nivel práctico, el PNC permite el desarrollo y fortalecimiento de clústeres locales, mejora de productos, acceso a nuevos mercados, y redefine la productividad en cadena de valor (Porter & Kramer, 2011). El resultado del diagnóstico ha permitido identificar los desafíos y oportunidades de las PYMES, al vincular cada una de las soluciones con los estándares del GRI y de los ODS. De esta manera, el estudio de casos confirma 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 (Bové & Swartz, 2016).



## References

- Barcellos-Paula, L., De la Vega, I., & Gil-Lafuente, A. M. (2021). The Quintuple Helix of Innovation Model and the SDGs: Latin-American Countries' Case and Its Forgotten Effects. *Mathematics*, *9*(4), 416. <https://doi.org/10.3390/math9040416>
- Barcellos de Paula, L.; De Castro, A.; & Fantoni, D. (2018). Planejamento e gestão de destinos turísticos a partir do fortalecimento e engajamento das partes interessadas. *CULTUR Revista de Cultura e Turismo*, *12*(1), 31–58.
- Barcellos de Paula, L. (2019). *Análisis de la gestión de los grupos de interés en el ámbito de las empresas en España. Un Estudio Comparativo en Iberoamérica*. Jurúá.
- Bové, A.-T., & Swartz, S. (2016). Starting at the source: Sustainability in supply chains.
- Bunclark, L., & Barcellos-Paula, L. (2021). “Sustainability reporting for sustainable supply chain management in Peru.” *Sustainable Production and Consumption*, *27*, 1458–1472. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.013>
- Calabrese, A., Costa, R., Levialedi Ghiron, N., & Menichini, T. (2019). Materiality analysis in sustainability reporting: A tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities. *Technological and Economic Development of Economy*, *25*(5), 1016–1038. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.10550>
- CENTRUM PUCP. (2020). Tesis MBA 121. CENTRUM PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/780>
- Cosma, S., Venturelli, A., Schwizer, P., & Boscia, V. (2020). Sustainable Development and European Banks: A Non-Financial Disclosure Analysis. *Sustainability*, *12*(15), 6146. <https://doi.org/10.3390/su12156146>
- De la Vega, I. & Barcellos De Paula, L. (2020). *Scientific mapping on the convergence of innovation and sustainability (innovability). 1990-2018*. *Kybernetes*, Artículo aceptado el 11-08-2020.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, *36*(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Fernández, L., & Gutiérrez, M. (2013). Bienestar Social, Económico y Ambiental para las Presentes y Futuras Generaciones. *Información Tecnológica*, *24*(2), 121–130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000200013>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy.
- Freeman, R. E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Applying Grounded Theory. The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research. *The Grounded Theory Review*, *13*(1).

La principal contribución del estudio puede ser la reflexión 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, informes de sostenibilidad y ODS.

## Referencias

- Barcellos-Paula, L., De la Vega, I., & Gil-Lafuente, A. M. (2021). The Quintuple Helix of Innovation Model and the SDGs: Latin-American Countries' Case and Its Forgotten Effects. *Mathematics*, 9(4), 416. <https://doi.org/10.3390/math9040416>
- Barcellos de Paula, L.; De Castro, A.; & Fantoni, D. (2018). Planejamento e gestão de destinos turísticos a partir do fortalecimento e engajamento das partes interessadas. *CULTUR Revista de Cultura e Turismo*, 12(1), 31–58.
- Barcellos de Paula, L. (2019). *Análisis de la gestión de los grupos de interés en el ámbito de las empresas en España. Un Estudio Comparativo en Iberoamérica*. Juruá.
- Bové, A.-T., & Swartz, S. (2016). *Starting at the source: Sustainability in supply chains*.
- Bunclark, L., & Barcellos-Paula, L. (2021). "Sustainability reporting for sustainable supply chain management in Peru." *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1458–1472. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.013>
- Calabrese, A., Costa, R., Levaldi Ghiron, N., & Menichini, T. (2019). Materiality analysis in sustainability reporting: A tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(5), 1016–1038. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.10550>
- CENTRUM PUCP. (2020). *Tesis MBA 121*. CENTRUM PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/780>
- Cosma, S., Venturelli, A., Schwizer, P., & Boscia, V. (2020). Sustainable Development and European Banks: A Non-Financial Disclosure Analysis. *Sustainability*, 12(15), 6146. <https://doi.org/10.3390/su12156146>
- De la Vega, I. & Barcellos De Paula, L. (2020). Scientific mapping on the convergence of innovation and sustainability (innovability). 1990-2018. *Kybernetes*, Artículo aceptado el 11-08-2020.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>





- Fernández, L., & Gutiérrez, M. (2013). Bienestar Social, Económico y Ambiental para las Presentes y Futuras Generaciones. *Información Tecnológica*, 24(2), 121–130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000200013>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy.
- Freeman, R. E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Applying Grounded Theory. The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research. *The Grounded Theory Review*, 13(1).
- Global Reporting Initiative. (2016). *GRI Standards*. GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). *GRI and Switzerland partner to foster job opportunities in the developing world*.
- Gómez, L., Ríos-Osorio, L., & Eschenhagen, M. L. (2015). El Concepto De Sostenibilidad En Agroecología the Concept of Sustainability in Agroecology. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*.
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198. <https://doi.org/10.3390/su12156198>
- Koche, J. C. (2001). *Fundamentos de metodologia científica: : teoria da ciência e iniciação à pesquisa* (19aed). Vozes.
- Niño Rojas, V. Mi. (2011). *Metodología de la investigación* (1st ed.). Ediciones de la U.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1–17.
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588–597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Sachs, J. (2018). La era del desarrollo sostenible: Nuestro futuro está en juego. Incorporaremos el desarrollo sostenible a la agenda política mundial. *Lumen Gentium*.
- Saitua-Iribar, A., Corral-Lage, J., & Peña-Miguel, N. (2020). Improving Knowledge about the Sustainable Development Goals through a Collaborative Learning Methodology and Serious Game. *Sustainability*, 12(15), 6169. <https://doi.org/10.3390/su12156169>
- UNO. (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Objetivos de Desarrollo Sostenible 17 Objetivos Para Transformar Nuestro Mundo*. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Valero, G. (2015). Evolución y tendencias de las memorias de sostenibilidad desde la perspectiva contable, a partir de la revisión del contexto colombiano.



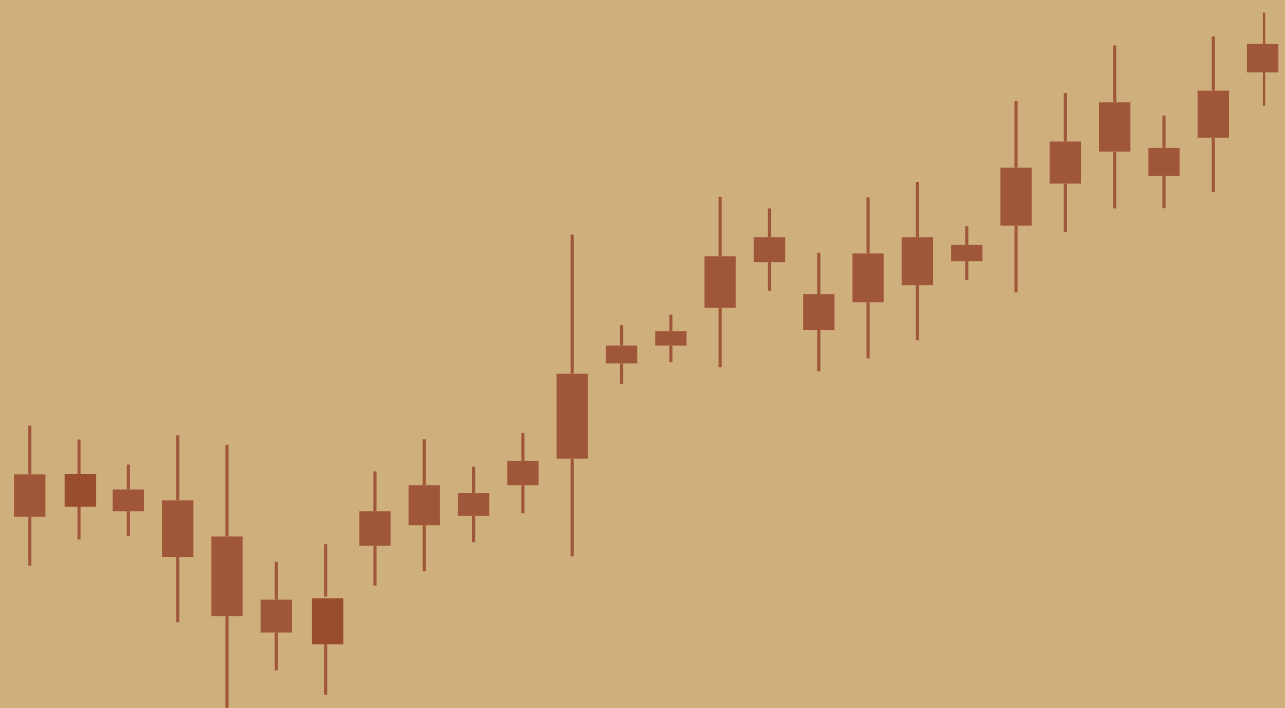
- Vargas, D. (2020). Presentación del Country Manager del GRI para el Perú.
- Will M. Bertrand, J., & Fransoo, J. C. (2002). Operations management research methodologies using quantitative modeling. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 241–264. <https://doi.org/10.1108/01443570210414338>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Yang, T.-K., & Yan, M.-R. (2020). The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective. *Sustainability*, 12(6), 2348. <https://doi.org/10.3390/su12062348>
- Yin, R. (2014). *Case study research, Design methods (Fifth)*. SAGE Publications Ltd.

CREATING  
**SHARED**  
**VALUE** FOR  
COMPETITIVENESS

CREACIÓN  
DE VALOR  
**COMPARTIDO**  
PARA LA  
COMPETITIVIDAD

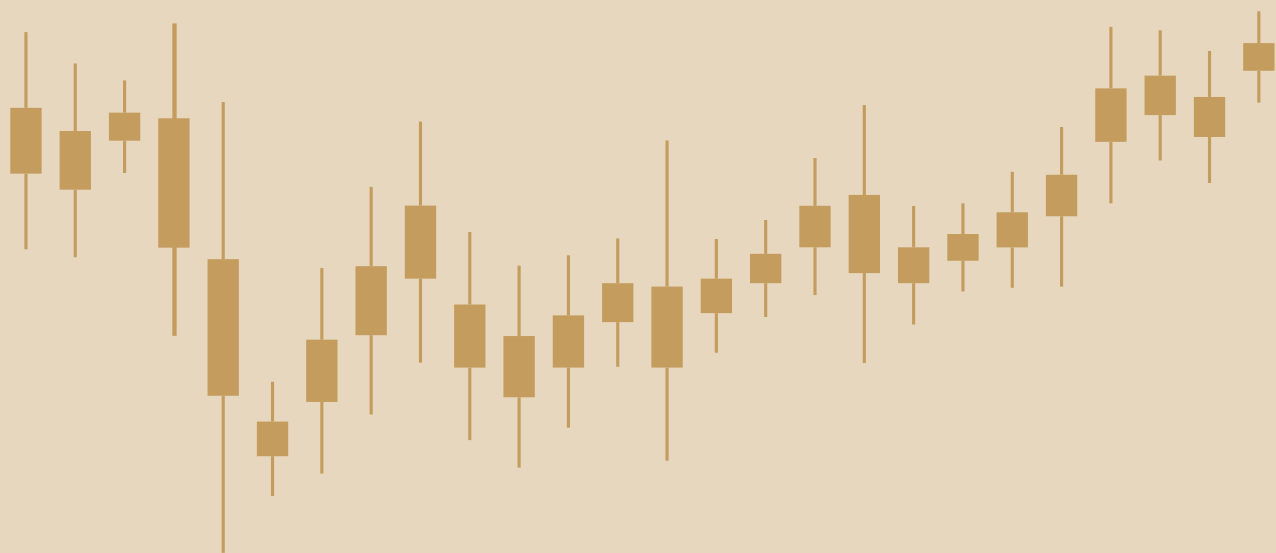
Opportunities to Create  
Shared Value in Marine Products

# Fish Meal Supply Chain: Impact on the SDGs



Oportunidades para la  
generación de valor compartido  
en productos marinos:

# La cadena de suministro de la harina de pescado y su impacto en los ODS



**Miguel Córdova**  
Pontificia Universidad Católica del Perú,  
[cordova.miguel@pucp.edu.pe](mailto:cordova.miguel@pucp.edu.pe)

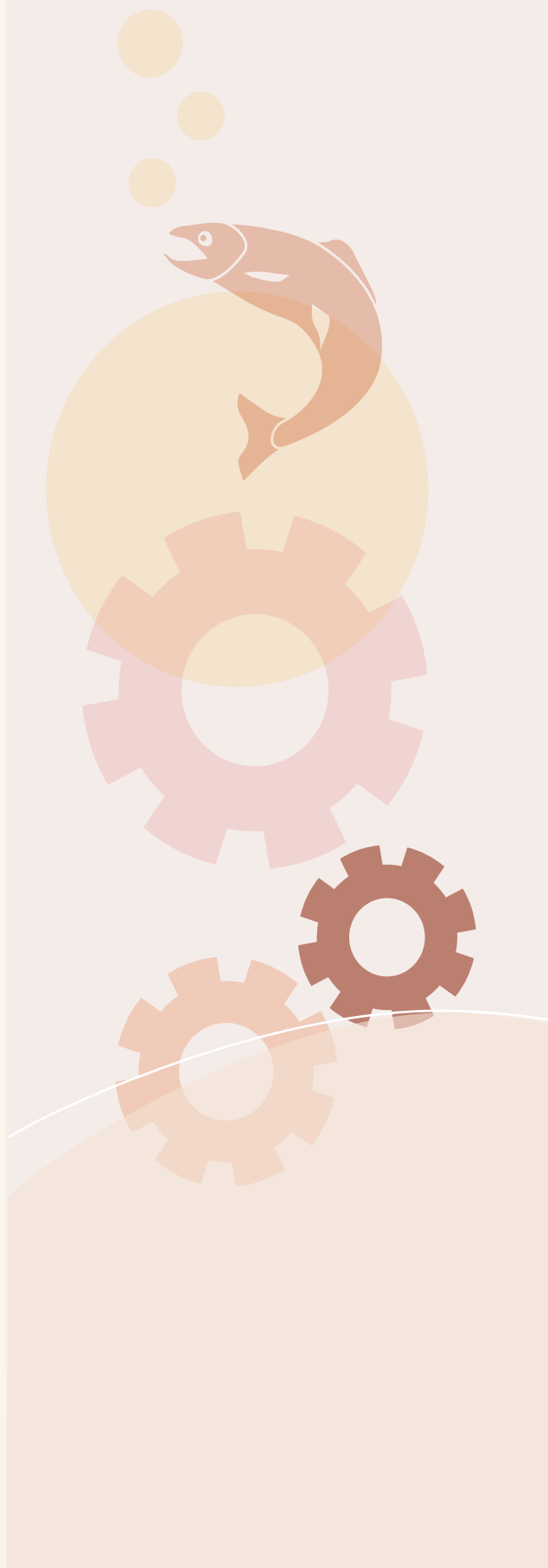


## Abstract

The need to feed the surging global population has found a sustainable production alternative in aquaculture. Furthermore, this industry must safeguard an adequate supply of protein to feed its fish. Fish meal is a protein-rich product, currently used to feed farm animals, poultry and fish. Nevertheless, performance of the fish meal industry has its own competitiveness and sustainability risks. This chapter focuses on identifying opportunities to generate shared value amongst companies, society and the environment in terms of the processes in fishing and manufacturing of fish meal and its supply chain, on its effort to increase competitiveness (SDG 12), to follow sustainability practices in its operation (SDG 14), while maintaining one of the sources of protein for human nutrition (SDG 2) with efficient institutions (SDG 16). This research's approach is descriptive-exploratory, and it is quantitative. Final results include specific proposals to generate shared value amongst companies and society with regard to productivity, contamination of consumables, transportation and environment.

## Keywords:

Fish meal, shared value, supply chain, SDGs, sustainability.



## Resumen

La necesidad de alimentar a la creciente población mundial ha encontrado una alternativa de producción sostenible en la acuicultura. Además, esta industria debe procurar un adecuado abastecimiento de proteína para la alimentación de estos peces. La harina de pescado es un producto con alto valor proteico, utilizado actualmente en la alimentación de animales de granja, aves y peces; sin embargo, el desempeño de la industria de harina de pescado tiene riesgos en cuanto a su competitividad y sostenibilidad. Este capítulo se enfoca en identificar las oportunidades de generación de valor compartido entre empresa, sociedad y medio ambiente, que tendrían los procesos de pesca y fabricación en la cadena de suministro de la harina de pescado, en sus esfuerzos por incrementar su competitividad (ODS 12) y adherir prácticas de sostenibilidad en su operación (ODS 14), al tiempo que busca sostener una de las fuentes de proteína para la alimentación humana (ODS 2) a través de instituciones eficaces (ODS 16). El estudio tiene un enfoque descriptivo-exploratorio, de tipo cualitativo. Los resultados finales incluyen propuestas específicas de generación de valor compartido entre empresa y sociedad relacionadas con productividad, contaminación de insumos, transporte, y medio ambiente.

## Palabras clave

Harina de pescado, valor compartido, cadena de suministro, ODS, sostenibilidad



## Introducción

Hace aproximadamente cien años la harina de pescado se utilizaba como fertilizante, hasta que, debido a su alto valor nutricional, se empezó a usar para alimentar animales. Actualmente, este producto industrial se utiliza como alimento balanceado para aves, cerdos y peces (IFFO, 2017). Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONUAA) incluso también se destina a la alimentación de vacas, perros y gatos, además de la elaboración de algunos fármacos (ONUAA, 2001). La harina de pescado se obtiene mediante un proceso industrial en el cual especies marinas conocidas como pelágicas o “de forraje”, tales como la anchoveta, el arenque, la sardina, etc., atraviesan etapas de centrifugado, cocción, secado, molienda, entre otras, con el objetivo de remover el agua y el aceite para obtener dicha harina (ONUAA, 2001), que finalmente se coloca en sacos para la venta.

La región Asia – Pacífico es la que domina globalmente la producción pesquera así como también la industria de la acuicultura que es el sector de producción de alimentos de más rápido crecimiento en el mundo (Sarker, 2020), lo que representa una fuente de empleo y una forma de aliviar la pobreza para muchos países, así como también proveer seguridad en el abastecimiento de alimentos hacia el mundo (ONUAA, 2005, 2020b).

Según Sarker (2020), cerca de 19 millones de toneladas de pescado se convierten en harina y aceite de pescado. Es más, de acuerdo con la Organización de Ingredientes Marinos – IFFO (2017), cada tonelada métrica de pescado convertido en harina permite el cultivo de más de 4 toneladas métricas de peces para consumo humano. Una de las especies con mayor contenido nutricional es la anchoveta peruana, utilizada principalmente en la fabricación de harina de pescado, debido a los esfuerzos poco exitosos de derivarla al consumo humano o utilizarla como materia prima para productos de consumo con mayor valor agregado (IFFO, 2017).

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), incluso considerando los efectos que la pandemia del Covid-19 ha ocasionado en la industria pesquera, las condiciones para la pesca de la anchoveta se mantuvieron positivas (IPE, 2020), lo que resultó en que el Ministerio de la Producción en Perú registrara para 2020 un volumen capturado de anchoveta superior en 17.4% a 2019 (El Comercio, 2020).

Así mismo, de acuerdo con Indexmundi (2020a), el líder global de producción de harina de pescado en 2020 es precisamente Perú, con aproximadamente 1'110,000 toneladas al año, seguido por la Unión Europea con aproximadamente 460,000 toneladas anuales. Los datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ONUAA (2019) registran que Perú exportó 1.03 millones de toneladas de harina de pescado durante 2018 (72% más que en 2017), de las cuales el 80% tuvo como destino a China, país que en 2020 centraliza la mayor importación global con aproximadamente 1'450,000 toneladas (Indexmundi, 2020b), debido principalmente al tamaño y desarrollo de su acuicultura.



**Table 1.** Top Five Countries in Fish Meal Production, Export and Import, Respective Amounts in Thousands of Metric Tons, 2020.

Position	Production	Export	Import
1	Peru (1,110)	Peru (1,100)	China (1,450)
2	European Union (460)	Chile (210)	EU (320)
3	Vietnam (460)	Vietnam (165)	Japan (184)
4	Chile (460)	United States (160)	Norway (175)
5	China (350)	Marrakesh (156)	Turkey (175)

Source: Compiled by the author based on Indexamundi's data 2020

Nevertheless, as a consequence of the countries' economic growth, marine ecosystems are under constant risk of overexploitation. This endangers the world's population most important food sources, such as aquaculture (FAO, 2020b). Aquaculture may saturate the offer of pelagic species by 2037, challenging the productive continuity of fish meal itself, which in turn feeds this same industry (FAO, 2005; Sarker, 2020).

This risk entails enforcing compliance of the fishing sector's regulations (FAO, 2020b) executing processes of exploratory fishing to determine volumes and sizes allowed in the industry for each season, identifying the presence of unusual marine species in fishing zones (El Comercio, 2019; Ministry of Production, 2021), and supervising the presence of illegal production of fish meal, an estimate of approximately 150,000 tons of anchovy are diverted each year (Grillo et al., 2018; RPP, 2019a). Additionally, precarious conditions of the sector's labor, as well as a national dichotomy between the need to produce and sustainability concerns, have accentuated a progressive degradation of these ecosystems (Ministry of Environment, 2020; FAO, 2005). Moreover, there are elevated operational costs in the fish meal industry operating in emerging markets, where, aside from technology, levels of productivity and efficiency of industrialized countries are not fulfilled (Zugarramurdi et al., 2002). The aforementioned division between the goals of society and companies, would make its simultaneous operation difficult, undermining wellbeing and growth attempts.

Considering the commitments of the SDGs established by the United Nations (2015), economic growth deriving from fish meal production, intended to meet the requirements of the SDG number 2 (zero hunger), would contradict SDG number 12 (responsible consumption and production) and SDG number 14 (life below water). This, due to the existence of non-sustainable, and even illegal fishing and manufacturing practices, along the supply chain of the fishing industry, which negatively affect marine ecosystems and put the quality of the fish meal at risk (Ziegler, 2010). This stresses the need to have efficient institutions in place to operate (SDG number 16) in favor of servicing the global demand through a formal process, resulting in a product of great quality, to provide highly nutritional food for the livestock, poultry and aquaculture sectors. This way, by finding points of convergence to

Además, la producción de harina de pescado con anchoveta peruana cubre el 50% de las necesidades alimenticias de la industria acuícola mundial (IFFO, 2017). Las cantidades de producción, exportación e importación de harina de pescado para los cinco primeros países a nivel mundial se pueden observar en la Tabla 1. Pese a una reducción de la producción registrada en Perú hacia mediados de 2019 (ONUAA, 2020a), la harina de pescado sigue siendo muy valiosa y presenta una demanda global importante por ser un alimento con un elevado contenido proteico para los animales que la consumen (IFFO, 2018; ONUAA, 2001).

**Tabla 1.** Los 5 primeros países en producción, exportación e importación de harina de pescado con sus respectivas cantidades en miles de toneladas métricas para el 2020

Posición	Producción	Exportación	Importación
1	Perú (1,110)	Perú (1,100)	China (1,450)
2	Unión Europea (460)	Chile (210)	Unión Europea (320)
3	Vietnam (460)	Vietnam (165)	Japón (184)
4	Chile (460)	Estados Unidos (160)	Noruega (175)
5	China (350)	Marruecos (156)	Turquía (175)

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Indexmundi 2020

Sin embargo, como consecuencia del crecimiento económico de los países, existe el riesgo constante de que los ecosistemas marinos sean sobreexplotados, representando esto a su vez un peligro para las fuentes más importantes de alimento para la población mundial, como por ejemplo la acuicultura (ONUAA, 2020b), que podría saturar la oferta de especies pelágicas para el año 2037, así como un desafío para la continuidad productiva de la proteína necesaria que sirve de alimento a esta misma industria, como es la harina de pescado (ONUAA, 2005; Sarker, 2020).

Este riesgo exige que se refuerce el cumplimiento de la regulaciones en el sector pesquero (ONUAA, 2020b), realizando procesos de pesca exploratoria que permitan definir los volúmenes y tallas permitidas en la industria en cada temporada, identificando también la presencia de especies marinas inusuales en las zonas de pesca (El Comercio, 2019; Ministerio de la Producción, 2021), así como supervisar la presencia de producción ilegal de harina de pescado ya que se estima que se desvían aproximadamente 150,000 toneladas de anchoveta al año (Grillo et al., 2018; RPP, 2019a). Adicionalmente, las precarias condiciones de la mano de obra que atiende mayoritariamente este sector, así como los conflictos de interés nacionales entre la necesidad de producción y las preocupaciones por la sostenibilidad, han enfatizado la degradación progresiva de estos ecosistemas (Ministerio del Ambiente, 2020; ONUAA, 2005), y se suma a una elevada estructura de costos operativos en la industria de harina de pescado que opera en países de mercados emergentes, donde al margen de la tecnología utilizada, no se alcanzan los mismos niveles de productividad y eficiencia que en los países industrializados (Zugarramurdi et al., 2002).

redefine the productivity of fishing operations and fish meal manufacturing at the core of the supply chain, and by balancing in the short- and long-term goals, economic interests may be coherently aligned with those of society, fostering the creation of shared value (Porter y Kramer, 2011).

### Objective and Importance

The objective of this chapter is to identify potential sources to generate shared value in the fishing and manufacturing processes at the core of the fish meal supply chain, giving relevance to and discussing the existing dynamics between companies in their quest for competitiveness; society and the environment's need to incorporate sustainable practices; and production of food with high nutritional value to sustain the global population's nutrition. Thus strengthening sustainable supply chains and institutions in charge of pertinent regulations, allowing greater generation of shared value amongst economic goals, social concerns and environmental care.

Finally, the importance of this research consists in opening the debate on how the fishing and production processes of fish meal, respectively, as part of the supply chains which directly involve the community in which they are developed, could offer opportunities to generate shared value in different activities through a multiple and cross-cutting dimension, advancing towards SDG 2, protecting SDGs 12 and 14, through SDG 16, emphasizing on possible barriers that could hinder the generation of shared value, on mechanisms to overcome them, i.e., cooperation, transparency and shared information (Obaze, 2020), as well as on the existing interdependence between the SDGs (Philippidis et al., 2020).

Consequently, the fish meal supply chain may keep its validity and importance over time, becoming more sustainable, competitive and reliable against the emergence of derivatives of sustainable production processes with similar nutritional value, such as the industry of insect farming for food production (Abro et al., 2020), manufacturing powdered food from seaweed (Morales et al., 2020; Sarker, 2020), or use of poultry fat, poultry by-products meal, and hydrolyzed feather meal (Campos et al., 2020).

This chapter is organized as follows: the second part, describes the methodology used in the information sources and its respective analysis. The third section presents the results and the debate, starting with the description of the operation, the difficulties of the activities of fishing and manufacturing in the fish meal supply chain; and finally, opportunities of shared value identified in both processes. Finally, the fourth part is the conclusion of the research, which also provides the main input, and gives recommendations for regulatory entities and business leaders.

La separación anteriormente descrita entre los objetivos de la sociedad y de la empresa dificultaría mutuamente su operatividad simultánea, socavando los intentos respectivos de bienestar y crecimiento.

Tomando en consideración los compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas (2015), el crecimiento económico alcanzado con la producción de harina de pescado, destinada a atender los requerimientos del ODS No. 2 (hambre cero), contradeciría los ODS 12 (consumo y producción responsables), y 14 (conservar los ecosistemas y especies marinas), por la existencia de prácticas no sostenibles e incluso ilegales de pesca y fabricación a lo largo de las cadenas de suministro de la industria pesquera, que afectarían negativamente los ecosistemas marinos y pondrían en riesgo la calidad de la harina de pescado obtenida (Ziegler, 2010). Esto resaltaría finalmente la necesidad de contar con instituciones que accionen eficaz y eficientemente (ODS 16) en favor de atender la demanda global a través de un proceso formal, obteniendo un producto de alta calidad para proveer un alimento altamente nutricional a los sectores de ganadería, avicultura y acuicultura. De esta forma, encontrando puntos de convergencia donde la productividad de las operaciones de pesca y fabricación de harina de pescado al interior de la cadena de suministro pueda ser redefinida, así como los objetivos de corto y largo plazo ser balanceados, se lograrían alinear coherentemente los intereses económicos con los de la sociedad, propiciando la creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

### Objetivo e importancia

El objetivo de este capítulo es identificar fuentes potenciales de generación de valor compartido en los procesos de pesca y fabricación al interior de la cadena de suministro de la harina de pescado, poniendo en relevancia y discusión la dinámica existente entre las empresas en su búsqueda de competitividad, la sociedad y el medio ambiente en su necesidad de incorporar prácticas sostenibles, y por otro lado la producción de alimentos de elevado valor nutricional para sostener la alimentación de la población mundial. De esta forma, se promovería el fortalecimiento de las cadenas de suministro sostenibles y de las instituciones que estarían a cargo de las regulaciones pertinentes, permitiendo así esta mayor generación de valor compartido entre los objetivos económicos, las preocupaciones sociales y el cuidado del medio ambiente.

Finalmente, la importancia de este estudio radica en abrir la discusión acerca de cómo los procesos de pesca y producción de harina de pescado respectivamente, siendo parte de cadenas de suministro que involucran directamente a la comunidad en la que se desenvuelven, presentarían diversas oportunidades para generar valor compartido en diferentes actividades a través de una dimensión múltiple y transversal, poniendo en relevancia avanzar hacia el ODS 2, protegiendo los ODS 12 y 14 a través del ODS 16, contribuyendo de esta forma a enfatizar las barreras que se podrían encontrar para



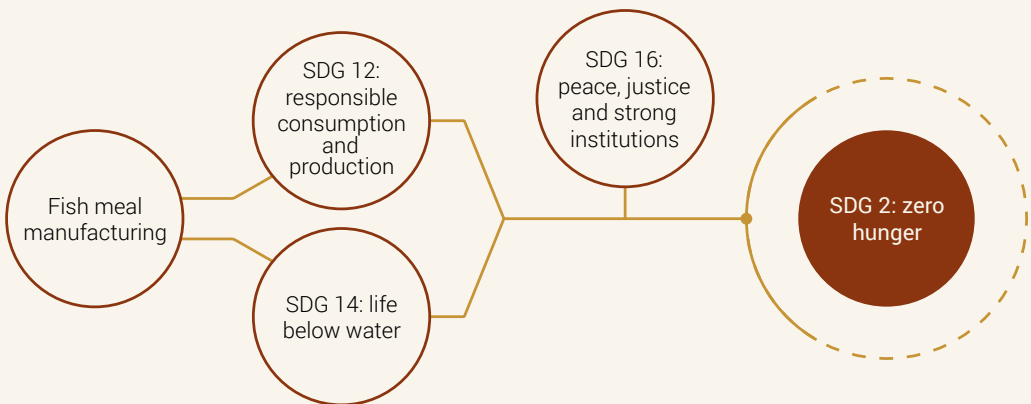
## Method

The methodological process is specifically structured in three stages: (1) Research design (type and approach, hypothesis, variables, sample, technique); (2) Data collection; and (3) Processing, analysis, and interpretation (Niño, 2011, p.45). With respect to the design, the study follows a descriptive-exploratory approach (Hernandez et al., 2016) and it is qualitative (Niño, 2011). Likewise, the study's objective refers to the performance of raw material extraction processes and the resulting manufacturing of fish meal.

Different secondary sources of information were used to collect information, which were selected based on content that contributes to the subject of the research, e.g., academic articles, official reports from relevant organizations, official websites, and recognized and amply disseminated digital media. Finally, information processing and analysis and interpretation of the findings are explained below.

An initial description of the operational processes of fishing and manufacturing that are part of the fish meal supply chain and their different intermediaries is followed by the endogenous and exogenous factors that affect these processes (at the core of the fish meal supply chain), these are identified using the official reports of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Finally, opportunities to generate shared value in the operation of both processes are pinpointed, following a high-quality food production scheme (SDG 2), ensuring responsible processes (SDG 12), protecting the marine ecosystem (SDG 14), and using efficient institutions (SDG 16), as illustrated in Figure 1.

**Figure 1.** Scheme of Interdependencies Between SDGs 2, 12, 14 and 16 for the Fish Meal Supply Chain



Source: Compiled by the author based on the United Nations (2015)

generar valor compartido, al tiempo que los mecanismos para superarlas, tales como la colaboración, transparencia e información compartida (Obaze, 2020), así como también la interdependencia existente entre los ODS (Philippidis et al., 2020).

De esta forma, la cadena de suministro de harina de pescado podría mantener su vigencia e importancia en el tiempo, haciéndose más sostenible, competitiva y confiable, frente a la aparición de productos sustitutos derivados de procesos de producción sostenibles y con similar valor nutricional tales como la industria de crianza de insectos para producir alimento (Abro et al., 2020), la fabricación de alimento en polvo a partir de algas marinas (Morales et al., 2020; Sarker, 2020), o el uso de grasa de aves, harina de subproductos avícolas y harina de plumas hidrolizadas al vapor (Campos et al., 2020).

El capítulo se organiza de la siguiente manera: la segunda parte describe la metodología utilizada en las fuentes de información y su respectivo análisis. La tercera sección presenta los resultados y la discusión, empezando por describir el funcionamiento y dificultades de las actividades de pesca y fabricación en la cadena de suministro de harina de pescado, y luego las oportunidades de valor compartido identificadas en ambos procesos. Finalmente, la cuarta parte concluye el estudio y presenta también sus aportes principales, realizando recomendaciones a las entidades reguladoras y a los líderes empresariales.

## Método

Específicamente, el proceso metodológico está estructurado en tres etapas: (1) Diseño de la investigación (tipo y enfoque, hipótesis, variables, muestra, técnicas); (2) Recolección de datos, y (3) Procesamiento, análisis e interpretación (Niño, 2011, p.45). Con respecto al diseño, el estudio tiene un enfoque descriptivo-exploratorio (Hernández et al., 2016) y es de tipo cualitativo (Niño, 2011). Asimismo, el objetivo de estudio está referido al desempeño de los procesos de extracción de materia prima y consecuente fabricación de harina de pescado.

Para la recopilación de información se han utilizado diferentes fuentes de información secundaria, seleccionadas en función de los contenidos que pueden contribuir a la aproximación hacia el objetivo de la investigación, tales como artículos académicos, reportes oficiales de organizaciones pertinentes, páginas de internet oficiales, y reconocidos medios de comunicación digitales de elevada circulación. Finalmente, tanto el procesamiento de la información como el análisis e interpretación de lo encontrado se explican a continuación.

Primero, se describen los procesos operativos de pesca y fabricación que conforman la cadena de suministro de la harina de pescado a través de sus diferentes intermediarios. Luego, se determinan los factores endógenos y exógenos que afectan estos procesos al interior de la cadena de suministro de la harina de pescado, utilizando los reportes oficiales

## Results and Discussion

### Fishing and Manufacturing in the Fish Meal Supply Chain

The fish meal supply chain begins with the process of extraction in which fishing vessels scout the ocean in order to adequately capture and preserve the raw material. As part of the extraction, these vessels must adhere to the existing rules in terms of places to fish, minimum sizes and fishing quota or allowed amounts per season.

The Instituto del Mar Peruano (Peruvian Marine Institute) is the entity in charge of determining the fishing quota, per its calculations of the presence of juvenile species in the anchovy biomass. These calculations have not been accurately performed in recent years, specifically in the 2013 - 2020 period (Ministry of Production, 2021; RPP, 2020).

Afterwards, these vessels arrive in the ports and negotiate the selling prices; upon loading, refrigerated trucks transport the load to the fish meal factories, typically located along the coast, nearby the ports (FAO, 2001). According to Barbosa and Abdallah (2017), both the cost of the vessels' fuel and the selling price in the ports are the most significant cost drivers in anchovy fishing. From mid-2019, collection fees for the fishing rights per metric ton of anchovy in Peru have increased from 0.25% to 0.43%, yet there is no clarity on how this fee is used (Oceana, 2017; RPP, 2019b). Some fish meal manufacturing plants have pipes that are connected with places in the coast where their fishing fleet docks and a hydraulic pump system directly transports the fish from the vessels to the factory, substantially decreasing transportation costs.

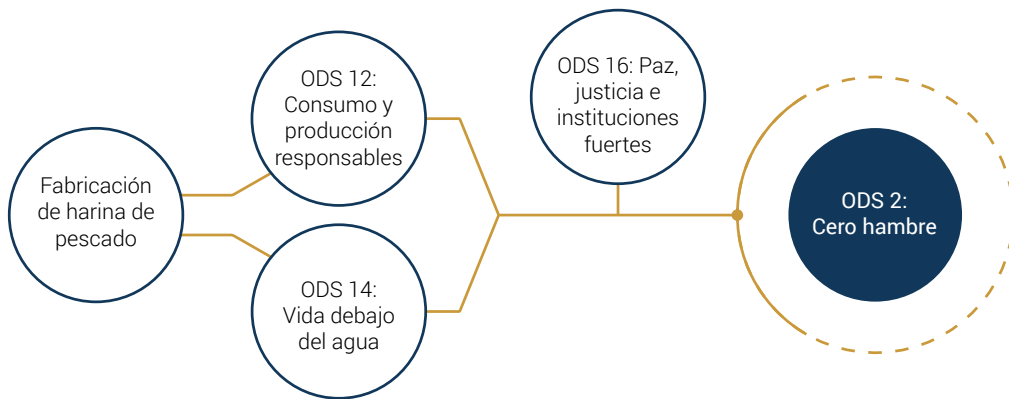
The production process begins once the raw material arrives to the factory. It begins with a series of sequential processes that remove the water content from the fish, cooking it and squeezing it to remove the oil (a highly valuable by-product), drying it in ovens, and finally milling it to obtain the industrial product in powder form, or meal, which is packed in sacks, mainly to be exported (FAO, 2001).

According to the FAO (2001), most fish meal manufacturing plants are powered with gasoline, nevertheless, some still use carbon. Additionally, research has proven the adaptability of solar energy sources to fish meal factories, particularly in geographic areas where weather is prone to the required conditions (Oosthuizen et al., 2020). Likewise, natural gas has been also identified as an alternative fuel for this process (Freon et al., 2017).

According to Cordova and Gonzalez-Perez (2019), incorporating sustainability practices in Latin American supply chains would be a complex task, dependent on multiple actors. Likewise, Antelo et al. (2015) argues that the different stages and processes of fish meal production highly impact the protection of the environment. The fish meal supply chain, specifically during its manufacturing phase –which spans the transformation of raw material to the packaging of the meal for export– is subject to different factors that affect its operative performance, and therefore adherence to sustainability practices that could generate shared value.

de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONUAA). Finalmente, se identifican oportunidades de generación de valor compartido dentro de la operación de ambos procesos, siguiendo un esquema de producción de alimento de alta calidad (ODS 2), velando por procesos responsables (ODS 12) y protegiendo el ecosistema marino (ODS 14), utilizando instituciones eficaces (ODS 16), como se puede observar en la Figura 1.

**Figura 1,** Esquema de interdependencias en los ODS 2, 12, 14 y 16 para la cadena de suministro de harina de pescado



Fuente: Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2015)

### Resultados y discusión

#### Pesca y fabricación en la cadena de suministro de la harina de pescado

La cadena de suministro de la harina de pescado empieza con el proceso de extracción, donde los barcos pesqueros cumplen jornadas de trabajo en el océano para capturar y conservar en buen estado la materia prima. Como parte de su trabajo extractivo, estas embarcaciones deben ceñirse a la reglamentación existente en cuanto a lugares para pescar, tallas mínimas y cuota o cantidad permitida de pesca por cada temporada.

El Instituto del Mar Peruano es la entidad encargada de indicar las cantidades de pesca de acuerdo con sus cálculos de presencia de especie juvenil en la biomasa de anchoveta, que no se ha estado realizando de forma precisa en los últimos años, específicamente en el período 2013 - 2020 (Ministerio de la Producción, 2021; RPP, 2020).

Luego, estos barcos llegan a los puertos para negociar los precios de venta, y los camiones frigoríficos se encargan de transportar la carga hacia las fábricas de harina de pescado, que en muchos casos se encuentran ubicadas en la costa, cerca de los puertos (ONUAA, 2001). De acuerdo con Barbosa y Abdallah (2017), tanto el costo de combustible

These factors may be endogenous –directly dependent on the companies’ decisions or exogenous –dependent on environment conditions, alien to the direct actions of companies–. Table 2 presents the endogenous factors that affect the manufacturing process in the fish meal supply chain, while Table 3 shows the exogenous factors.

**Table 2.** Endogenous Factors That Affect Potential Shared Value In The Fish Meal Manufacturing Process

Endogenous Factors (END)	Consequences
END1. Cooking process	Inappropriate cooking may hinder oil extraction or the pressing process.
END2. Drying process	Inappropriate drying may generate growth of bacteria or loss of nutritional value of the finished product. Direct drying uses more hot air than indirect drying and increases unpleasant odors.
END3. Hygiene and protection of production and storing facilities	Deficient cleaning of facilities or machinery, e.g. residue of the product in process, may remain in the machines at the termination of a production lot and thus promote the generation of microorganisms that may contaminate the raw material or the finished product before its packaging. The process’ traditional machinery does not enable good cleaning. Lack of protection may allow birds and rodents to come in, which could carry contaminating microorganisms.
END4. Waiting times for production	Raw material waiting to be cooked reduces production, as it gets deteriorated with time.
END5. Use of fresh raw material	Using fresh fish in the production reduces bad smell in the factory.

Source: Compiled by the author based on the FAO (1986) and FAO (2001)

**Table 3.** Exogenous Factors that Affect Potential Shared Value in the Fish Meal Manufacturing Process

Endogenous Factors (END)	Consequences
EXO1. Volatility in the availability of the raw material	The reproduction cycles of the biomass or the closure periods, may cause sub/over inventory and health issues (odors, and hygiene).
EXO2. Climate	The environment’s oxygen and heat may damage the finished product or reduce its nutritional value.
EXO3. Community’s perception of pollution	Due to strong odors generated by fish meal factories in its surroundings, communities associate it with air pollution, when in fact these emissions are not harmful.
EXO4. Variation of the fuel price	Most fish meal manufacturing plants work with gasoline, which may affect their profitability due to unexpected variations of international prices. Plants powered by electricity or different source would not have this problem.

Source: Compiled by the author based on FAO (1986) and FAO (2001)

de los barcos pesqueros como el precio de venta en puerto son los conductores de costos más importantes en la pesca de la anchoveta. Adicionalmente, desde mediados de 2019, la tasa de cobro por los derechos de pesca por tonelada métrica de anchoveta en el Perú se ha incrementado de 0.25% a 0.43%, sin tener transparencia acerca de cómo es utilizado este recaudo (Oceana, 2017; RPP, 2019b). Asimismo, algunas plantas de fabricación de harina de pescado tienen tuberías que conectan directamente con lugares en la costa donde amarra su flota pesquera y a través de un sistema de bombas hidráulicas traslada el pescado directamente de los barcos a la fábrica, lo que reduce sustancialmente los costos de transporte.

Una vez que la materia prima llega a la fábrica se inicia el proceso de producción, que consiste en una serie de procesos secuenciales que aseguran remover el contenido de agua del pescado, cocinarlo, exprimirlo para retirar el aceite (un subproducto muy valioso de este proceso), secarlo en hornos y finalmente proceder con su molienda para obtener el producto industrial en forma de polvo o harina, que es empacado en sacos, principalmente para la exportación (ONUAA, 2001).

De acuerdo con la ONUAA (2001), la mayoría de las plantas de fabricación de harina de pescado utilizan gasolina para funcionar; sin embargo, quedan todavía algunas que funcionan con carbón. Por otro lado, estudios han demostrado la adaptabilidad de fuentes de energía solar a las fábricas de harina de pescado, sobre todo en zonas geográficas donde el clima es más proclive a aprovechar estas condiciones (Oosthuizen et al., 2020). Asimismo, se ha identificado también la utilización de gas natural como combustible alternativo para este proceso (Fréon et al., 2017).

De acuerdo con Córdova y González-Pérez (2019), la incorporación de prácticas de sostenibilidad en las cadenas de suministro de América Latina sería una tarea compleja que depende de múltiples actores. Asimismo, Antelo et al. (2015) argumenta que las diferentes etapas y procesos de producción de la harina de pescado tienen un impacto elevado en el cuidado del medio ambiente, debido a que la cadena de suministro de la harina de pescado, específicamente en su fase de fabricación que abarca desde el inicio del uso de materia prima hasta el envasado de la harina para su exportación, está sujeta a diferentes factores que intervienen en su desempeño operativo y por ende en su adherencia a las prácticas de sostenibilidad que podrían generar valor compartido a partir de dichos procesos.

Estos factores pueden ser endógenos- los que dependen directamente de las decisiones de las empresas- o exógenos, los que dependen de condiciones del entorno, ajenas a las acciones empresariales directas. La Tabla 2 presenta los factores endógenos que afectarían el proceso de fabricación en la cadena de suministro de la harina de pescado, mientras que la Tabla 3 muestra los factores exógenos que lo afectarían.

Although the endogenous factors in Table 2 are directly associated with extraction and production processes which are under the control and management of fish meal producing companies, and the exogenous factors in Table 3 rely on circumstances which are alien to the decisions or operability of these companies, both factors pose different opportunities to generate shared value between companies and society, as well as new strategies to incorporate sustainability practices. According to Søggaard and Madsen (2007), fish meal manufacturing could be useful to exemplify the integration between business strategies and regulations in favor of environmental protection.

### Shared Value Opportunities on the Road to Sustainability

One of the alternatives to create shared value is to reformulate productivity at the core of the chains that generate value, in order to cover the company stakeholders' needs with economic growth opportunities (Porter and Kramer, 2011). According to the requirements identified for the anchovy fishing activity, opportunities to generate shared value originate in the relationship between companies and the environment (oceans and marine life preservation); through responsible fishing, which considers minimum catch size and permitted extraction areas, with the purpose of taking care of the regeneration of the species and for the anchovy biomass' wellbeing, respecting the amounts and quotas assigned in each fishing season.

Likewise, according to the characteristics of the fish meal manufacturing process, the relationship between companies and society generates shared value opportunities. A more efficient execution of productive activities mitigates the impact which may be caused in the surrounding community's daily activities and ensures harmlessness of the finished product that arrives to users (livestock industry and aquaculture), and indirectly to final consumers, through the animals that feed the world population. The detail of the analysis of the potential to generate shared value may be observed in Table 4.



**Tabla 2.** Factores endógenos que afectarían el potencial valor compartido en el proceso de fabricación de harina de pescado

Factores endógenos (END)	Consecuencias
END1. Proceso de cocinado	Un cocinado inapropiado podría limitar la extracción de aceite o el proceso de prensado.
END2. Proceso de secado	Un secado inapropiado puede generar crecimiento de bacterias o pérdida de valor nutricional del producto terminado. El secado directo utiliza más cantidad de aire caliente que el secado indirecto, lo que incrementa el olor desagradable.
END3. Higiene y protección del lugar de producción y almacenamiento	Limpieza deficiente de las instalaciones o de la maquinaria. Por ejemplo, el remanente de producto en proceso, que se puede quedar en las máquinas al terminar un lote de producción, puede promover la generación de microorganismos que contaminen la materia prima o el producto terminado antes de ser envasado. La maquinaria tradicional empleada no facilita normalmente una buena limpieza. La falta de protección puede permitir el ingreso de aves o roedores, los cuales podrían portar microorganismos contaminantes.
END4. Tiempos de espera para la producción	La espera de la materia prima antes de entrar a cocción hace que rinda menos a medida que se deteriora con el tiempo.
END5. Uso de materia prima fresca	El uso de pescado fresco en la producción disminuye los malos olores en la fábrica.

Fuente: Elaboración propia con base en ONUAA (1986) y ONUAA (2001)

**Tabla 3.** Factores exógenos que afectarían el potencial valor compartido en el proceso de fabricación de harina de pescado

Factores endógenos (END)	Consecuencias
EXO1. Volatilidad en la disponibilidad de materia prima	Los ciclos de reproducción de la biomasa o los períodos de veda, puedan ocasionar problemas de sub/sobre inventario y de salubridad (olores e higiene).
EXO2. Condiciones climáticas	El oxígeno del ambiente y el calor pueden dañar el producto terminado o reducir su valor nutricional.
EXO3. Percepción comunitaria de contaminación	Debido al fuerte olor que generan las fábricas de harina de pescado en el vecindario, existe la percepción de la comunidad que asocia este olor a contaminación del aire, cuando en realidad las emisiones no son dañinas.
EXO4. Variación del precio del combustible	La mayoría de las plantas de fabricación de harina de pescado funcionan con gasolina, lo que puede afectar su rentabilidad ante variaciones inesperadas en los precios internacionales. Las plantas que funcionan con electricidad u otra fuente de energía no tendrían este problema.

Fuente: Elaboración propia con base en ONUAA (1986) y ONUAA (2001)

Si bien los factores endógenos mencionados en la Tabla 2 están directamente relacionados con los procesos extractivos y productivos que están bajo el control y administración de las empresas productoras de harina de pescado, y los factores exógenos explicados en la Tabla 3 dependen de circunstancias ajenas a las decisiones u operatividad de estas empresas, ambos presentan diferentes oportunidades en cuanto a generación de valor compartido entre empresas y sociedad, así como nuevas estrategias para incorporar prácticas de sostenibilidad. De acuerdo con Søggaard y Madsen (2007), la fabricación de harina de pescado podría ser un buen ejemplo desde donde observar esta integración entre las estrategias de negocio y las regulaciones en favor de la protección del medio ambiente.



**Table 4.** Potential Shared Value Between Companies and Society, According To Endogenous Factors that Would Affect the Fish Meal Manufacturing Process

END Factors	Company	Society
END1	The company may increase profitability with more efficient cooking processes, improving the productivity of the raw material by extracting more oil or facilitating the job on the following process.	Better use of raw material leads to fulfilling the demand of final consumers or added-value industries more precisely.
END2	If the drying process operates correctly, the company may produce fish meal with a greater protein value.	Lower generation of microorganisms produces a less unpleasant odor for the surrounding people and organizations.
END3	Preventing the contamination of the raw material or the finished product by means of strict cleaning protocols, would keep their nutritional level and rise the fish meal selling price.	Proliferation of plagues in the surroundings of the factory would drop. Likewise, a product with higher nutritional level would better feed the animals intended for direct human consumption.
END4	Reducing waiting times, the company may service its demand faster and have better yield of raw material, which may improve its productivity.	Lower waiting times would mean less unpleasant decomposition odors.
END5	By using fresh raw material, the company produces fish meal with higher protein content, increasing its price in international markets.	Using fresh raw material drastically reduces unpleasant odors in the surroundings of the factory and leverages the finished product's quality.

Source: Compiled by the author

To supplement the foregoing analysis, it has been identified that illegal manufacturing of fish meal jeopardizes the creation of shared value between companies and the environment. This, due to the overexploitation of the marine ecosystems and the possible violation of regulations that safeguard them. Illegal manufacturing of fish meal also hampers the creation of shared value between companies and society, since manufacturing practices do not consider the effects on the community neighboring the facility and do not ensure the harmlessness and the quality expected from the finished product.

These findings would emphasize what Crane, Palazzo, Spence and Matten (2014) argue in terms of a natural way of creating shared value, it is up to the managers to steer business initiatives with the purpose of complying with stakeholders' expectations, which in this case would be society and the environment.

Additionally, with respect to the exogenous factors in Table 3, although these depend on conditions external to the processes of fishing and manufacturing, it has been determined that the EXO1 factor may be mitigated if the relevant institutions assign fishing areas and quotas for the fishing companies more precisely. Likewise, the EXO3 factor could be mitigated with communication campaigns by means of which the community could become aware that, aside from the characteristic odor of fish meal factories, these emissions do not pollute the environment nor are they harmful for health.

### Oportunidades de valor compartido en el camino hacia la sostenibilidad

Una de las alternativas para la creación de valor compartido es la reformulación de la productividad al interior de las cadenas que generan valor, de tal forma que las necesidades de los stakeholders de la empresa puedan ser cubiertas por oportunidades de crecimiento económico (Porter y Kramer, 2011). Según los requerimientos identificados para la actividad de pesca de anchoveta, las oportunidades de generación de valor compartido en esta actividad se originan en la relación entre empresa y medio ambiente (conservación de los océanos y la vida marina), a través de una pesca responsable que considera las tallas mínimas de captura, las zonas permitidas de extracción, con el fin de cuidar la regeneración de la especie y el bienestar de la biomasa de anchoveta, y respetar las cantidades o cuotas asignadas en cada temporada de pesca.

Asimismo, de acuerdo con las características del proceso de elaboración de harina de pescado, las oportunidades de valor compartido se originan en la relación entre empresa y sociedad, mediante la ejecución más eficiente de las actividades productivas, mitiga el impacto que pueden ocasionar en el desarrollo cotidiano de la comunidad circundante, así como también asegura la inocuidad del producto terminado que en definitiva llega a usuarios (industria ganadera y de acuicultura), e indirectamente a los consumidores finales a través de los animales que alimentan a la población mundial. El detalle del análisis de este potencial de generación de valor compartido se puede observar en la Tabla 4.

**Tabla 4 .** Potencial de valor compartido entre empresa y sociedad de acuerdo con los factores endógenos que afectarían el proceso de fabricación de harina de pescado

Factores endógenos (END)	Consecuencias	Sociedad
END1	La empresa puede incrementar su rentabilidad si su proceso de cocción es más eficiente, mejorando la productividad de la materia prima al extraer más aceite o facilitando el trabajo del siguiente proceso.	Un mejor aprovechamiento de la materia prima conduce a la satisfacción de la demanda de los consumidores finales o industrias de valor agregado con mayor precisión.
END2	La empresa puede obtener una harina de pescado con mayor valor proteico si el proceso de secado opera correctamente.	Una menor generación de microorganismos produce un olor menos desagradable a las personas y organizaciones que se encuentran alrededor.
END3	Evitar la contaminación de la materia prima o del producto terminado mediante protocolos estrictos de limpieza mantendría su nivel nutricional, elevando el precio de venta de la harina de pescado.	Se reduciría la proliferación de plagas en las cercanías de la fábrica. Asimismo, un producto con mayor nivel nutricional alimentaría mejor a los animales destinados al consumo humano directo.
END4	Al reducir los tiempos de espera la empresa puede atender la demanda con mayor celeridad y procurar un mayor rendimiento de la materia prima, lo que elevaría su productividad.	Menores tiempos de espera redundarían en menores olores desagradables por descomposición.
END5	Al utilizar materia prima fresca, la empresa obtiene una harina de pescado con mayor contenido proteico lo que eleva su valor en los mercados internacionales.	La utilización de materia prima fresca reduce drásticamente la generación de malos olores en los alrededores de la fábrica y eleva la calidad del producto terminado.

Fuente: Elaboración propia



Therefore, according to the findings of the research, fishing companies could focus their efforts on generating shared value as follows: (i) controlling fuel costs or deciding to migrate to fuels with greater performance; (ii) practicing responsible fishing to preserve marine ecosystems; and (iii) adopting technologies that provide real-time information with respect to its own operation and negotiation prices at the ports.

Likewise, companies in charge of fish meal manufacturing may focus their initiatives to generate shared value towards: (i) improving raw material productivity, reducing manufacturing delays and incorporating better technology in the cooking and drying processes; (ii) preventing raw material contamination and decreasing the emission of unpleasant odors, executing exhaustive cleaning procedures in machines and facilities, as well as protecting the facilities from plagues and sudden temperature changes; and (iii) accelerating transportation from the port to the factories and, consequently, the entrance of the raw material to the productive process with the purpose of keeping it fresh, generating a finished product of better quality and lessening the proliferation of microorganisms in the operation. Implementing these initiatives comprehensively and collaboratively with stakeholders, aiming at entrepreneurial innovation, would give the foundation to creating shared value in the relationship between companies and society (Lee et al., 2012).

### Conclusions and Contributions

The results of this analysis evince diverse possibilities to generate sustainable competitiveness along the fish meal supply chain, specifically in its fishing and manufacturing processes. This supply chain has serious deficiencies in terms of regulations and adherence to sustainability practices established at global level, hindering the generation of shared value between companies and society.

Organizational leaders have the opportunity to strengthen fish meal supply chains, specifically its fishing and manufacturing activities, by following sustainability practices, encouraging the generation of shared value with the environment and society, and also increasing the industry's competitiveness to respond to the threat posed by the appearance of new sources of protein, such as substitutes based on insects, seaweed or poultry fat.

Regulating entities and those in charge of public policies not only have to update and ensure the collection of the respective fees for anchovy fishing rights in overall fishing laws but must also transparently allocate the destination of the additional collections. In favor of supporting the anchovy fishing activity and according to the debate generated in this analysis, funds collected should be reinvested in: (i) providing regulating entities with the technology and tools necessary to more accurately calculate the fishing quota, depending on the presence of juvenile species in the biomass; (ii) implementing technological devices to supervise permitted fishing areas and to capture data on additional characteristics of

De manera complementaria al análisis anterior, se identifica que la fabricación ilícita de harina de pescado pone en riesgo severo la creación de valor compartido entre empresa y medio ambiente, por la sobre explotación de los ecosistemas marinos y por el posible desinterés en seguir la normatividad para protegerlos, y también entre empresa y sociedad, al incurrirse en prácticas de fabricación que no consideran los efectos en la comunidad ubicada alrededor de las instalaciones y que no aseguran la inocuidad y calidad esperada del producto terminado.

Estos hallazgos enfatizarían lo argumentado por Crane; Palazzo; Spence y Matten (2014) al referirse a que una manera natural de crear valor compartido sería cuando los gerentes conducen las iniciativas empresariales con la finalidad de cumplir con las expectativas de sus *stakeholders*, los que en este caso serían sociedad y medio ambiente.

Adicionalmente, con respecto a los factores exógenos mostrados en la Tabla 3, si bien estos dependen de condiciones externas a los procesos de pesca y fabricación, se ha determinado que el factor EXO1 puede mitigarse si las instituciones pertinentes se encargan de desarrollar mayor precisión en la asignación de zonas y cantidades de pesca para las empresas pesqueras. Igualmente, el factor EXO3 podría mitigarse con la implementación de campañas comunicacionales donde se informe a la comunidad que al margen del olor característico de las fábricas de harina de pescado, estas emisiones no serían de carácter contaminante para el medio ambiente ni nocivas para la salud.

Por lo tanto, de acuerdo con los hallazgos del estudio, las empresas dedicadas a la pesca podrían enfocar sus esfuerzos de generación de valor compartido en lo siguiente: (i) controlar sus costos de combustible o decidir migrar a combustibles que otorguen un rendimiento mayor, (ii) seguir la normativa para la pesca responsable de conservar los ecosistemas marinos, y (iii) explorar tecnologías que permitan administrar información en tiempo real con respecto a su propia operación y los precios de negociación en los puertos.

De igual forma, las empresas encargadas de la fabricación de harina de pescado podrían orientar sus iniciativas de generación de valor compartido hacia: (i) mejorar la productividad de la materia prima, reduciendo las demoras en la fabricación e incorporando mejor tecnología en los procesos de cocción y secado, (ii) evitar la contaminación de la materia prima y reducir la emisión de olores desagradables, ejecutar procedimientos de limpieza exhaustivos en la maquinaria y en las instalaciones, así como proteger los almacenes de la incursión de plagas y cambios bruscos de temperatura, y (iii) acelerar el transporte del puerto a las fábricas, y consecuentemente el ingreso de la materia prima al proceso productivo, con la finalidad de que se mantenga fresca, generando un producto terminado de mayor calidad y menor proliferación de microorganismos en la operación. La implementación de estas iniciativas desde una modalidad integradora con las partes interesadas, y colaborativa hacia la innovación empresarial, sentaría las bases para la generación de valor compartido en la relación empresa y sociedad (Lee et al., 2012).



## Conclusiones y aportes

Los resultados de este análisis evidencian la existencia de diversos puntos para generar competitividad sostenible a lo largo de la cadena de suministro de la harina de pescado, específicamente en los procesos de pesca y fabricación, misma que a su vez presenta serias deficiencias en cuanto a regulación y adherencia a las prácticas de sostenibilidad establecidas globalmente, que dificultan la generación de valor compartido entre empresa y sociedad.

Los líderes organizacionales tienen la oportunidad de fortalecer las cadenas de suministro de harina de pescado, específicamente las actividades de pesca y fabricación, adhiriendo prácticas de sostenibilidad, impulsando la generación de valor compartido con el medio ambiente y con la sociedad, y también incrementando la competitividad de su industria frente a la amenaza que representa la aparición de nuevas fuentes de proteína para la acuicultura como pueden ser los sustitutos con base en insectos, algas o grasas de pollo.

Los reguladores y encargados de las políticas públicas no solo deben actualizar y asegurar el cobro de las tasas respectivas por derechos de extracción pesquera de anchoveta dentro de las leyes generales de pesca, sino que además deben declarar con transparencia cuál será el destino de dicha recaudación adicional. En favor de apoyar la actividad extractiva de pesca de anchoveta y de acuerdo con la discusión generada en este análisis, estos fondos recaudados se pueden reinvertir en: (i) proveer a los institutos reguladores la tecnología y herramientas necesarias para una mayor precisión en los cálculos de cantidades de pesca de acuerdo con la presencia de especies jóvenes en la biomasa, (ii) dispositivos tecnológicos que permitan supervisar las zonas de pesca permitidas, así como las características adicionales de estas especies o cantidades permitidas, (iii) subvencionar inversiones para realizar mejoras en el mejor uso del combustible para la flota pesquera, y (iv) apoyar la visibilidad de los precios del pescado con la finalidad de dar soporte a la información durante la negociación en puertos y evitar prácticas deshonestas y distribución inapropiada del valor entre los participantes. De acuerdo con Fearne et al. (2012), la identificación de estos puntos de generación de competitividad sostenible a lo largo de las cadenas de valor harían visibles las oportunidades subyacentes de creación de valor compartido.

Por otro lado, para apoyar la actividad de fabricación de la harina de pescado, los esfuerzos de las instituciones correspondientes y/o los fondos obtenidos por las tasas de derechos pesqueros de anchoveta se podrían invertir en: (i) facilitar y/o subvencionar la incorporación de mejor tecnología en los procesos de cocción y secado, con la finalidad de elevar el rendimiento de la materia prima y reducir la generación de microorganismos y la emisión de olores desagradables al medio ambiente, (ii) programar auditorías a las plantas procesadoras de harina de pescado para evaluar los protocolos de limpieza de la maquinaria

## References

- Abro, Z., Kassie, M., Tanga, C., Beesigamukama, D. y Diiro, G. (2020). Socio-economic and environmental implications of replacing conventional poultry feed with insect-based feed in Kenya. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121871. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121871>
- Antelo, L.T., De Hijas-Liste, G.M., Franco-Uría, A., Alonso, A.A. y Pérez-Martín, R.I. (2015). Optimisation of processing routes for a marine biorefinery. *Journal of Cleaner Production*, 104, 489-501. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.105>
- Barbosa, M.N. y Abdallah, P.R. (2017). Economic study of anchovy (*Engraulis anchoita*) fishery in the extreme south of Brazil. *Espacios*, 38(23), 5. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n23/a17v38n23p05.pdf>
- Campos, I., Pinheiro Valente, L.M., Matos, E., Marques, P. y Freire, F. (2020). Life-cycle assessment of animal feed ingredients: Poultry fat, poultry by-product meal and hydrolyzed feather meal. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119845. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119845>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. y Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Cordova, M. y Gonzalez-Perez, M.A. (2019). Los desafíos de la sostenibilidad en las cadenas de abastecimiento de América Latina. *Notas Académicas*. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/137412>
- El Comercio (2019). Imarpe ejecutará pesca exploratoria de anchoveta en zona centro-norte del mar peruano. <https://elcomercio.pe/economia/peru/imarpe-ejecutara-pesca-exploratoria-de-anchoveta-en-zona-centro-norte-del-mar-peruano-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio (2020). Desembarque de primera temporada de pesca de anchoveta 2020 será superior en 17.4% a la del año pasado. <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-desembarque-de-primera-temporada-de-pesca-de-anchoveta-2020-sera-superior-en-174-a-la-del-ano-pasado-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Fearne, A., Garcia Martinez, M. y Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Fréon, P., Durand, H., Avadí, A., Huaranca, S. y Orozco Moreyra, R. (2017). Life cycle assessment of three Peruvian fish meal plants: Toward a cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 145, 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.036>
- Grillo, J., Gozzer, R., Sueiro, J.C., y Riveros, J.C. (2018). Producción ilegal de harina de pescado en Perú a partir de anchoveta extraída por la flota artesanal y de menor escala. Reporte preparado para OCEANA. [https://peru.oceana.org/sites/default/files/anchoveta\\_corregido2\\_0.pdf](https://peru.oceana.org/sites/default/files/anchoveta_corregido2_0.pdf)
- .....



y de las instalaciones en general con el objetivo de reducir el riesgo de plagas en la zona y mantener el nivel nutricional de la harina de pescado, y (iii) facilitar los procedimientos de control desde el desembarque hasta la llegada a las fábricas, con la finalidad de asegurar el arribo de materia prima en buenas condiciones.

Las recomendaciones realizadas tanto a los líderes empresariales como a los reguladores, se enfocan en continuar fortaleciendo la industria de harina de pescado, por la importancia que tiene para el desarrollo y crecimiento de la acuicultura en el mundo (ODS 2). Asimismo, el presente análisis rescata las diferentes oportunidades de generación de valor compartido que se gestan en la empresa dentro de los procesos de pesca de anchoveta y fabricación de harina de pescado, incrementando la competitividad en las operaciones (ODS 12); en la sociedad mejorando la calidad del producto terminado y las condiciones ambientales de operación de las fábricas (ODS 12); y en el medio ambiente, regulando la actividad pesquera en cuanto a tallas, cantidades y zonas permitidas de pesca (ODS 14).

Adicionalmente, este estudio enfatiza la importante acción moderadora de las instituciones del Estado, que a través de inversión y alianzas con el sector privado, puede proveer un entorno confiable y seguro para las organizaciones, pero además ser un facilitador de la generación de valor compartido (ODS 16) entre empresa, sociedad y medio ambiente.

Por último, la interrelación trabajada en la Figura 1 responde a la importancia de que las empresas puedan preocuparse por el cumplimiento de los compromisos hacia sus diferentes *stakeholders*, tal como lo enfatizaron van der Waal y Thijssens (2020), en su propuesta de generar valor a partir de la incorporación de estas preocupaciones sociales y medio ambientales en su estrategia empresarial.

Finalmente, 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, aún no se aborda con amplitud esta temática desde la perspectiva de las ciencias de la gestión de organizaciones. De ahí que una contribución adicional de esta discusión sea la de promover estudios que resalten las oportunidades de generación de valor compartido en actividades importantes para los sistemas económicos globales.

## Referencias

- Abro, Z., Kassie, M., Tanga, C., Beesigamukama, D. y Diiro, G. (2020). Socio-economic and environmental implications of replacing conventional poultry feed with insect-based feed in Kenya. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121871. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121871>
- Antelo, L.T., De Hijas-Liste, G.M., Franco-Uría, A., Alonso, A.A. y Pérez-Martín, R.I. (2015). Optimisation of processing routes for a marine biorefinery. *Journal of Cleaner Production*, 104, 489-501. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.105>





- Barbosa, M.N. y Abdallah, P.R. (2017). Economic study of anchovy (*Engraulis anchoita*) fishery in the extreme south of Brazil. *Espacios*, 38(23), 5. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n23/a17v38n23p05.pdf>
- Campos, I., Pinheiro Valente, L.M., Matos, E., Marques, P. y Freire, F. (2020). Life-cycle assessment of animal feed ingredients: Poultry fat, poultry by-product meal and hydrolyzed feather meal. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119845. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119845>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. y Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.130>
- Cordova, M. y Gonzalez-Perez, M.A. (2019). Los desafíos de la sostenibilidad en las cadenas de abastecimiento de América Latina. *Notas Académicas*. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/137412>
- El Comercio (2019). Imarpe ejecutará pesca exploratoria de anchoveta en zona centro-norte del mar peruano. <https://elcomercio.pe/economia/peru/imarpe-ejecutara-pesca-exploratoria-de-anchoveta-en-zona-centro-norte-del-mar-peruano-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio (2020). Desembarque de primera temporada de pesca de anchoveta 2020 será superior en 17.4% a la del año pasado. <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-desembarque-de-primera-temporada-de-pesca-de-anchoveta-2020-sera-superior-en-174-a-la-del-ano-pasado-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Fearne, A., Garcia Martinez, M. y Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Fréon, P., Durand, H., Avadí, A., Huaranca, S. y Orozco Moreyra, R. (2017). Life cycle assessment of three Peruvian fishmeal plants: Toward a cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 145, 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.036>
- Grillo, J., Gozzer, R., Sueiro, J.C., y Riveros, J.C. (2018). Producción ilegal de harina de pescado en Perú a partir de anchoveta extraída por la flota artesanal y de menor escala. Reporte preparado para OCEANA. [https://peru.oceana.org/sites/default/files/anchoveta\\_corregido2\\_0.pdf](https://peru.oceana.org/sites/default/files/anchoveta_corregido2_0.pdf)
- Hernández, R Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2016). *Fundamentos de Investigación*. (1era Ed.), McGraw-Hill.
- IFFO – La Organización de Ingredientes Marinos (2017). Anchoveta Peruana ¿Por qué es utilizada para el alimento balanceado y no como alimento? <https://www.iffonet.es/anchoveta-peruana-%C2%BFpor-qu%C3%A9-es-utilizada-para-el>
- IFFO – La Organización de Ingredientes Marinos (2018). Informe Anual 2018. <https://www.iffonet.es/system/files/IFFO-2018-report-ES.pdf>
- Indexmundi (2020a). Fish Meal Production by Country in 1000 MT. <https://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=fish-meal>

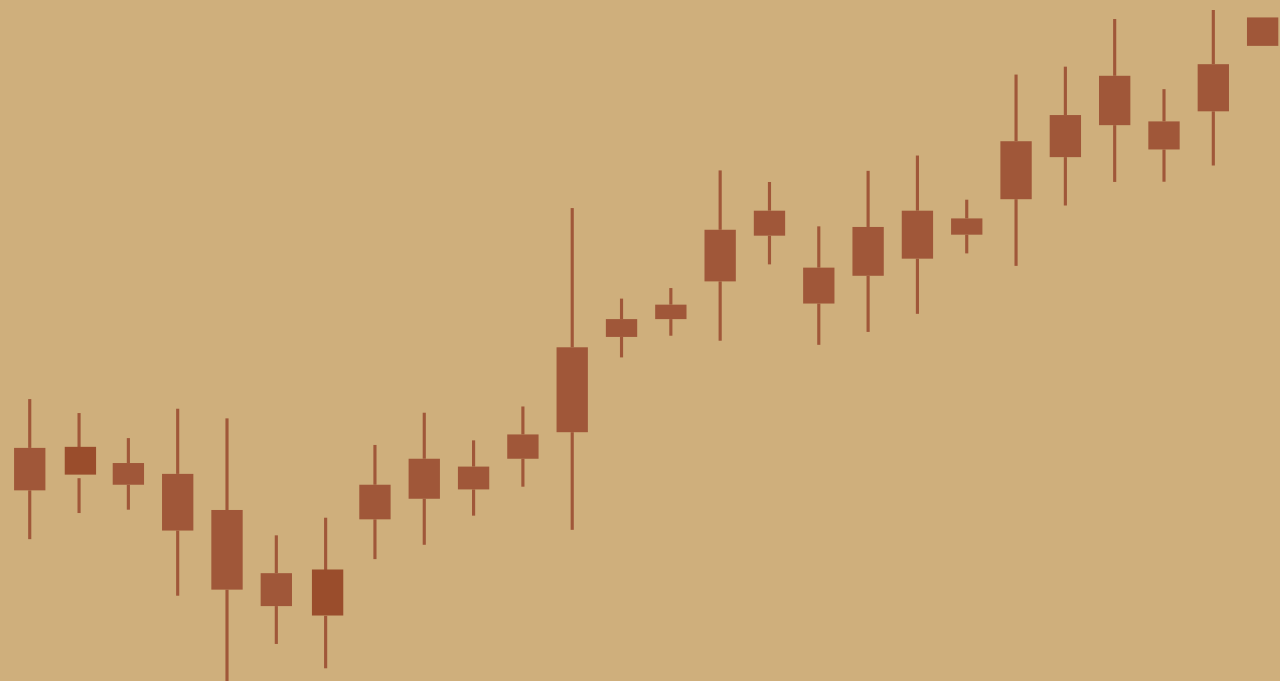
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1986). The production of fish meal and oil. <http://www.fao.org/3/X6899e/X6899E00.HTM>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2001). Fish Meal. <http://www.fao.org/3/x5926e/x5926e00.htm#Contents>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2005). Asian fisheries today: The production and use of low value/trash fish from marine fisheries in the Asia-Pacific region. <http://www.fao.org/3/ae934e/ae934e00.htm#Contents>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2019). Temporada de pesca prometedora para 2019. <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/1242187/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020a). Early closure of the Peruvian fishing season pushes prices up. <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/1268631/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020b). El estado mundial de la pesca y la acuicultura. <http://www.fao.org/3/ca9231es/CA9231ES.pdf>
- Philippidis, G., Shutes, L., M'Barek, R., Ronzon, T., Tabeau, A. y van Meijl, H. (2020). Snakes and ladders: World development pathways' synergies and trade-offs through the lens of the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 267, 122147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122147>
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- RPP (2019a). El desvío ilegal de anchoveta en el Perú. <https://rpp.pe/columnistas/juancarlossueiro/el-desvio-ilegal-de-anchoveta-en-el-peru-noticia-1181073>
- RPP (2019b). Derechos de pesca, una inversión para la pesca sostenible. <https://rpp.pe/columnistas/juancarlossueiro/derechos-de-pesca-una-inversion-para-la-pesca-sostenible-noticia-1215292?ref=rpp>
- RPP (2020). Las lecciones de las segundas temporadas de pesca de anchoveta. <https://rpp.pe/columnistas/juancarlossueiro/las-lecciones-de-las-segundas-temporadas-de-pesca-de-anchoveta-noticia-1250396?ref=rpp>
- Sarker, P. (2020). Taking fish out of fish feed can make aquaculture a more sustainable food source. *The Conversation*. <https://theconversation.com/taking-fish-out-of-fish-feed-can-make-aquaculture-a-more-sustainable-food-source-150728>
- Søgaard, V. y Madsen, S.O. (2007). The Red Queen and the environment: Reconciling public regulation and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 430-441. <https://doi.org/10.1002/bse.486>
- Van der Waal, J.W.H. y Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>

- Indexmundi (2020b). Fish Meal Imports by Country in 1000 MT. <https://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=fish-meal&graph=imports>
- IPE (2020). Pese a crisis, SNP prevé que este será un buen año para pesca de anchoveta. <https://www.ipe.org.pe/portal/pese-a-crisis-snp-preve-que-este-sera-buen-ano-para-pesca-de-anchoveta/>
- Lee, S.M., Olson, D.L. y Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergencomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817-831. <https://doi.org/10.1108/00251741211227528>
- Ministerio del Ambiente (2020). MINAM promueve pesca responsable y sostenible. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/166097-minam-promueve-pesca-responsable-y-sostenible>
- Ministerio de la Producción (2021). Produce autoriza pesca exploratoria de anchoveta en la zona sur. <https://www.gob.pe/id/institucion/produce/noticias/341820-produce-autoriza-pesca-exploratoria-de-anchoveta-en-la-zona-sur>
- Morales, M., Bonnefond, H. y Bernard, O. (2020). Rotating algal biofilm versus planktonic cultivation: LCA perspective. *Journal of Cleaner Production*, 257, 120547. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120547>
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Niño, V.M. (2011). Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución. (1era Ed.), Ediciones de la U.
- Obaze, Y. (2020). Supply Chain Challenges and Shared Value Destruction in the Community-Based Supply Chain. *Voluntas*, 31, 550-562. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s11266-020-00202-z>
- Oceana (2017). Derechos de pesca y el gasto en la gestión de la pesquería de anchoveta. <https://peru.oceana.org/es/blog/derechos-de-pesca-y-el-gasto-en-la-gestion-de-la-pesqueria-de-anchoveta>
- Oosthuizen, D., Goosen, N.J. y Hess, S. (2020). Solar thermal process heat in fishmeal production: Prospects for two South African fishmeal factories. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119818. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119818>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1986). The production of fish meal and oil. <http://www.fao.org/3/X6899e/X6899E00.HTM>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2001). Fish Meal. <http://www.fao.org/3/x5926e/x5926e00.htm#Contents>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2005). Asian fisheries today: The production and use of low value/trash fish from marine fisheries in the Asia-Pacific region. <http://www.fao.org/3/ae934e/ae934e00.htm#Contents>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2019). Temporada de pesca prometedora para 2019. <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/1242187/>

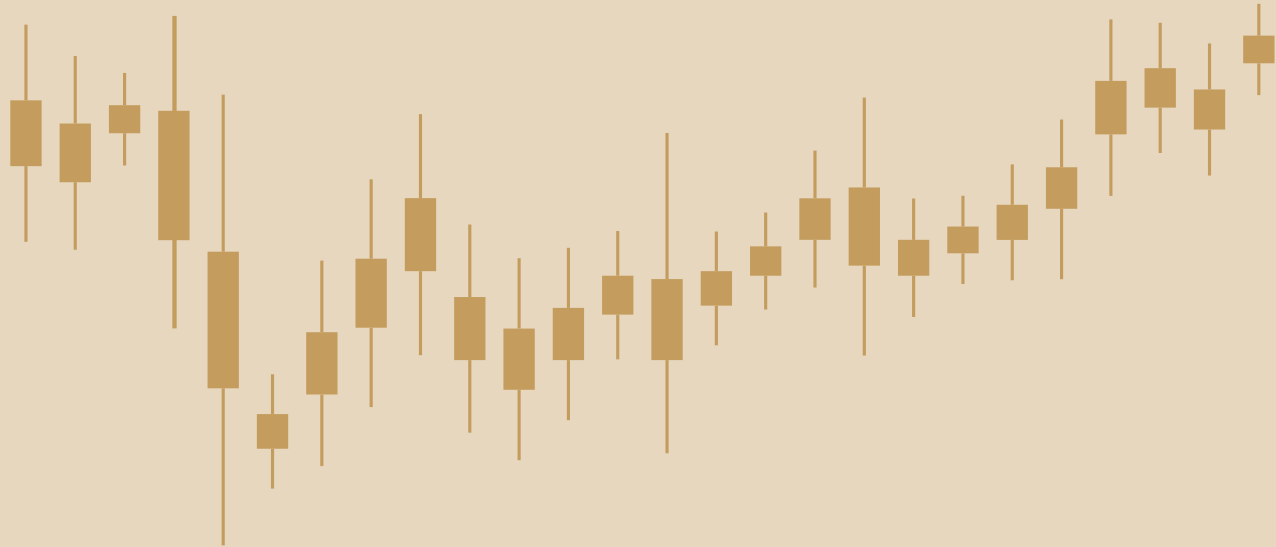


- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020a). Early closure of the Peruvian fishing season pushes prices up. <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/1268631/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020b). El estado mundial de la pesca y la acuicultura. <http://www.fao.org/3/ca9231es/CA9231ES.pdf>
- Philippidis, G., Shutes, L., M'Barek, R., Ronzon, T., Tabeau, A. y van Meijl, H. (2020). Snakes and ladders: World development pathways' synergies and trade-offs through the lens of the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 267, 122147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122147>
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- RPP (2019a). El desvío ilegal de anchoveta en el Perú. <https://rpp.pe/columnistas/juancarlosueiro/el-desvio-ilegal-de-anchoveta-en-el-peru-noticia-1181073>
- RPP (2019b). Derechos de pesca, una inversión para la pesca sostenible. <https://rpp.pe/columnistas/juancarlosueiro/derechos-de-pesca-una-inversion-para-la-pesca-sostenible-noticia-1215292?ref=rpp>
- RPP (2020). Las lecciones de las segundas temporadas de pesca de anchoveta. <https://rpp.pe/columnistas/juancarlosueiro/las-lecciones-de-las-segundas-temporadas-de-pesca-de-anchoveta-noticia-1250396?ref=rpp>
- Sarker, P. (2020). Taking fish out of fish feed can make aquaculture a more sustainable food source. *The Conversation*. <https://theconversation.com/taking-fish-out-of-fish-feed-can-make-aquaculture-a-more-sustainable-food-source-150728>
- Søgaard, V. y Madsen, S.O. (2007). The Red Queen and the environment: Reconciling public regulation and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 430-441. <https://doi.org/10.1002/bse.486>
- Van der Waal, J.W.H. y Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>
- Zugarramurdi, A., Parin, M.A., Carrizo, G.A., Gadaleta, L. y Lupin, H.M. (2002). Investment and production costs for fishmeal plants in developing and developed countries. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 53-59. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00145-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00145-1)
- Ziegler, F. (2010). Challenges in assessing the environmental impacts of aquaculture and fisheries. En Sonesson, U. (Ed.), Berlin, J. (Ed.), y Ziegler, F. (Ed.), *Environmental Assessment and Management in the Food Industry: Life Cycle Assessment and Related Approaches*. Woodhead Publishing (1st ed).

# Waste in colombian retail: **Value Recovery**



Residuos en cadenas  
detallistas en colombia:  
**Recuperación de valor**



**Aida Ximena León Guatame**  
Politécnico Grancolombiano,  
Bogotá (Colombia),  
[aleongua@poligran.edu.co](mailto:aleongua@poligran.edu.co)

**Juan José Lombana Roa**  
Politécnico Grancolombiano,  
Bogotá (Colombia),  
[jlombana@poligran.edu.co](mailto:jlombana@poligran.edu.co)



## Abstract

Concerning the SDG 12 – Responsible consumption and production, the FAO estimates that, worldwide, 1.3 billion tons of food go to waste annually. Supermarket chains play an important role in this wastage, a fact that affects their value generation at social and environmental level; therefore, the purpose of this chapter is to explain retailers' actions in terms of waste prevention and management to decrease food wastage with transaction cost theory (TCT) as the axis of the analysis, and the approach of retail chains in Colombia towards shared value as a strategic differentiation alternative. This research applied an exploratory, explanatory and cross-cutting methodology. Results show that supermarkets in Colombia implement very few actions to reduce food waste, out of eighteen analyzed actions, only seven were evinced; most actions focused on management and left prevention aside, an aspect that could drive favorable results for different stakeholders by cutting down on transaction costs and having a strategic focus towards a shared value model.



## Resumen

Teniendo en cuenta el ODS 12 - Producción y consumo responsable, 1.300 millones de toneladas de alimentos se desperdician en el mundo de acuerdo con la FAO y las cadenas de supermercados tienen un papel importante en esta pérdida, que afecta la generación de valor para estas, desde un impacto social y ambiental por la generación de desperdicios; por lo tanto, el propósito del capítulo es explicar las acciones de las cadenas detallistas en prevención y gestión de residuos para disminuir el desperdicio de alimentos, soportados en la teoría de costos de transacción (TCE) como eje del análisis y el enfoque estratégico de estas cadenas en Colombia hacia el Valor Compartido (SV), como alternativa de diferenciación estratégica. Se aplica una metodología de investigación exploratoria, explicativa y transversal. Los principales resultados demuestran que en Colombia los supermercados emplean pocas acciones para reducir el desperdicio de alimentos, encontrando que, de 18 acciones analizadas, solo se evidenciaron 7; la mayoría enfocadas a la gestión y dejando un vacío en la prevención, donde se podrían obtener resultados favorables para los diferentes Stakeholder al bajar los costos de transacción y tener posibilidad de enfocarse estratégicamente hacia un Modelo de Valor Compartido.

## Introduction

This research intends to explain retailers' actions aimed at waste prevention and management, and to suggest strategies based on transaction cost theory (TCT) and shared value, which contribute to a sustainable food supply chain.

There are three axes in which shared value furthers productivity: innovation, clusters and value chain (Porter & Kramer, 2006). This research tackles the value chain from a sustainable approach, aligned with clean production, with the aim of making it more efficient and effective by avoiding waste; although this is a topic of interest in Europe and the United States Unidos (Cicatiello, Franco, Pancino, Blasi, & Falasconi, 2017) evidence is yet to be found in Latin America in terms of studies that analyze waste prevention and management. This is particularly relevant in Colombia because most of the food waste takes place in the last links of the chain, namely: a) Retail, and b) Consumption at home (FAO, 2019); thus, this research sets out to assist with the understanding of environmental, social and economic values.

Tackling shared value with TCT contributes to the environmental approach due to food production's negative impact, which is driven by greenhouse gas emissions, high water consumption, large amount of land required and value destruction from economic loss entailed by food wastage (FAO, 2019); eventually affecting the environment. Nevertheless, it is estimated that reduction of greenhouse gas emissions is leveraged when food products such as meat or fresh fruit or vegetables are used as food instead of using them for electricity generation (Eriksson, Ghosh, Mattsson, & Ismatov, 2017a).

On the other hand, the social approach pertains to the fact that approximately 14% of the world's food goes to waste. In Latin America, this figure amounts to 12%, whereas in Colombia it is of 34%, a critical situation considering the country's extreme poverty rate in 2018, according to DANE: 19.6% of the population lacked access to a proper diet for their development and survival, living in extreme poverty (FAO, 2019); by 2019, 17.5% of the population were in extreme poverty. This waste figure resembles that of Italy, where the edible component represents 35% of the total waste of fresh meat (Eriksson et al., 2017a).

In terms of the economic approach, if retailers would implement actions to reduce food waste, losses would decline and markups would improve (Cicatiello & Franco, 2020). Referring to waste reduction, the National Planning Department (DNP, in Spanish) (2016) recommended supermarkets in Colombia to develop awareness initiatives aimed at consumers, to date, this study did not find actions, e.g., supermarkets offering "imperfect" products at a lesser price, decreasing wasting food that cannot be commercialized due to consumers' negative perceptions, who usually consider those products to be suboptimal (Eriksson et al., 2017a).

Retailers need to insist on stronger prevention measures to cut waste (Mourad, 2016), along with governance of the food system and its underlying power struggles between

## Introducción

Esta investigación pretende explicar las acciones ejecutadas por las cadenas detallistas para la prevención y gestión de residuos, y sugerir gestiones que, desde la perspectiva de la Teoría de Costos de Transacción (TCE en inglés) y Valor Compartido (SV en inglés), contribuyan a generar una cadena sostenible de suministro de alimentos.

El SV contribuye a la productividad desde tres ejes: innovación, clústeres y cadena de valor (Porter & Kramer, 2006). Esta investigación aborda la cadena de valor desde un enfoque sostenible, en línea con la producción limpia, buscando hacerla más eficiente y efectiva, evitando desperdicios, tema que si bien es interés en Europa y Estados Unidos (Cicatiello, Franco, Pancino, Blasi, & Falasconi, 2017) no se ha encontrado evidencia de estudios en América Latina que analicen el desperdicio desde la prevención y su gestión. En Colombia se hace particularmente relevante dado que gran parte del desperdicio de alimentos se presenta en los eslabones finales de la cadena, tales como : a) Venta al detal y b) Consumo en hogares (FAO, 2019); por lo tanto, esta investigación busca contribuir con la comprensión de los valores ambiental, social y económico.

Este abordaje de SV desde el enfoque de TCE aporta al enfoque ambiental debido a que la producción de alimentos genera un impacto negativo por la emisión de gases efecto invernadero, al alto consumo de agua, la gran cantidad de tierras que se utilizan y una gran destrucción de valor por las pérdidas económicas que conlleva el desperdicio de alimentos (FAO, 2019); que terminan afectando al medio ambiente; sin embargo, se estima que la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero se potencializa cuando los productos alimenticios como carne o frutas y verduras frescas se usan como alimentos, en lugar de convertirlos en producción de energía (Eriksson, Ghosh, Mattsson, & Ismatov, 2017a).

De otro lado, el aporte para mejorar el enfoque social se ofrece en cuanto en el mundo se desperdicia aproximadamente el 14% de los alimentos producidos, situación que en Latinoamérica alcanza un 12% y en Colombia el 34%, condición crítica si se tiene en cuenta que según el DANE en el año 2018, el 19,6% de la población del país se encontraba en pobreza extrema, sin acceso a alimentación adecuada para su desarrollo y supervivencia (FAO, 2019), y para el año 2019 el 17,5% de las personas se encontraban en esta condición; esta cifra de desperdicio se asemeja a la de Italia, en donde la fracción comestible representa el 35% del desperdicio total de la carne fresca (Eriksson et al., 2017a).

Así mismo, esta investigación aporta también desde un enfoque económico, porque si los detallistas implementan acciones para reducir el desperdicio de alimentos, disminuiría su pérdida, mejorando los márgenes de utilidad (Cicatiello & Franco, 2020). Frente a los desperdicios, el DNP (2016) sugirió a los supermercados en Colombia que desarrollaran iniciativas de sensibilización hacia el consumidor para reducir el desperdicio, pero hasta la fecha de este estudio no se encuentran acciones para que los supermercados, ofrezcan por

producers, manufacturers, retailers, food banks, NGOs and other actors. It also rethinks what is considered wanted surplus and limits production and consumption of unnecessary foods.

From the TCT perspective, this research understands that retail chains engage in transactions with suppliers and enter into agreements seeking to reduce transaction costs to yield social, economic and environmental benefits based on productivity. These transactions involve processes governed by property rights, economic claims or decision rights, in three stages: I-Contact, II-Contract and III-Control.

The stage I-Contact implies a cost of search by the opposing party; the stage II-Contract incurs in preparation costs and entering into the agreement to foresee possible problems, and the stage III-Control assumes monitoring cost of the agreement's execution and renegotiation (Jensen, Munksgaard, & Arlbjørn, 2013), or penalties, litigation and loss of the investment (Nooteboom, 2006).

To advance business practices that contribute to the SGDs, it is necessary to understand the actions conducted by retailers in Colombia to decrease food waste with the following research question: What actions are in place by retailers in Colombia in terms of waste prevention and management of meat, fruit and vegetables which add to shared value and sustainability in supply chains? From there, the research suggests actions oriented towards cutting down transaction cost and fulfilling the SDG 12.

## SHARED VALUE

Porter & Kramer (2016, p. 64) call it the wave of innovation and development for companies, and Nestlé became one of the first to develop it, leading to a shift in value creation, making it not just shareholder-oriented but more balanced for society and the environment, aiming at more friendly and sustainable environments for stakeholders and the company. Its application in Nestlé began with product innovation, offering healthier and more nutritious products (M Henderson & Johnson, 2011); shortly after, Walmart implemented shared value focusing on improving productivity of the supply chain, reducing transportation costs and straightening its relationship with small farmers, encouraging the production of fruit and vegetables with training to improve productivity (Porter & Kramer, 2011).

Shared value delivers differentiation, innovation and growth to companies compared with competitors in the market, by implementing collaborative work in the clusters, improving competitiveness and their environment's economic and social conditions (Porter & Kramer, 2011). Said conditions look for sustainable development in which companies help improve people's quality of life and turn social needs into business opportunities, thus providing efficient solutions (Porter & Kramer, 2011).

ejemplo productos “imperfectos” a menor precio, reduciendo el desperdicio de alimentos que terminan sin comercializarse por la percepción negativa del consumidor, dado que son considerados de calidad subóptima (Eriksson et al., 2017a).

Para disminuir los desperdicios, las cadenas necesitan medidas de prevención más fuertes (Mourad, 2016), regidas por una gobernanza del sistema alimentario y sus relaciones de poder subyacentes entre productores, fabricantes, minoristas, bancos de alimentos, ONG y otros actores, además de repensar lo que se comprende como excedente deseado y limitar la producción y el consumo de alimentos innecesarios.

Desde la perspectiva de TCE, esta investigación entiende que las cadenas detallistas realizan transacciones con proveedores y establecen contratos buscando disminuir los costos de transacción para obtener beneficios sociales, económicos y ambientales desde una perspectiva de productividad. Dichas transacciones involucran procesos regidos por acuerdos de derechos de propiedad, reclamos económicos o derechos de decisión, mediante tres etapas: I-Contacto, II-Contrato y III-Control.

La etapa I-Contacto, implica un costo de búsqueda de la contraparte; en la etapa II-Contrato, se incurre en costos de preparación y celebración del contrato para anticiparse a posibles problemas y en la etapa III-Control, se incurre en costos de monitoreo de la ejecución del acuerdo y renegociación (Jensen, Munksgaard, & Arlbjørn, 2013), o sanciones, litigios y pérdida de la inversión (Nooteboom, 2006).

Para contribuir a mejorar las prácticas empresariales que aporten a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es necesario conocer las acciones que realizan las cadenas detallistas en Colombia para disminuir el desperdicio de alimentos con la pregunta de investigación ¿Cuáles acciones realizan las cadenas detallistas en Colombia frente a la prevención y gestión de residuos de carnes, frutas y verduras, que contribuyan al SV y la sostenibilidad de las cadenas de suministro? Para desde ahí proponer acciones orientadas a disminuir los costos de transacción y cumplir el ODS 12.

## VALOR COMPARTIDO (SV)

Porter & Kramer (2016, p. 64) lo llaman la ola de innovación y desarrollo para las empresas, y Nestlé fue una de las primeras en desarrollarlo, permitiendo cambiar el enfoque de las empresas para que en la generación de valor, este no sea enfocado únicamente hacia sus accionistas, sino que sea un equilibrio que permita la creación de valor para la sociedad y el medio ambiente, buscando entornos más amigables y sostenibles para sus *Stakeholders* y para ella misma. Para su aplicación, Nestlé comenzó innovando productos, buscando que fueran más saludables y nutritivos (M Henderson & Johnson, 2011), y posteriormente Walmart implementó el SV, pero enfocado en mejorar la productividad de la cadena de abastecimiento, reduciendo costos de transporte y fortaleciendo su relación con pequeños

(Porter & Kramer, 2016) agree in saying that shared value is developed based on three main axes: I-Redesigning products and markets; II-Developing local clusters; and III-Redefining the value chain's productivity. I- Redesigning products and markets focuses on: 1) Reducing energy and raw material consumption. 2) Implementing green design with reuse processes. 3) Obtaining functional products that close the nutrition gap, furthering the community's life, preserving the environment and improving productivity (Lüdeke-Freund, Massa, & Bocken, N., Brent, A., & Musango, 2016).

II- Developing clusters familiarizes and articulates technological and marketing knowledge and facilitates the allocation of resources by executing actions in an agile and efficient way (Porter, 1999); this leads to value generation for the stakeholders, society and environment included, while improving efficiency and productivity (Snowdon & Stonehouse, 2010).

For its part, III-Redefining the value chain's productivity undertakes: 1) Incremental innovation, being more efficient in the use of raw material and decreasing/eliminating waste and pollution. 2) Implementing environmental management tools to integrate sustainable practices. 3) Incorporating practices to improve supply chain management with suppliers that follow sustainable practices (Lüdeke-Freund et al., 2016).

## SHARED VALUE AND SDGS IN FOOD WASTE

The connection between shared value and the SDGs is evident in the FAO's (2019) concern that food wastage continues to prevail in different stages of the production process, the SDG 12 (responsible production and consumption) has set the challenging goal 12.2 that by 2030, food waste per capita in the world in production and supply chains must be cut down in half.

The FAO (2019, p. 29) also indicates that decreasing food waste has a positive effect on other SDGs such as: SDG 1 (no poverty), SDG 2 (zero hunger), SDG 6 (clean water and sanitation), SDG 8 (sustainable economic growth and decent work), SDG 10 (reduced inequalities), SDG 11 (sustainable cities and communities), SDG 13 (climate action), SDG 14 (life below water) and SDG 15 (life on land). In other words, its positive effects may greatly impact the environment and social conditions.

The FAO (2019, p. 30) formulates questions such as?: Why and how many foods go to waste? Why is it important to reduce food waste? How is it possible to reduce or avoid food waste? How can waste reduction contribute to food safety and nutrition or environmental sustainability? This research intends to offer alternatives to decrease food wastage in retail, for supermarkets to implement them in their stages of prevention and management.

agricultores, e incentivando la producción de frutas y verduras con capacitaciones para mejorar la productividad (Porter & Kramer, 2011).

El SV permite a las empresas diferenciarse, innovar y crecer frente a sus competidores en un mercado competido, implementando trabajo colaborativo en los clústeres, mejorando la competitividad y las condiciones económicas y sociales en su entorno (Porter & Kramer, 2011). Dichas condiciones buscan un desarrollo sostenible, donde las empresas aporten para mejorar la calidad de vida de las personas y permitan evolucionar las necesidades sociales hacia oportunidades para negocios, brindando soluciones eficientes (Porter & Kramer, 2011).

(Porter & Kramer, 2016) coinciden en definir que el SV se desarrolla a partir de tres ejes principales: I-Rediseñar productos y mercados; II-Desarrollar clústeres locales y III-Re-definir la productividad de la cadena de valor. I-El rediseño de productos y mercados, se enfoca en 1) Reducir el consumo de energía y materias primas. 2) Implementar el diseño verde con procesos de reutilización, 3) Obtener productos funcionales que cierren brechas de nutrición, mejorando la calidad de vida de la comunidad, preservando el medio ambiente y mejorando la competitividad (Lüdeke-Freund, Massa, & Bocken, N., Brent, A., & Musango, 2016).

II-El desarrollo de clústeres acerca y articula el conocimiento tecnológico y de mercado, y facilita la disposición de recursos al permitir mejorar la ejecución de las acciones de forma ágil y eficiente (Porter, 1999), proporcionando la generación de valor en los *stakeholders*, incluida la sociedad y el medio ambiente, al tiempo que mejoran la eficiencia y la productividad (Snowdon & Stonehouse, 2010).

Por su parte, III-La redefinición de la productividad de la cadena de valor, se realiza mediante: 1) La innovación incremental, siendo más eficientes en el uso de materias primas y disminuyendo/eliminando los desperdicios y contaminación. 2) Implementar herramientas de gestión ambiental para integrar prácticas sostenibles. 3) Incorporar prácticas para mejorar la gestión de la cadena de suministro, con proveedores que implementen prácticas sostenibles (Lüdeke-Freund et al., 2016).

## SV Y ODS EN EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

La relación entre SV y los ODS se evidencia en el llamado que hace la FAO (2019) sobre el desperdicio de alimentos que sigue presentándose en las diferentes etapas del proceso de producción y por medio del ODS 12 (producción y consumo responsables) estableció la retadora meta 12.2: para el año 2030 se debe reducir el desperdicio per cápita mundial de alimentos a la mitad en las cadenas de producción y suministro.



## TCT TO BOLSTER SHARED VALUE

TCT invites organizations to rationally decrease cost and guarantee results, focusing on those with partnership mechanisms in place to curb uncertainty, combining rational and open systems to set rules with organizational structures that vary depending on the type of exchange, with the goal of decreasing TCT (George JR & Alvarez Medina, 2005).

TCT intends to answer why and how organizations choose diverse partnership mechanisms to manage their environments, bolstering opportunities for growth, streamlining uncertain exchanges of resources and organizational interdependences. The best mechanism for an organization is the one that brings transactional and bureaucratic costs to a minimum (Jones, 2008).

For Jones, the process to establish TCT encompasses four steps:

- “1. Locate transaction cost sources that affect the exchange relationship;
2. Estimate transaction cost savings accomplished using different partnership mechanisms;
3. Estimate bureaucratic cost of the operation of partnership cost;
4. Electing partnership mechanisms that offer the greatest savings in transaction cost with the least bureaucratic cost” (Jones, 2008, p. 79).

## TCT IN FOOD WASTE

TCT in food distribution systems allows for economic incentives between suppliers and retailers, given that the retailer demands larger volumes of product from suppliers to cover reductions or losses of product in advance, resulting in low incentives to avoid food waste throughout the retail process (Eriksson et al., 2017a).

The European Union (2008) found that if the cost of waste tends to grow when it is not visible for the retailer; without economic consequences, supermarkets lack encouragement to optimize orders and waste. Although the practice is optimal, it does not lead to a balanced supplier-retailer relationship and dealing with food wastage is left to other actors (Eriksson et al., 2017a).

Eriksson et al. (2015, p. 119) also found that claims for fresh fruit and vegetables are responsible for 67% of the waste in six supermarkets they studied. Additionally, uncontrolled claims lead to food waste in the supplier-retailer interface, and although the use of economic incentives facilitates suppliers' management, it enables the supermarket to inadvertently incur in food waste because the supplier includes the cost of possible claims and unsold products in advance in its price.

Therefore, rejection of products that fail to deliver quality demands is a satisfactory practice for the supermarket but a damaging one for the environment, since it may increase

La FAO (2019, p. 29) también indica que al disminuir el desperdicio de alimentos, se tiene un efecto positivo en otros ODS como son: ODS 1 (erradicación de la pobreza), ODS 2 (Hambre cero), ODS 6 (gestión sostenible del agua), el ODS 8 (crecimiento económico sostenible y trabajo decente), ODS 10 (reducción de las desigualdades), ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), ODS 13 (cambio climático), ODS 14 (recursos marinos) y ODS 15 (ecosistemas terrestres, bosques, tierras y biodiversidad), es decir, sus efectos positivos pueden tener gran impacto en el medio ambiente y también contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales.

Frente al desperdicio de alimentos, la FAO (2019, p. 30) plantea varias preguntas como son: ¿Por qué y cuántos alimentos se desperdician? ¿Por qué es importante reducir el desperdicio de alimentos? ¿De qué manera es posible reducir o evitar el desperdicio? ¿Quién se beneficia/pierde con la reducción del desperdicio de alimentos? ¿De qué manera puede la reducción del desperdicio contribuir al logro de la seguridad alimentaria y la nutrición o la sostenibilidad ambiental?. Con esta investigación se busca dar alternativas para disminuir la pérdida de alimentos durante la venta detallista, de modo que sean implementadas por supermercados en sus fases de prevención y de gestión.

## TCE PARA POTENCIAR EL SV

La TCE invita a las organizaciones a disminuir costos de forma racional y garantizar los resultados, enfocándose en aquellos asociados con los mecanismos de vinculación para reducir la incertidumbre, combinando sistemas racionales y abiertos para establecer reglas con estructuras organizacionales que varían según los tipos de intercambio, buscando reducir la TCE (George JR & Álvarez Medina, 2005).

La TCE pretende responder el por qué y cómo las organizaciones eligen diversos mecanismos de vinculación para administrar sus interdependencias y entender el proceso para manejar sus ambientes, potencializando sus oportunidades de crecimiento, optimizando los intercambios inciertos de recursos y las interdependencias organizacionales. El mejor mecanismo para una organización es el que reduce al mínimo costos transaccionales y burocráticos (Jones, 2008).

Para Jones, el proceso de establecimiento de TCE abarca cuatro pasos:

“1.Localizar las fuentes de los costos de transacción que afectan la relación de intercambio; 2.Estimar los ahorros en los costos de transacción que se logran utilizando diversos mecanismos de vinculación; 3.Estimar los costos burocráticos de operar los mecanismos de vinculación; 4.Elegir mecanismos de vinculación que proporcionen los mayores ahorros en costos de transacción con el menor costo burocrático” (Jones, 2008, p. 79).

food going to waste. On the other hand, when a supplier has restrictive claim policies, it must verify its veracity in order to avert avoidable causes such as loss products, thus contributing to waste prevention (Eriksson, Ghosh, Mattsson, & Ismatov, 2017b). Other agreements, such as the return agreement (TBA), state that the supermarket only pays for the amount sold and not for the amount ordered (Ismatov, 2015).

Other actions that enforce waste reduction are considered “weak” and “strong”; the former focus on the efficiency of recycling and on decreasing risk, and the latter are related to overall resource limitations and appropriate production and consumption patterns (Lorek & Fuchs, 2013) and (O’Rourke & Lollo, 2015), as well as to repealing food subsidies, economic incentives (Priefer, Jörissen, & Bräutigam, 2016) and bringing greater radicalness to the food system’s governance and its underlying power struggles between different actors. In a context of fast population growth, only food systems’ structural transformations guarantee universal access to food in the appropriate amounts (Mourad, 2016).

## FOOD WASTE MANAGEMENT IN SUPERMARKETS

### Waste Prevention

The Waste Framework Directive (WFD) compels member states to deliver the best possible environmental result from the life cycle perspective. It establishes the EU waste hierarchy (2008) and catalogues prevention and management in the following order of priority: I-Prevention; II-Reuse; III-Recycling; IV-Recovery and V-Disposal. For its part, the US food recovery hierarchy (USEPA, 2017) concurs with the principle of the EU waste hierarchy (2008) but it divides the prevention stage in two levels: I-Reduction at the source and II-Feeding the hungry and encouraging production (Eriksson et al., 2017a).

Corvellec (2016, p.4) reinforces reuse and recycling practices, separating the responsibility of actors that undertake waste prevention and management (food industry, supermarkets, retailers, wholesalers and consumers), because it is assumed that actions by actors in charge of prevention are limited to what happens to food after it leaves the supermarket, the same with those that manage waste, because they do not have a lot of impact on what happens with food before it turns to waste (Eriksson et al., 2017a).

Actions that reduce food waste in supermarkets include: selling products that are near the expiration date for less, as well as keeping a better log to bring awareness to staff in terms of food waste as preventive action that could increase transparency and efficiency of in-store operations and avoid surplus inventory (Cicatiello & Franco, 2020). Moreover, having economic incentives to reduce food waste in the place where it is generated (Giuseppe, Mario, & Cinzia, 2014).

## TGE EN EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

Los TGE en los sistemas de distribución de alimentos permiten establecer incentivos económicos entre el proveedor y el detallista, dado que el detallista le exige a sus proveedores un mayor volumen de productos para cubrir de forma anticipada las mermas o pérdidas de producto y con ello, tiene un bajo incentivo para evitar el desperdicio de alimentos durante su proceso de venta al detal (Eriksson et al., 2017a).

Unión Europea (2008) encontró que si el detallista no tiene visible el costo del desperdicio éste tiende a incrementarse, entonces, si no hay consecuencias económicas para los supermercados estos no tienen estímulos para optimizar los pedidos y desperdicios. Aunque es una práctica óptima, no es equilibrada para la interrelación Proveedor-Detallista y debe limitarse el desperdicio de alimentos a expensas de otro actor (Eriksson et al., 2017a).

Eriksson et al. (2015, p. 119) también encontraron que los reclamos por frutas y verduras frescas llegan al 67% de la masa desperdiciada en seis supermercados que estudiaron. Adicionalmente, las reclamaciones no controladas impulsan el desperdicio de alimentos en la interfaz Proveedor-Detallista y aunque emplear incentivos económicos facilita la gestión del proveedor, permite al supermercado desperdiciar alimentos sin advertirlo, porque el proveedor incluye de forma anticipada el costo de posibles reclamos y de los productos no vendidos en el precio.

Por lo tanto, el rechazo de productos que no cumplen con los requisitos de calidad es una práctica favorable para el supermercado pero desfavorable para el medio ambiente, porque puede aumentar el desperdicio de alimentos. De otro lado, cuando un proveedor tiene políticas restrictivas de reclamación, debe verificar la veracidad de los reclamos para no recibirlos por causas evitables como productos perdidos y así, contribuir con la prevención del desperdicio (Eriksson, Ghosh, Mattsson, & Ismatov, 2017b). Existen otros acuerdos como el de devolución (TBA), en el cual el supermercado solo debe pagar por la cantidad vendida y no por la cantidad pedida (Ismatov, 2015).

Otras acciones que disminuyen los desperdicios se enmarcan en “débiles” y “fuertes”; las primeras están centradas en la eficiencia del reciclaje y la disminución de riesgos, y las acciones «fuertes» se relacionan con limitaciones generales de los recursos y patrones apropiados de producción y consumo hacia la sostenibilidad (Lorek & Fuchs, 2013) y (O’Rourke & Lollo, 2015), así como con la abolición de subsidios alimenticios, incentivos económicos (Priefer, Jörissen, & Bräutigam, 2016) y lograr una mayor radicalidad desde la gobernanza del sistema alimentario y sus relaciones de poder subyacentes entre los distintos actores; porque, en un contexto de rápido crecimiento de la población, solo las transformaciones estructurales de los sistemas alimentarios garantizarán el acceso universal a los alimentos en cantidades adecuadas (Mourad, 2016).

A decrease in food waste can be associated with the circular economy strategy and the SDGs, involving retailers to contribute with waste reduction and with other concrete actions that lead them to attain an advantage over their competitors while sustaining more efficiency in their operations (Cicatiello & Franco, 2020).

In the framework of circular economy, an efficient measure to tackle waste should be low-cost, as established by the ASRW model (Availability-Surplus-Recoverability-Waste), which classifies it per the “degree of recoverability” and the “management intensity” (Garrone, Melacini, & Perego, 2014). This inverse supply chain respects the environment and creates value (Jensen et al., 2013) (Lehr, Thun, & Milling, 2013) (Halldórsson, Kotzab, & Skjøtt-Larsen, 2009), however, it may face difficulties in finding disposal channels for returned products which may end up in landfills instead of being reused or recycled (Rogers & Tibben-lembeke, 2001)(Stock & Mulki, 2009), be used in the production of power or as animal feed (Scholz, Eriksson, & Strid, 2015), (Ismatov, 2015).

In Colombia, a set of rules meant to enforce waste management is in place (Technical Standard Nts-Usna Sectorial Colombiana 007, 2017), (Ministry of Health and Social Protection, 2013) and (*Guia Tecnica para el aprovechamiento de Residuos Organicos a traves de Metodologias de Compostaje y Lombricultura Habitat*, 2014).

### WASTE MANAGEMENT

Food refers to “any substance, produced, semi-produced or raw, which is intended for human consumption” (FAO, 2019, p. 32) approximately 14% of it is wasted globally due to different causes, from production to consumption at home.

At least 15% of fruit and vegetables go to waste in wholesale and retail sale, due to the following: 1. Inappropriate or damaged packaging, 2. Inappropriate display, 3. Mistakes in temperature and moisture control, 4. Mix of different perishable products in a single space, 5. Rejection of “imperfect” products based on appearance (Buzby, Bentley, Padera, Ammon, & Campuzano, 2015), and 6. Difficulty to predict demand, driving inventory surplus (Buzby et al., 2015).

Food wastage generates negative impact at social, environmental and economic level for stakeholders. Research conducted in six supermarkets in Sweden from 2010 to 2012, found that 1,570 tons of fresh food went to waste, with an estimated emission of 2,500 tons of CO2, 85% of which were fruit and vegetables, with 46% of the greenhouse gas emission. In terms of meat, waste amounted to 3.5% of the volume, accounting for 29% of the greenhouse gas emission, resulting in negative effects for the environment (Scholz et al., 2015). Additionally, food waste comes with a great economic loss that affects the chain from end-to-end (Cicatiello, Franco, Pancino, & Blasi, 2016).

According to a study conducted by the National Planning Department (DNP, in Spanish) in Colombia, waste in distribution amounts to 20.6% (DNP, 2016), a number that is above

.....

## MANEJO DEL DESPERDICIO DE ALIMENTOS EN SUPERMERCADOS

### PREVENCIÓN DE RESIDUOS

La Directiva del Marco Europeo de Residuos (DMA) obliga a los Estados miembros a fomentar opciones que brinden el mejor resultado ambiental desde una perspectiva del ciclo de vida. Es así como establece la jerarquía de residuos de la UE (2008) y cataloga la prevención y gestión de residuos en orden de prioridad: I-Prevención; II-Reutilización; III-Reciclaje; IV-Recuperación y V-Eliminación. Por su parte, la jerarquía de recuperación de alimentos de EE.UU. (USEPA, 2017) está de acuerdo con los principios de la jerarquía de residuos de la UE (2008) con la diferencia de que separa la etapa de prevención en dos subniveles: I-Reducción en la fuente y II-Alimentar a las personas hambrientas, e incentivar la producción (Eriksson et al., 2017a).

Corvellec (2016, p.4) refuerza las prácticas de reutilización y reciclaje desvinculando la responsabilidad de los actores que realizan la prevención y la gestión de residuos (industria alimentaria, supermercados, empresas minoristas, mayoristas y consumidores), porque se asume que la acción de quienes manejan la prevención se limita a lo que sucede con la comida después de abandonar las instalaciones del supermercado y lo mismo sucede con quienes gestionan residuos, porque tienen poca influencia sobre lo que ocurre con los alimentos antes de convertirlos en residuos (Eriksson et al., 2017a).

Las acciones que disminuyen la pérdida de alimentos en supermercados son: vender productos próximos a vencer a un precio reducido y un mejor registro que pueda sensibilizar al personal sobre el desperdicio de alimentos como acción preventiva que puede incrementar la transparencia y eficiencia de las operaciones en la tienda, y mejorar las cantidades en los pedidos, evitar el exceso de existencias como acciones que pueden disminuir la pérdida de alimentos (Cicatiello & Franco, 2020). Así mismo, establecer incentivos económicos para reducir el desperdicio de alimentos en el lugar donde se generan (Giuseppe, Mario, & Cinzia, 2014).

Se puede asociar la disminución del desperdicio de alimentos con la estrategia de Economía Circular y los ODS, involucrando minoristas para que contribuyan con la reducción de residuos y establecer otras acciones concretas que facilitan a los minoristas tomar la delantera con estas prácticas y ubicarse en una posición de ventaja sobre sus competidores, al tiempo que logren una mayor eficiencia en las operaciones (Cicatiello & Franco, 2020).

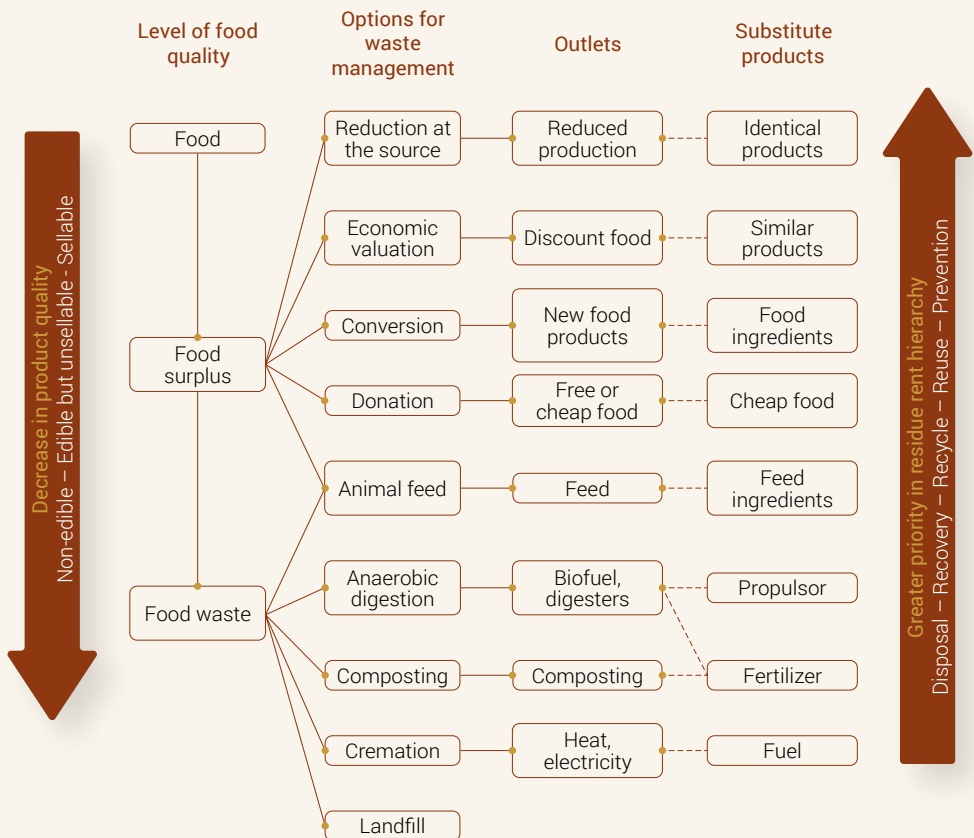
En el marco de la Economía Circular, una medida eficiente para reducir desperdicios debería ser capaz de ofrecer un bajo costo como lo establece el modelo ASRW (Disponibilidad-Excedente-Recuperación-Capacidad-Desecho), que los clasifica según el «grado de recuperabilidad» y la «intensidad de gestión» (Garrone, Melacini, & Perego, 2014). Esta cadena de suministro inversa es respetuosa del medio ambiente, y crea valor (Jensen et al., 2013) (Lehr, Thun, & Milling, 2013) (Halldórsson, Kotzab, & Skjøtt-Larsen, 2009), sin embargo,

the global average (14%, per the FAO). Also, the largest group of food that goes to waste in Colombia is fruit and vegetables, with 62% of the total production volume.

For (Eriksson et al., 2017<sup>a</sup>, p. 84) tackling waste takes place in four levels: 1. Reduction at the source, avoiding food production; 2. Sale at a lower price; 3. Conversion, producing new marketable products; and 4. Donating to charity. Figure 1 synthesizes waste management in supermarkets.

Valuation is a measure to avoid waste, or at least to reduce it and its negative effects, but it is important to identify the “critical points of waste” (Priefer et al., 2016) and to suitably manage substitution, since this process is more important than waste management (Scholz et al., 2015), (Eriksson, Strid, & Hansson, 2016), (Eriksson et al., 2017<sup>b</sup>), therefore, it is important to prioritize the valuation and prevention system (Eriksson, Strid, & Hansson, 2014). Consequently, the decline of direct cost will be greater than management cost.

Figure 1. Waste Management in Supermarkets



Note: the figure represents food management and identifies critical points with greatest risk of waste. Source: translated by the authors based on (Eriksson et al., 2017<sup>a</sup>)

puede tener dificultades para encontrar canales de eliminación para los productos devueltos y en lugar de reutilizarse o reciclarse, pueden terminar en vertederos (Rogers & Tibben-lemcke, 2001)(Stock & Mulki, 2009), ser utilizados para producción de energía o como alimento para animales (Scholz, Eriksson, & Strid, 2015), (Ismatov, 2015).

En Colombia se ha establecido un conjunto de normas enfocado en la gestión de desperdicios (Norma Técnica Nts-Usna Sectorial Colombiana 007, 2017), (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013) y (Guía Técnica para el aprovechamiento de Residuos Orgánicos a través de Metodologías de Compostaje y Lombricultura Hábitat, 2014).

## GESTIÓN DE RESIDUOS

Alimento es “toda sustancia, elaborada, semielaborada o cruda, destinada al consumo humano” (FAO, 2019, p. 32) y en el mundo se desperdicia aproximadamente el 14% por diferentes causas, desde su producción hasta el consumo en los hogares.

Aproximadamente el 15% de frutas y hortalizas se desperdicia durante la venta al por mayor y al detal por razones como: 1. Embalaje inadecuado o dañado, 2. Exhibición inadecuada, 3. Fallas en el control de temperatura y humedad, 4. Mezcla de diversos productos perecederos en un solo espacio, 5. Descarte de productos “imperfectos” por su apariencia (Buzby, Bentley, Padera, Ammon, & Campuzano, 2015), y 6. Dificultad de predecir la demanda en la tienda, generando exceso de inventario (Buzby et al., 2015).

El desperdicio de alimentos genera impactos negativos a nivel social, ambiental y económico para los *stakeholders*. En una investigación realizada en seis supermercados en Suecia de 2010 a 2012, se desperdiciaron 1.570 toneladas de alimentos frescos, con una emisión estimada de 2.500 toneladas de CO<sub>2</sub>, de los cuales el 85% eran frutas y verduras con 46% de la emisión de gases efecto invernadero. En carnes, el desperdicio fue del 3,5% del volumen representando con 29% de emisión de gases efecto invernadero, generando efectos nocivos en el ambiente (Scholz et al., 2015). Adicionalmente, el desperdicio de alimentos conlleva una gran pérdida económica que impacta a toda la cadena (Cicatiello, Franco, Pancino, & Blasi, 2016).

De acuerdo con un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP de Colombia, el desperdicio en la distribución alcanza el 20,6% (DNP, 2016), cifra mucho más elevada que la global (14% según la FAO). Adicionalmente, la mayor pérdida de alimentos en Colombia se registra en frutas y verduras con el 62% del volumen de la producción total.

Para (Eriksson et al., 2017<sup>a</sup>, p. 84) el aprovechamiento de desperdicios se da en cuatro niveles: 1. Reducción en la fuente, evitando la producción de alimentos; 2. Venta a un precio reducido; 3. Conversión, produciendo nuevos productos vendibles; y 4. Donación a la caridad. La figura 1 sintetiza el manejo de residuos en supermercados.



Supermarkets have implemented actions to decrease food waste, namely: 1. Increasing rotation, reducing the packaging size of products with short lifespan (Eriksson et al., 2014). 2. Redesigning packaging to visualize expiration dates, information and recommendations pertaining to conservation. 3. Avoiding price offers to push big size packages or packets: pay 1, get 2. 4. Articulating with supply chain participants. 5. Implementing campaigns to sell suboptimal articles. 6. Donating food to NGOs and food banks (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017).

On the other hand, a research conducted in six supermarkets in Denmark in 2016, found 22 actions in six categories aimed at decreasing food wastage. The most popular action is “offering suboptimal products in the same category by reducing its prices”, as Table 1 illustrates.

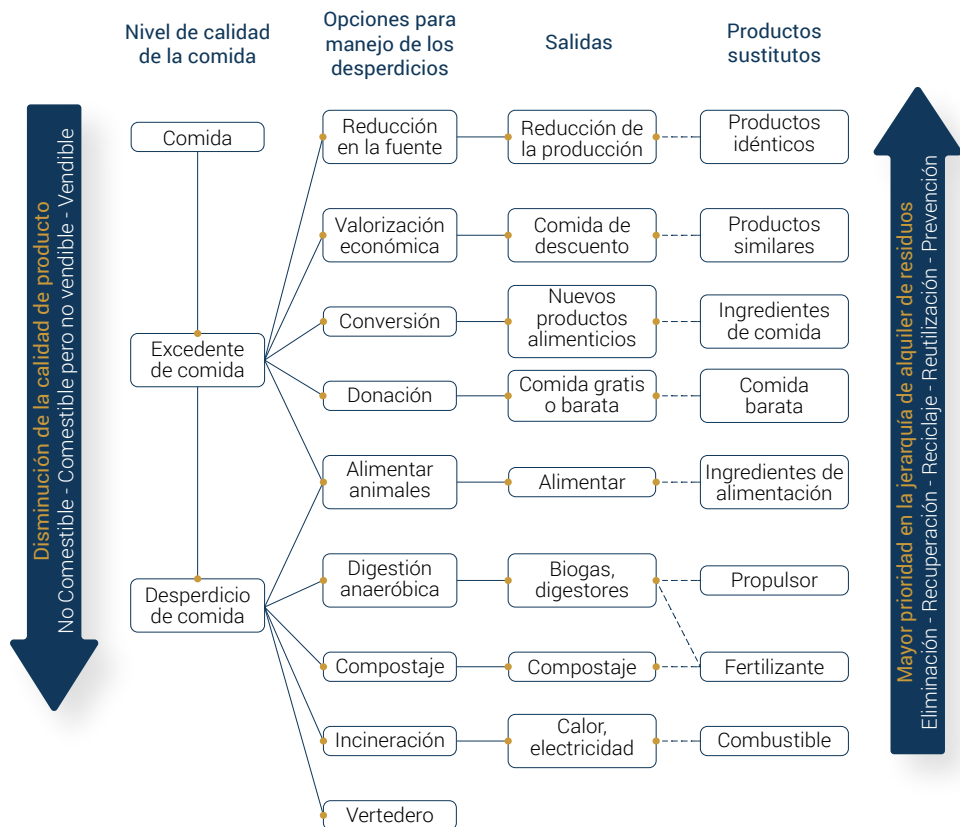
**Table 1 Number of Retailers that Apply each Action in Denmark**

Type	Action	Online data	In-store observation	Both types of data
<b>Pricing</b>	Reducing price of suboptimal products		2	5
	Eliminating multiple product offers		1	2
	Possibility of extending the offer of reducing price			1
<b>Product</b>	Developing products for double items (pay 1, get 2)	1	1	
	Packaging to reduce waste	1		1
<b>Unit</b>	Items in small packages	1	2	1
	Mixed product packages		1	2
	Items per weight		4	2
<b>Communication</b>	Of food waste in labels		3	
	Of suboptimal food waste in the store		4	
	Of food waste in the store, outside the point of sale	4		1
	Of food waste in the store or in the point of sale		4	
	Of food waste through mobile apps	3		1
	Of food waste through campaigns	1		
<b>Collaboration and reuse</b>	Collaboration with NGOs (food donation)	5		
	Collaboration with suboptimal food retailers			1
	Food reuse for new applications		1	1
<b>In-store management</b>	Implementation of technology to improve storage	1		
	Orders and planning	1		
	Designated area for suboptimal products in the same category		7	
	Designated area for suboptimal products in mixed product categories		4	
	Placing of suboptimal products next to normal products		5	

Note: the table shows a summary of the results of the research on actions implemented by supermarket chains in Denmark to decrease waste. Compiled by the authors based on (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017)

La valorización es una medida para evitar el desperdicio, o al menos, para reducir los desechos y sus efectos negativos, pero es importante identificar los «puntos críticos de desperdicio» (Priefer et al., 2016) y administrar adecuadamente la sustitución, ya que es el proceso más importante en el manejo del desperdicio (Scholz et al., 2015), (Eriksson, Strid, & Hansson, 2016), (Eriksson et al., 2017b), por lo que es importante priorizar el sistema de valoración y prevención (Eriksson, Strid, & Hansson, 2014). Así, la disminución de los costos directos será mayor que los costos de gestión.

Figura 1 Manejo de residuos para supermercados



Nota: La figura representa el manejo de alimentos e identifica los puntos críticos donde se presenta mayor riesgo de desperdicio. Fuente: Traducción de los autores a partir de (Eriksson et al., 2017a)

Los supermercados han implementado acciones para disminuir el desperdicio de alimentos, como son: 1. Aumentar la rotación, reduciendo el tamaño de empaques para aquellos con vida útil corta (Eriksson et al., 2014). 2. Rediseñar empaques para visibilizar las fechas de vencimiento, información y recomendaciones sobre su conservación. 3. Evitar realizar ofertas de precios para impulsar empaques de mayor tamaño o en paquetes: pague 1 lleve

On the other hand, emotionally-infused communication was positively received by consumers, before leaving, consumers were informed about suboptimal products being sold at discount price, the result was good in some supermarkets (Aschemann-Witzel et al., 2019).

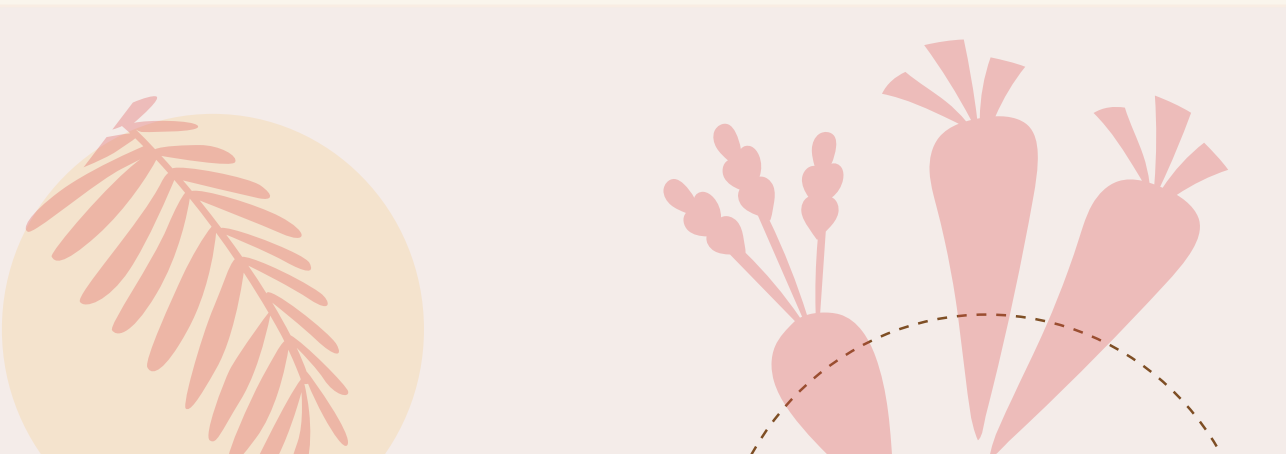
Another way do diminish food waste is to increase their lifespan, which is achieved with smaller packaging (Eriksson et al., 2014) or using vacuum packing for fruit and vegetables; however, the use of plastic has a negative connotation that has been addressed combining the material with information on how to extend its lifespan to reduce waste, shifting this negative perception, mostly among environmentalists (Almli, Gaarder, & Pettersen, 2019).

With the objective of facilitating the use of food close to its expiration date, apps have been developed for transporters to find the nearest food bank when a supermarket rejects their order (Eriksson et al., 2017a). This alternative prevents suppliers to lose money and also makes use of the food.

Finally, and given the impact of properly managing food waste, supermarkets are reusing products that are still fit for human consumption through donations to charities, recycling them for feed or compost and applying a circular economy perspective (Cicatiello & Franco, 2020).

## METHODOLOGY

This research's methodology is of exploratory, explanatory and cross-cutting nature. It began with a documentary stage based on management reports by Colombia's main retailers, the aim was to identify documented actions conducive to food waste reduction; a second stage consisted of fieldwork, with virtual visits to the stores to get to know the actions implemented to reduce food going to waste. Due to the Covid-19 pandemic, virtual shopping for groceries has increased significantly in households, therefore information was collected virtually. Thus, the methodological process was structured in three stages: 1) Research design (type and approach, hypotheses, variables, sample, techniques); 2) Data collection, and 3) Processing, analysis and interpretation (Niño, 2011, p. 45). Each stage is explain below.



2. 4. Articulación con integrantes de la cadena de suministro. 5. Campañas para vender artículos subóptimos. 6. Donar alimentos a ONG y bancos de alimentos (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017).

De otro lado, en una investigación que se realizó con seis supermercados de Dinamarca el año 2016, se identificaron 22 acciones en 6 categorías, para disminuir el desperdicio de alimentos. La acción más utilizada es “ofrecer productos subóptimos en la misma categoría reduciendo sus precios”, como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1.** Cantidad de minoristas que emplean cada acción en Dinamarca

Tipo	Acción	Datos en línea	Observaciones en la tienda	Ambos tipos de datos
Fijación de precios	Reducción de precio para alimentos subóptimos		2	5
	Supresión de ofertas de artículos múltiples		1	2
	Posibilidad de ampliar la oferta de reducción de precios			1
Producto	Desarrollo de productos para alimentos doblados (pague 1, lleve 2)	1	1	
	Embalaje para reducir el desperdicio	1		1
Unidad	Artículos en paquetes pequeños	1	2	1
	Paquetes mixtos de artículos		1	2
	Artículos por peso		4	2
Comunicación	Del desperdicio de alimentos en las etiquetas		3	
	Del desperdicio de alimentos subóptimos en la tienda		4	
	Del desperdicio de alimentos en la tienda fuera del punto de venta	4		1
	Del desperdicio de alimentos en la tienda de otra manera en el punto de venta		4	
	Del desperdicio de alimentos a través de aplicaciones móviles	3		1
	Del desperdicio de alimentos a través de campañas	1		
Colaboración y reutilización	Colaboración con ONG (donación de alimentos)	5		
	Colaboración con minoristas de alimentos subóptimos			1
	Reutilización de alimentos para nueva aplicación		1	1
Gestión en tienda	Implementación de tecnología para mejorar el almacenamiento	1		
	Pedidos y planificación	1		
	Área designada para alimentos subóptimos de la misma categoría		7	
	Área designada para alimentos subóptimos de categorías de productos mixtos		4	
	Colocación de alimentos subóptimos junto con artículos normales		5	

Nota: La tabla muestra el resumen de los resultados de la investigación sobre las acciones implementadas por las cadenas de supermercado en Dinamarca para disminuir los desperdicios. Elaboración propia a partir de (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017)

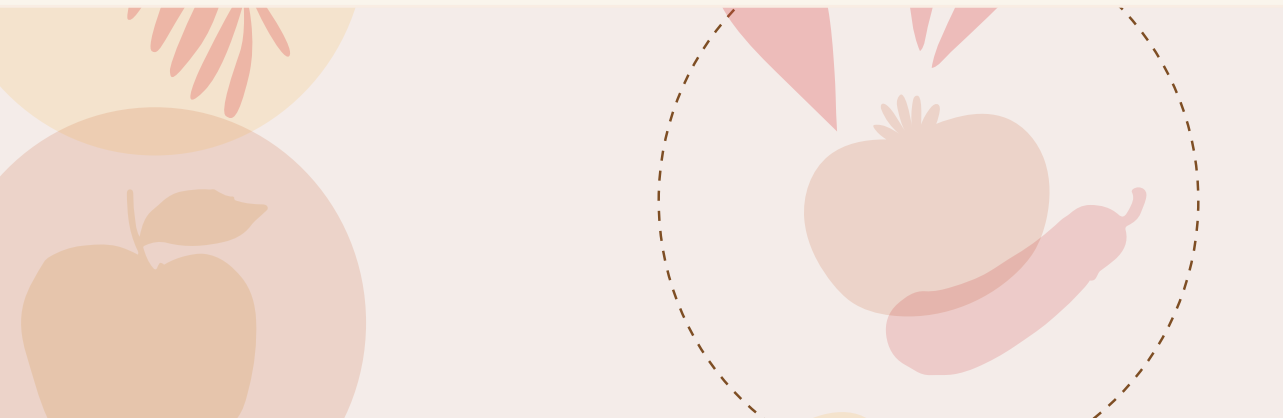
## Research Design

Based on the research by (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017), eighteen of the 22 actions suggested in their study were considered for the fieldwork in Colombia. These actions were selected regarding the possibility of virtual inquiry. The actions are recorded in Table 2.

**Table 2.** Actions Inquired Into in Colombian Supermarkets

Action Category	Name of the Action
Pricing	Reducing price of suboptimal food
	Eliminating multiple product offers or cross-selling
Product	Developing products for double items (pay 1, get 2)
	Packaging to reduce waste
Unit of sale	Items in small packages
	Packets of mixed items
	Items per weight
Communication	Of food waste in labels
	Of suboptimal product waste in the store (food section)
	Of food waste in the store, outside the point of sale (in the website)
	Of food waste through mobile apps
	Of food waste through campaigns
Collaboration and reuse	Collaboration with NGOs
	Collaboration with suboptimal food retailers
	Reuse of food for new applications (derivatives)
In-store management	Designated area for suboptimal food in the same category
	Designated area for suboptimal food in mixed product categories
	Placing of suboptimal products next to normal products

Note: the table summarizes actions to decrease food waste that were inquired into in the fieldwork, which took place via virtual visits. Source: compiled by the authors.



De otro lado, la comunicación con tono emocional fue recibida favorablemente por los consumidores, al enterarse sobre la venta de productos subóptimos antes de su pérdida, acompañados con un descuento de precio, arrojando resultados adecuados en algunos supermercados al utilizar esta combinación (Aschemann-Witzel et al., 2019).

Otra forma para disminuir el desperdicio de alimentos consiste en aumentar su vida útil, lo cual se logra con empaques más pequeños (Eriksson et al., 2014) o, utilizando empaques al vacío para frutas y verduras; sin embargo, el uso de plástico ha generado una actitud negativa, que se ha logrado moderar combinando este material con información sobre su funcionalidad al extender la vida útil y con ello disminuir el desperdicio, permitiendo mitigar esta percepción negativa principalmente entre ambientalistas (Almli, Gaarder, & Pettersen, 2019).

con el fin de facilitar la utilización de alimentos próximos a desperdiciarse por su madurez, se han desarrollado aplicaciones móviles para que los transportadores puedan encontrar el banco de alimentos más cercano cuando algún supermercado rechaza su pedido (Eriksson et al., 2017a). Con esta alternativa, el proveedor evita perder más dinero y da uso a los alimentos.

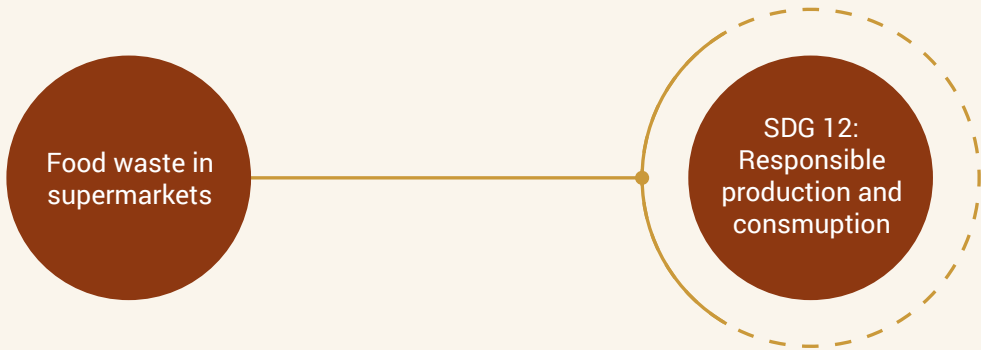
Finalmente, y dado el alto impacto para gestionar adecuadamente el desperdicio de alimentos, los supermercados están reutilizando productos que aún son aptos para consumo humano, mediante donación a organizaciones benéficas, reciclándolos en alimentos para animales o compost, desde una perspectiva de economía circular (Cicatiello & Franco, 2020).

## METODOLOGÍA

La metodología empleada para realizar la investigación es de carácter exploratorio, explicativo y transversal, iniciando con una fase documental a partir de los informes de gestión de las principales cadenas detallistas en Colombia con el propósito de identificar las acciones documentadas que buscan disminuir el desperdicio de alimentos; en una segunda fase de trabajo de campo se realizaron visitas virtuales a los almacenes para conocer qué acciones implementadas promueven para disminuir el desperdicio de alimentos. Por la condición de la pandemia del Covid-19, las compras virtuales de alimentos en los hogares han aumentado significativamente, por lo cual se realizó el proceso de recolección virtual de la información. Es así como el proceso metodológico se estructura en tres etapas: 1) Diseño de la investigación (tipo y enfoque, hipótesis, variables, muestra, técnicas); 2) Recolección de datos y 3) Procesamiento, análisis e interpretación (Niño, 2011, p. 45). A continuación, se explica cada etapa.

These actions impact the SDG 12 described in “Figure 2”, as well as hypermarkets and supermarkets’ productivity based on creating shared value.

**Figure 2.** Link Between the Problem and the SDG



Note: the Figure represents the link between the research topic and the SDG. Source: compiled by the authors.

### Data Collection

Fieldwork took place in the months of June and July 2020 with the collection and analysis of sustainability reports available in supermarkets’ websites, followed by weekly visits to each supermarket until there were four per each in total, in order to validate the application of the eighteen selected actions to reduce food waste by chains in the sections of fruit, vegetables and meat.

Furthermore, the EMIS database was consulted to select the sample, identifying the companies registered with code G4711 in the International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (CCB, 2014, p. 23), which stands for “retail in non-specialized establishments mostly stocked with food, drinks and tobacco” that is assigned to supermarkets. The search resulted in 4,451 chains with a total operational income of US \$48.3 billion in 2019.

Chains with income exceeding US \$100 million (COP \$300 billion) in 2020 were selected for research purposes, that narrowed the group down to thirteen chains with eighteen supermarket brands (see Table 3). Jointly, these chains had an income of US \$15 billion in 2019, amassing a national market share of 31%.

### Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta la investigación realizada por (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017), se tomaron 18 de las 22 acciones planteadas en su estudio para adelantar el trabajo de campo en Colombia. Esta selección se realizó teniendo en cuenta qué acciones se pueden indagar de forma virtual. Las acciones seleccionadas se encuentran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Acciones que se indagaron en los supermercados de Colombia

Categoría de acción	Nombre de acción
Fijación de precios	Reducción de precio para alimentos subóptimos
	Supresión de ofertas de artículos múltiples o venta cruzada
Producto	Desarrollo de productos para alimentos doblados (pague 1, lleve 2)
	Embalaje para reducir el desperdicio
Unidad de venta	Artículos en paquetes pequeños
	Paquetes mixtos de artículos
	Artículos por peso
Comunicación	Del desperdicio de alimentos en las etiquetas
	Comunicación del desperdicio de alimentos subóptimos en la tienda (sección de alimentos)
	Del desperdicio de alimentos en la tienda fuera del punto de venta (en el portal)
	Del desperdicio de alimentos a través de aplicaciones móviles
	Del desperdicio de alimentos a través de campañas
Colaboración y reutilización	Colaboración con ONG
	Colaboración con minoristas de alimentos subóptimos.
	Reutilización de alimentos para nueva aplicación (productos derivados)
Gestión en tienda	Área designada para alimentos subóptimos de la misma categoría.
	Área designada para productos alimenticios subóptimos de categorías de productos mixtos
	Colocación de artículos alimenticios subóptimos junto con artículos de línea

Nota: En la tabla se sintetizan las acciones para la disminución de desperdicio de alimentos que se indagaron en el trabajo de campo, el cual se realizó con visitas virtuales. Fuente: elaboración propia



**Table 3.** Supermarket Chains in the Research

No.	NAME	CHAIN	INCOME IN MILLION USD - US\$
1	ALMACENES EXITO	Carulla, Exito, Surtimax, SuperInter, Surtimayorista	\$ 4.675,0
2	SUPERTIENDAS OLIMPICA	Olimpica	\$ 2.010,4
3	CORBETA	Alkosto	\$ 2.029,8
4	KOBA COLOMBIA	Tiendas D1	\$ 1.518,7
5	CENCOSUD COLOMBIA	Jumbo, Metro	\$ 1.185,1
6	JERONIMO MARTINS COLOMBIA	Ara	\$ 964,2
7	MERCADERIA S.A.S.	Justo & Bueno	\$ 787,5
8	COLSUBSIDIO	Colsubsidio	\$ 564,0
9	INVERCOMER DEL CARIBE	Megatiendas	\$ 397,5
10	PRICESMART COLOMBIA	Pricesmart	\$ 386,1
11	ALMACENES LA 14	La 14	\$ 304,8
12	SUPERTIENDAS CAÑAVERAL	Supertiendas Cañaveral	\$ 133,4
13	MERCADO ZAPATOCA	Mercado Zapatoca	\$ 107,0

Note: the Table shows supermarkets and hypermarkets included in the research and their income in 2020.  
Source: (EMIS, 2020)

Note: the supermarket chain of Caja de Compensacion Familiar Colsubsidio is not listed in the EMIS database, however, and based on the income level, it was included in the study. Financial statements were available in [www.colsubsidio.com](http://www.colsubsidio.com)

### Processing, Analysis and Interpretation

Once documentary information collection and virtual visits were finalized, the information was inserted into an Microsoft Excel spreadsheet, it was then tabulated and classified with (0) zero and (1) one depending on the presence or absence of the eighteen actions that had been previously defined. The number of implemented actions versus non-implemented actions was consolidated for each chain; for the synthesis, a tally of the most common actions took place according to the categories and types of actions that had been defined for the research.

## RESULTS

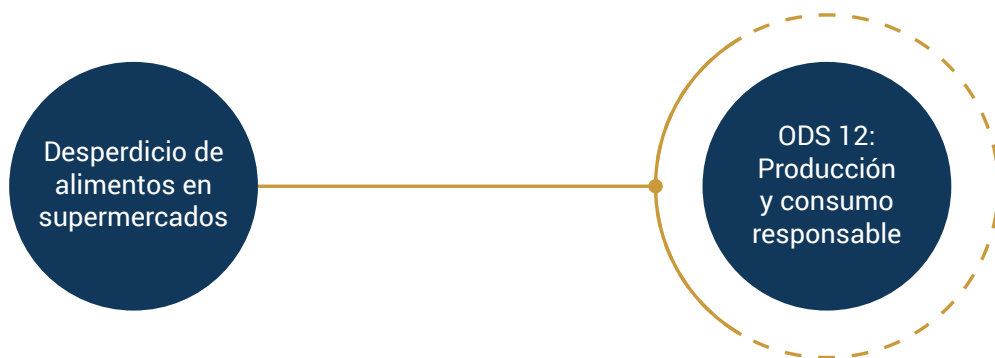
The following are the results of the sustainability reports' analysis and the virtual visits to hypermarkets ad supermarkets.

### Sustainability Reports

Only three of the thirteen supermarket chains posted sustainability reports on their websites: Almacenes Exito and Colsubsidio's 2016 to 2019 reports were available, and

Estas acciones impactan al ODS 12 que se describe en la “Figura 2” y desde la CVC a la productividad de Hipermercados y Supermercados.

Figura 2. Relación del problema y el ODS



Nota: La figura representa la relación del tema de investigación el ODS que incorpora el mismo. Fuente: Elaboración propia

### Recolección de datos

El trabajo de campo se realizó durante los meses de junio y julio de 2020, iniciando con la recopilación y análisis de los informes de sostenibilidad disponibles en los portales de los supermercados. Posteriormente, se realizó una visita semanal hasta completar cuatro por cada supermercado, para validar la aplicación de las 18 acciones seleccionadas que disminuyen el desperdicio de alimentos por parte de las cadenas a nivel de frutas, verduras y carnes.

Para la muestra se consultó la base de datos EMIS, identificando las empresas registradas con el código G4711 de la clasificación denominada CIU- Código Internacional Industrial Uniforme (CCB, 2014, p. 23), el cual corresponde al “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco” que corresponde a los supermercados. El resultado arrojó un total de 4.451 cadenas con ingresos operacionales de US\$48.351 millones para el año 2019.

Para la investigación, se seleccionaron las cadenas con ingresos superiores a US\$100 millones (cop \$300.000 millones) en el año 2020 y quedaron 13, con 18 marcas de supermercado (ver Tabla 3). Estas cadenas en conjunto registraron ingresos para 2019 de US\$15.063 millones, con un 31% de participación del mercado nacional.

Supertiendas Olimpica only shared the 2018 report. Cencosud and Makro's websites stated that the report was available but did not allow to consult it.

In its reports, Almacenes Exito explicitly manifested its commitment with the SDG 12 to cut food waste, including it in the materiality matrix and categorizing it as an "urgent matter", which leads to infer that it will become more important. However, the actions documented in the report focus on food donations to foundations.

Moreover, Supertiendas Olimpica cited coordinated food donations to Asociacion de Bancos de Alimentos (ABACO), but the chain does not associate this action with decreasing food waste.

Colsubsidio's 2018-2019 sustainability reports incorporated the SDG 12 and FAO's goal for 2030, which reflects commitment. Nevertheless, a revision of the documents showed that the chain's actions have concentrated on increasing the purchase frequency (higher rotation), expanding the array of products to that end.

### Virtual Visits

In five of the eighteen supermarkets that were virtually visited no information was found on the analyzed food categories (fruit, vegetables and meat): Alkosto, Surtimayorista (from Almacenes Exito), Makro, Supertiendas Cañaveral and Mercado Zapatoca.

In the visits, actions were identified in five of the six categories, and in nine of the eighteen types of actions selected for this research. Notably, in the "Unit" category, actions were evinced in all types, in contrast, no actions were identified in the "In-store management" category. Table 4 lists the actions per category.

**Table 4.** Actions Found in the Virtual Visits

Category	Evaluated	Found	Share
Unit	3	3	100%
Collaboration and reuse	3	2	67%
Product	2	1	50%
Pricing	2	1	50%
Communication	5	2	40%
In-store management	3	0	0%
TOTAL	18	9	50%

Note: the Table synthesizes the amount of actions evaluated in each category and confronts them with those found in Colombian supermarkets and hypermarkets. Source: compiled by the authors.

**Tabla 3.** Cadenas de supermercados incluidos en la investigación

No.	NOMBRE	CADENA	INGRESOS EN MILLONES DE DÓLARES - US\$
1	ALMACENES EXITO	Carulla, Éxito, Surtimax, SuperInter, Surtimayorista	\$ 4.675,0
2	SUPERTIENDAS OLÍMPICA	Olímpica	\$ 2.010,4
3	CORBETA	Alkosto	\$ 2.029,8
4	KOBA COLOMBIA	Tiendas D1	\$ 1.518,7
5	CENCOSUD COLOMBIA	Jumbo, Metro	\$ 1.185,1
6	JERÓNIMO MARTINS COLOMBIA	Ara	\$ 964,2
7	MERCADERIA S.A.S.	Justo & Bueno	\$ 787,5
8	COLSUBSIDIO	Colsubsidio	\$ 564,0
9	INVERCOMER DEL CARIBE	Megatiendas	\$ 397,5
10	PRICESMART COLOMBIA	Pricesmart	\$ 386,1
11	ALMACENES LA 14	La 14	\$ 304,8
12	SUPERTIENDAS CAÑAVERAL	Supertiendas Cañaveral	\$ 133,4
13	MERCADO ZAPATOCA	Mercado Zapatoca	\$ 107,0

Nota: La tabla muestra los supermercados e hipermercados incluidos en la investigación y los ingresos obtenidos por cada una durante el año 2020. Fuente: (EMIS, 2020)

Nota: Los supermercados de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio no aparecen en EMIS, sin embargo y por el nivel de ingresos se decidió incluirlos en el estudio consultando los estados financieros disponibles en el portal [www.colsubsidio.com](http://www.colsubsidio.com)

### Procesamiento, análisis e interpretación

Una vez finalizadas la recolección de información documental y las visitas virtuales, se organizó la información en una plantilla en Software Microsoft Excel, se procedió a tabular y clasificar la información con (0) cero y (1) uno cuando se evidenciaba que existía respectivamente ausencia o presencia, de las 18 acciones establecidas. Para cada cadena se consolidó el número de acciones que implementaba versus las que no implementaba, y para la síntesis se hizo un conteo de las más comunes, de acuerdo con las categorías y tipos de acción definidos para la investigación.

### RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del análisis de los informes de sostenibilidad y de las visitas virtuales realizadas a los Hipermercados y Supermercados.

Categories and types of actions for which evidence of implementation was lacking in the studied supermarkets are seen in Table 5:

**Table 5.** *Categories and Actions that Fail to be Implemented in Supermarkets*

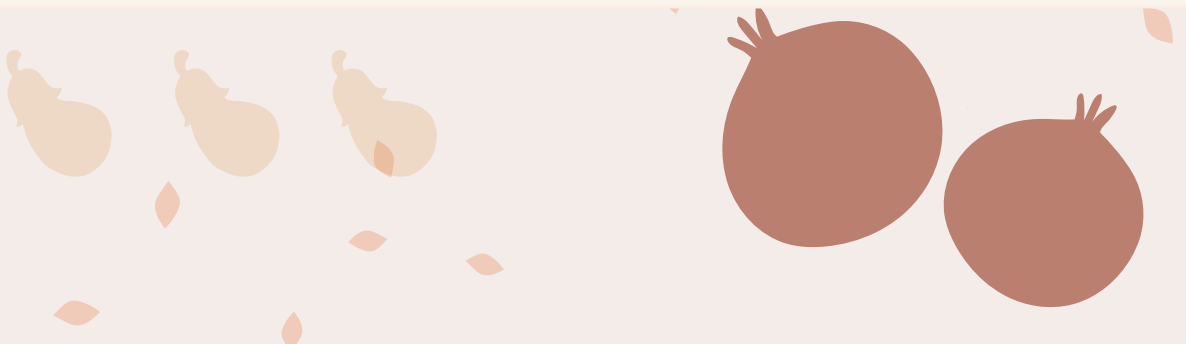
Category	Action
Pricing	Eliminating multiple product offers or cross-selling
Product	Developing products for double items (pay 1, get 2)
Communication	Of suboptimal food waste in the store (food section)
	Of food waste through mobile apps
	Of food waste through campaigns
Collaboration and reuse	Collaboration with suboptimal food retailers
In-store management	Designated area for suboptimal products in the same category
	Designated area for suboptimal products in mixed product categories
	Placing of suboptimal products next to normal products

Note: the Table describes actions implemented by supermarkets and hypermarkets to decrease food waste. Source: compiled by the authors.

In terms of the actions implemented by the thirteen supermarkets in the study, it can be said that all of them (100%) allow “Items per weight” and “Items in small packages”, 77% (10) offer packaging that seeks to reduce food waste, 69% (9) allows selecting items in mixed packages and derivatives, 54% (8) collaborates with NGOs with food donations, 15% (2) communicates waste in labels or give information, and 7.5% (1) offers decreased prices for suboptimal food products. Annex 1 lists the supermarket and the corresponding implemented actions.

Additionally, Table 6 is a classification of prevention and management actions: of the eighteen actions, eleven (61%) are management-oriented and seven (39%) aim for prevention. Throughout the research, it was found that out of the nine actions, seven (78%) deal with management and two (22%) with prevention.

Supermarkets with the most implemented actions are Carulla and Exito (Grupo Exito) and Supertiendas Olimpica, each with seven actions; Jumbo (Cencosud) comes in second with six actions. Table 7 shows the actions per supermarket.



### Informes de sostenibilidad

De las 13 cadenas de supermercados, solo tres tenían publicados los informes de sostenibilidad: Almacenes Éxito y Colsubsidio tenían disponibles del año 2016 al 2019 y Supertiendas Olímpica solo el del año 2018. Las cadenas Cencosud y Makro indicaban en su portal que el informe estaba disponible, pero no permitió consultarlos.

En sus informes, Almacenes Éxito manifestó explícitamente el compromiso con el ODS 12 para la reducción de desperdicio de alimentos, incluyéndolo en la matriz de materialidad y dándole una categoría de “Tema emergente”, lo cual permite prever que tomará más importancia. Sin embargo, las acciones documentadas en el informe se focalizan en la donación de alimentos a fundaciones.

Así mismo, Supertiendas Olímpica mencionó la donación de alimentos de manera coordinada con la Asociación de Bancos de Alimentos (ABACO), pero la cadena no asocia la acción con la disminución de desperdicios alimenticios.

Colsubsidio incorporó en sus informes de sostenibilidad del 2018-2019 el ODS 12 y la meta establecida por la FAO para el 2030, lo cual refleja su alto compromiso. Sin embargo, al realizar la revisión de estos documentos, las acciones de esta cadena se han enfocado en aumentar la frecuencia de compra (mayor rotación) y para tal fin, han ampliado el surtido de productos.

### Visitas virtuales

En 5 de los 18 supermercados visitados virtualmente no se encontró información disponible sobre las categorías de alimentos analizadas (frutas, verduras y cárnicos): Alkosto, Surtimayorista (de Almacenes Éxito), Makro, Supertiendas Cañaveral y Mercado Zapatoaca.

Durante las visitas realizadas se identificaron acciones en 5 de 6 categorías y en 9 de los 18 tipos de acciones elegidas para la investigación. Es importante destacar que en la categoría “Unidad” se evidenciaron acciones en todos los tipos y en contraste, en la categoría de “Gestión de tienda” no se identificaron acciones. En la tabla 4 se listan las acciones por categoría.

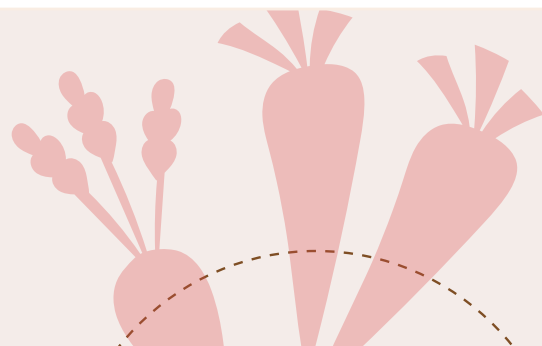


Table 7. Actions Implemented per Supermarket

ITEM	Almacenes Éxito				Supertiendas Olímpica	Koba Colombia - Tiendas D1	Cencosud Colombia		Jerónimo Martins Colombia - Ara	Colsubsídío	Pricesmart Colombia	Almacenes La 14	Imvercomer del Caribe Megatiendas
	Carulla	Éxito	Surtimax	Superinter			Jumbo	Metro					
Actions that are NOT developed	11	11	14	13	11	13	12	13	14	15	13	13	15
Actions that ARE developed	7	7	4	5	7	5	6	5	4	3	5	5	3
Share of actions per each supermarket	39%	39%	22%	28%	39%	28%	33%	28%	22%	17%	28%	28%	17%

Note: the Table synthesizes the amount of actions implemented and not implemented by each chain of supermarkets and hypermarkets in Colombia to cut down food wastage. Source: compiled by the authors.

Generally speaking, the supermarket chains in the study offer vacuum packing for improved conservation, mixed products selling packages of different fruit and vegetables that are chopped and ready-to-eat, as well as frozen fruit (derivatives), as actions to discourage waste.

On the other hand, it is important to add that Almacenes Olímpica is the only supermarket chain that offers the option of “decreased prices for suboptimal food”, in particular for selling fish heads.

Major chains such as Almacenes Exito in all of its formats, Olímpica, Cencosud’s Jumbo and Metro, donate food to foundations and food banks on a permanent basis.

## CONCLUSIONS

Sustainability reports showed that incorporating comprehensive actions to reduce food waste is not a priority for the chains, which have focused mostly on food donations.

Moreover, supermarkets in Colombia are scant on implementing actions to cut down on food waste, evidence was found only for nine of the eighteen actions in the research.

Also, a thorough review per chain led to the finding that only three of them implemented seven actions of the eighteen selected for the study (39%); meaning that implementation is low and there is a great opportunity to work on decreasing food waste.

**Tabla 4.** Acciones encontradas en las visitas virtuales

Categoría	Evaluidas	Encontradas	Proporción
Unidad	3	3	100%
Colaboración y reutilización	3	2	67%
Producto	2	1	50%
Fijación de precios	2	1	50%
Comunicación	5	2	40%
Gestión en tienda	3	0	0%
TOTAL	18	9	50%

Nota: La tabla sintetiza la cantidad de acciones que se evaluaron en cada categoría y se confronta con las encontradas en los supermercados e hipermercados de Colombia. Fuente: Elaboración propia

Las categorías y tipos de acciones de los cuales no se encontraron evidencias de implementación en los supermercados investigados, se observan en la Tabla 5:

**Tabla 5** Categorías y acciones que no se implementan en los supermercados

Categoría	Acción
Fijación de precios	Supresión de ofertas de artículos múltiples o venta cruzada
Producto	Desarrollo de productos para alimentos doblados (pague 1, lleve 2)
Comunicación	Comunicación del desperdicio de alimentos subóptimos en la tienda (sección de alimentos)
	Del desperdicio de alimentos a través de aplicaciones móviles
	Comunicación del desperdicio de alimentos a través de una campaña
Colaboración y reutilización	Colaboración con un minorista de alimentos subóptimos
Gestión en tienda	Área designada para alimentos subóptimos de la misma categoría
	Área designada para productos alimenticios subóptimos de categorías de productos mixtos
	Colocación de artículos alimenticios subóptimos junto con artículos normales

Nota: La tabla describe las acciones implementadas por los supermercados e hipermercados para disminuir los desperdicios de alimentos. Fuente: Elaboración propia

De las acciones implementadas por los 13 supermercados analizados, podemos destacar que el 100% permite “Artículos por peso” y “Artículos en paquetes pequeños”, el 77% (10) ofrece empaques que buscan reducir el desperdicio de alimentos, el 69% (9) permite seleccionar artículos en paquetes mixtos y productos derivados, el 54% (8) colabora con ONGs para donación de alimentos, el 15% (dos) comunica el desperdicio en etiquetas o dan información y el 7,5% (uno) ofrece reducción de precio para alimentos subóptimos. En el Anexo 1 se encuentran los supermercados y las acciones implementadas.



The three most common actions to fulfill the objective of reducing food waste are part of the “Unit” category and aim at offering smaller packages, items per weight and selling mixed products in order to streamline rotation.

None of the chains has a suboptimal food section, which limits the actions related to preventing food waste of items that are still in edible conditions. According to the trends of European supermarkets, bolstering and promoting suboptimal products has been met with great acceptance by consumers, offering growth options for the chains and the possibility of moving quickly towards the goal set by the FAO, fulfilling the SDG 12 (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017).

Unlike the study conducted on supermarkets in Denmark, in which the main actions focused on communicating about waste to clients, there are no communication campaigns evinced in Colombia to raise consumer awareness. However, an action in common between the countries is the collaboration with NGOs to donate food and contribute to its use (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017).

Finally, different studies identified a trend to implement more actions in terms of management and less in terms of prevention, concurring with results obtained in the research conducted in Colombian supermarkets, in which 78% of the actions aimed at management and 22% at prevention; this unlocks an area of work to further decrease in food waste.

## DISCUSSION

In Colombia, and according with the research’s results, supermarket chains have developed actions to decrease food going to waste in terms of management and not prevention, with actions that are reactive to avoid food loss.

One of the most commonly actions yielding adequate results in European supermarkets is the creation and bolstering of suboptimal products, yet in Colombia this action is not used in the electronic channel, leaving room for its implementation (which is relatively simple).

To solidify efficiency with TCT, it would be important to issue regulation to benefit the chains that undertake adequate food management and avoid its waste. This regulation could include tax reliefs for complying companies and sanctions for the rest.

Another work front open for Colombian chains is communication aimed at clients, inviting them to take part in reducing waste through specific campaigns to promote it or even with information in labels.

Other strategy is to strengthen supplier-retailer agreements to include clauses to limit the amount of rejections/returns, intended to diminish transactional cost and less food waste. This means that the retailer has to be more careful with the volume of orders, which can be achieved with rigorous information pertaining to the market’s offer-supply.

Adicionalmente, en la tabla 6 se clasificaron las acciones en prevención y gestión: de las 18 acciones, 11 (61%) se enfocan en gestión y 7 (39%) en prevención, y durante la investigación se encontró que, de las 9 acciones, 7 (78%) son de gestión y 2 (22%) de prevención.

Los supermercados que más acciones implementan son Carulla y Éxito (grupo Éxito) y Super Tiendas Olímpica con siete cada una y en segunda posición se encuentra Jumbo (Cencosud) con 6 acciones. En la Tabla 7 se observan las acciones por supermercado.

Tabla 7. Acciones implementadas por supermercado

ITEM	Almacenes Éxito				Super Tiendas Olímpica	Koba Colombia Tiendas D1	Cencosud Colombia		Jerónimo Martins Colombia - Ara	Colsubsidio	Pricesmart Colombia	Almacenes La 14	Invercomer del Caribe Megatendencias
	Carulla	Éxito	Surtimax	Superinter			Jumbo	Metro					
Acciones que NO desarrolla	11	11	14	13	11	13	12	13	14	15	13	13	15
Acciones que SI desarrolla	7	7	4	5	7	5	6	5	4	3	5	5	3
Proporción de acciones por cada supermercado	39%	39%	22%	28%	39%	28%	33%	28%	22%	17%	28%	28%	17%

Nota: La tabla sintetiza la cantidad de acciones que implementa y no implementa cada una de las cadenas de supermercados e hipermercados en Colombia para disminuir el desperdicio de alimentos. Fuente: Elaboración propia

En términos generales, las cadenas de supermercado analizadas ofrecen empaques al vacío para mejor conservación, productos mixtos vendiendo paquetes de frutas y verduras diferentes, frutas y verduras picadas listas para el consumo y frutas congeladas (productos derivados), como acciones para disminuir el desperdicio.

De otro lado, es importante destacar que Almacenes Olímpica es la única que ofrece una opción para “Reducción de precio para alimentos subóptimos”, correspondiendo a la venta de cabezas de pescado.

Las principales cadenas como son Almacenes Éxito con todos sus formatos, Olímpica, Cencosud con Jumbo y Metro, realizan donación de alimentos a fundaciones y bancos de alimentos, como una acción permanente.

### CONCLUSIONES

En los informes de sostenibilidad se observó que la incorporación de acciones integrales para reducir el desperdicio de alimentos no es la prioridad, enfocándose principalmente en la donación de alimentos.



If supermarket chains in Colombia start implementing the aforementioned actions, they could benefit the fulfillment of the SDG 12 because they are key actors in the effort to lessen food wastage, as multiple research shows.

Additionally, decreasing food waste means supermarkets will contribute to the protection of the environment, enabling reduced transaction cost, freeing economic cost to pursue social actions aimed at balancing the company's expected value and the one that it can share at social and environmental levels, accomplishing a strategic shift towards the shared value model.

## ANNEX 1

### Actions Implemented per Supermarket

CATEGORY	ACTION	Almacenes Éxito					Supertiendas Olímpica	Koba Colombia - Tiendas D1	Cencosud Colombia		Jerónimo Martins Colombia - Ara	Colsubsidio	Pricesmart Colombia	Almacenes La 14	Invercomer del Caribe Megatiendas
		Carulla	Éxito	Surtimax	Superinter	Jumbo			Metro						
Pricing	Reducing price of suboptimal food	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Eliminating multiple product offers or cross-selling	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Product	Developing products for double items	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Packaging to reduce waste	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
Unit	Items in small packages	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Packets of mixed items	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	
	Items per weight	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Communication	Of food waste in labels	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Of suboptimal product waste in the store (food section)	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Of food waste in the store, outside the point of sale (in the website)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Adicionalmente, los supermercados en Colombia tienen pocas acciones implementadas para disminuir el desperdicio de alimentos, ya que solo se encontraron evidencias en 9 de las 18 acciones investigadas.

Así mismo, al realizar la revisión por cadena, solo tres tenían implementadas 7 acciones de 18 investigadas (39%), lo que significa que su implementación es baja y existe una gran oportunidad para disminuir el desperdicio de alimentos.

Las tres acciones más comunes para disminuir el desperdicio de alimentos están clasificadas en la categoría de “Unidad” y enfocadas en el ofrecimiento de empaques más pequeños, artículos por peso y venta de productos mezclados o mixtos, para optimizar su rotación.

Ninguna cadena tiene sección de alimentos subóptimos, lo cual limita las acciones relacionadas con la disminución de desperdicios que aún están en condiciones de ser consumidos. De acuerdo con las tendencias de supermercados europeos, el impulso y promoción de los productos subóptimos ha tenido una gran aceptación por parte de los consumidores, lo que brinda opciones de crecimiento para las cadenas y la posibilidad de avanzar muy rápido en la meta establecida por la FAO para aportar al cumplimiento del ODS 12 (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017).

A diferencia del estudio realizado con supermercados de Dinamarca en los cuales las principales acciones se enfocaron en comunicar a sus clientes sobre el desperdicio, en Colombia no se evidenciaron campañas de comunicación que concienticen al consumidor en este tema. Sin embargo, una acción común en los dos países es la colaboración con ONGs para la donación de alimentos y así contribuir al aprovechamiento de alimentos (Kulikovskaja & Aschemann-Witzel, 2017).

Finalmente, se encontró en los diferentes estudios analizados, una tendencia a implementar más acciones de gestión y menos de prevención, lo cual coincide con los resultados obtenidos en la investigación adelantada en los supermercados de Colombia, evidenciando un 78% de acciones de gestión y 22% en la prevención, lo cual abre un amplio espacio de trabajo para disminuir el desperdicio de alimentos.

## DISCUSIÓN

En Colombia y de acuerdo con los resultados de la investigación, las cadenas de supermercados han enfocado las acciones para disminuir el desperdicio de alimentos en la gestión y no desde la prevención, con acciones reactivas para evitar la pérdida del alimento.

Una de las acciones que más se utiliza en supermercados europeos con resultados adecuados es la creación e impulso de productos subóptimos, sin embargo, en Colombia no se observa el uso de esta acción en el canal electrónico, dejando un espacio importante para su implementación, que es relativamente sencilla.

Para fortalecer la eficiencia desde la TCE sería importante que se emitiera una norma que favoreciera a las cadenas que hacen un manejo adecuado de los alimentos y eviten su desperdicio. Esta norma podría incluir alivios tributarios como reconocimiento y sanciones para los ineficientes.

	Of food waste through mobile apps	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Of food waste through campaigns	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Collaboration and reuse	Collaboration with NGOs (food donations)	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
	Collaboration with suboptimal food retailers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reuse of food for new applications (derivatives)	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
In-store management	Designated area for suboptimal food in the same category	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Designated area for suboptimal food in mixed product categories	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Placing of suboptimal products next to normal products	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1 Implemented  
0 Fails to implement

Note: the Table identifies implemented and non-implemented actions by each supermarket and hypermarket in order to decrease food waste. Source: compiled by the authors.

### References

Almli, V. L., Gaarder, M. Ø., & Pettersen, M. K. (2019). COMMUNICATING PACKAGING FUNCTIONALITY FOR FOOD WASTE REDUCTION INFLUENCES CONSUMER CHOICES. In The 21st IAPRI World Conference on Packaging.

Aschemann-Witzel, J., Otterbring, T., de Hooge, I. E., Normann, A., Rohm, H., Almli, V. L., & Oostindjer, M. (2019). The who, where and why of choosing suboptimal foods: Consequences for tackling food waste in store. *Journal of Cleaner Production*, 236. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.071>

Buzby, J. C., Bentley, J. T., Padera, B., Ammon, C., & Campuzano, J. (2015). Estimated Fresh Produce Shrink and Food Loss in U.S. Supermarkets. *Agriculture*, 5(3), 626–648. <https://doi.org/10.3390/agriculture5030626>

CCB. (2014). Cartilla Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C.

Otro frente de trabajo que se abre para las cadenas colombianas de forma directa es la comunicación hacia los clientes para que ellos participen en la disminución de desperdicios, con campañas específicas para la promoción o incluso desde las etiquetas.

Otra estrategia consiste en fortalecer los acuerdos entre proveedor-detallista para que se incluyan cláusulas de común acuerdo que limiten el volumen de rechazos/devoluciones, buscando disminuir los costos transaccionales y un menor desperdicio de alimentos. Esto conlleva que el detallista sea más cuidadoso con el volumen de pedidos que hace, que puede soportarse en información más rigurosa sobre la oferta-demanda de su mercado.

Si las cadenas de supermercado en Colombia comienzan a implementar las acciones descritas previamente, podrán favorecer el cumplimiento del ODS 12, ya que son actores centrales para disminuir el desperdicio de alimentos, como se ha demostrado en múltiples investigaciones.

Adicionalmente, disminuyendo el desperdicio de alimentos, los supermercados contribuirán al cuidado medioambiental, con la posibilidad de disminuir sus costos de transacción, liberando recursos económicos para implementar acciones sociales con el propósito de tener un equilibrio entre el valor esperado por la empresa y el que puede compartir a nivel social y ambiental, dando un giro estratégico hacia un Modelo de Valor Compartido.

### ANEXO 1 Acciones implementadas por supermercado

CATEGORÍA	ACCIÓN	Almacenes Éxito				Supertiendas Olímpica	Koba Colombia - Tiendas D1	Cencosud Colombia		Jerónimo Martins Colombia - Ara	Colsubsidio	Pricesmart Colombia	Almacenes La 14	Invercomer del Caribe Megatiendas
		Carulla	Éxito	Surtimax	Superinter			Jumbo	Metro					
Precio	Supresión de ofertas de artículos múltiples o venta cruzada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Producto	Desarrollo de productos para alimentos doblados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Embalaje para reducir el desperdicio	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	
Unidad	Artículos en paquetes pequeños	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Paquetes mixtos de artículos	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	
	Artículos por peso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

- Cicatiello, C., & Franco, S. (2020). Disclosure and assessment of unrecorded food waste at retail stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(February 2019), 101932. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101932>
- Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., & Blasi, E. (2016). The value of food waste: An exploratory study on retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.004>
- Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., Blasi, E., & Falasconi, L. (2017). The dark side of retail food waste: Evidences from in-store data. *Resources, Conservation and Recycling*, 125(February), 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.06.010>
- Corvellec, H. (2016). A performative definition of waste prevention. *Waste Management*, 52, 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.03.051>
- DNP. (2016). *Pérdida y Desperdicio de alimentos en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación (Vol. 39).
- EMIS. (2020). *Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco*.
- Eriksson, M., Ghosh, R., Mattsson, L., & Ismatov, A. (2017a). Take-back agreements in the perspective of food waste generation at the supplier-retailer interface. *Resources, Conservation and Recycling*, 122, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.006>
- Eriksson, M., Ghosh, R., Mattsson, L., & Ismatov, A. (2017b). Take-back agreements in the perspective of food waste generation at the supplier-retailer interface. *Resources, Conservation and Recycling*, 122, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.006>
- Eriksson, M., Strid, I., & Hansson, P. A. (2014). Waste of organic and conventional meat and dairy products - A case study from Swedish retail. *Resources, Conservation and Recycling*, 83, 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2013.11.011>
- Eriksson, M., Strid, I., & Hansson, P. A. (2015). Carbon footprint of food waste management options in the waste hierarchy - A Swedish case study. *Journal of Cleaner Production*, 93, 115–125. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.026>
- Eriksson, M., Strid, I., & Hansson, P. A. (2016). Food waste reduction in supermarkets - Net costs and benefits of reduced storage temperature. *Resources, Conservation and Recycling*, 107, 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.11.022>
- FAO. (2019). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos*. (FAO, Ed.). Roma.
- Garrone, P., Melacini, M., & Perego, A. (2014). Opening the black box of food waste reduction. *Food Policy*, 46, 129–139. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.03.014>
- .....

Comunicación	Del desperdicio de alimentos en las etiquetas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Del desperdicio de alimentos en la tienda fuera del punto de venta (en el portal)	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Del desperdicio de alimentos en la tienda fuera del punto de venta (en el portal)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Del desperdicio de alimentos a través de aplicaciones móviles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Comunicación del desperdicio de alimentos a través de la campaña	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colaboración y reutilización	Colaboración con ONG (donación de alimentos)	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
	Colaboración con minoristas de alimentos subóptimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reutilización de alimentos para nueva aplicación (productos derivados)	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
Gestión en tienda	Área designada para alimentos subóptimos de la misma categoría.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Área designada para productos alimenticios subóptimos de categorías de productos mixtos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Colocación de artículos alimenticios subóptimos junto con artículos normales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Implementa 0 No implementa													

Nota: En la tabla se identifican las acciones implementadas y las no implementadas por cada supermercado e hipermercado para disminuir los alimentos. Fuente: Elaboración propia





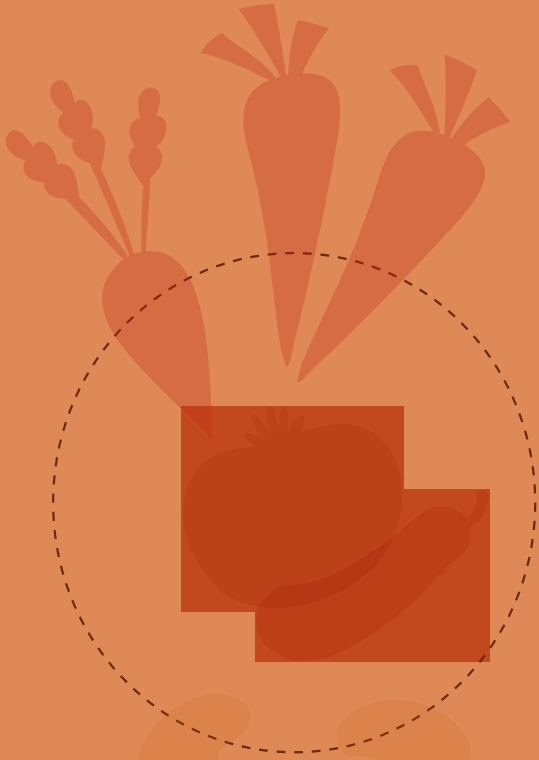
- Giuseppe, A., Mario, E., & Cinzia, M. (2014). Economic benefits from food recovery at the retail stage: An application to Italian food chains. *Waste Management*, 34(7), 1306–1316. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2014.02.018>
- Halldórsson, Á., Kotzab, H., & Skjøtt-Larsen, T. (2009). Supply chain management on the crossroad to sustainability: a blessing or a curse? *Logistics Research*, 1(2), 83–94. <https://doi.org/10.1007/s12159-009-0012-y>
- Ismatov, A. (2015). The sustainability implications of product take-back clause; in supplier/retailer interface-Case study: Swedish bread industry, (916). Retrieved from <http://stud.epsilon.slu.se>
- Jensen, J. K., Munksgaard, K. B., & Arlbjørn, J. S. (2013). Chasing value offerings through green supply chain innovation. *European Business Review*, 25(2), 124–146. <https://doi.org/10.1108/09555341311302657>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional*. (P. EDUCACIÓN, Ed.). México.
- Kulikovskaja, V., & Aschemann-Witzel, J. (2017). Food Waste Avoidance Actions in Food Retailing: The Case of Denmark. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 29(4), 328–345. <https://doi.org/10.1080/08974438.2017.1350244>
- Lehr, C. B., Thun, J. H., & Milling, P. M. (2013). From waste to value - A system dynamics model for strategic decision-making in closed-loop supply chains. *International Journal of Production Research*, 51(13), 4105–4116. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.774488>
- Lorek, S., & Fuchs, D. (2013). Strong sustainable consumption governance - Precondition for a degrowth path? *Journal of Cleaner Production*, 38, 36–43. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.008>
- 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)
- M Henderson, R., & Johnson, R. Nestlé SA : Nutri tion , Health and Wellness Strategy, Harvard Business School 11 (2011).
- Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución Número 4506 De 2013, “Por la cual se establecen los niveles máximos de contaminantes en los alimentos destinados al consumo humano y se dictan otras disposiciones” § (2013).
- Mourad, M. (2016). Recycling, recovering and preventing “food waste”: Competing solutions for food systems sustainability in the United States and France. *Journal of Cleaner Production*, 126, 461–477. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.084>
- Nooteboom, B. (2006). Transaction Costs, Innovation and Learning. (Center Discussion Paper, Ed.), Learning. <https://doi.org/0924-7815>
- NORMA TÉCNICA NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA 007 (2017).

## Referencias

- Almli, V. L., Gaarder, M. Ø., & Pettersen, M. K. (2019). COMMUNICATING PACKAGING FUNCTIONALITY FOR FOOD WASTE REDUCTION INFLUENCES CONSUMER CHOICES. In *The 21st IAPRI World Conference on Packaging*.
- Aschemann-Witzel, J., Otterbring, T., de Hooge, I. E., Normann, A., Rohm, H., Almli, V. L., & Oostindjer, M. (2019). The who, where and why of choosing suboptimal foods: Consequences for tackling food waste in store. *Journal of Cleaner Production*, 236. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.071>
- Buzby, J. C., Bentley, J. T., Padera, B., Ammon, C., & Campuzano, J. (2015). Estimated Fresh Produce Shrink and Food Loss in U.S. Supermarkets. *Agriculture*, 5(3), 626–648. <https://doi.org/10.3390/agriculture5030626>
- CCB. (2014). Cartilla Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C.
- Cicatiello, C., & Franco, S. (2020). Disclosure and assessment of unrecorded food waste at retail stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(February 2019), 101932. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101932>
- Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., & Blasi, E. (2016). The value of food waste: An exploratory study on retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.004>
- Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., Blasi, E., & Falasconi, L. (2017). The dark side of retail food waste: Evidences from in-store data. *Resources, Conservation and Recycling*, 125(February), 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.06.010>
- Corvellec, H. (2016). A performative definition of waste prevention. *Waste Management*, 52, 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.03.051>
- DNP. (2016). *Pérdida y Desperdicio de alimentos en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación (Vol. 39).
- EMIS. (2020). *Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco*.
- Eriksson, M., Ghosh, R., Mattsson, L., & Ismatov, A. (2017a). Take-back agreements in the perspective of food waste generation at the supplier-retailer interface. *Resources, Conservation and Recycling*, 122, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.006>
- Eriksson, M., Ghosh, R., Mattsson, L., & Ismatov, A. (2017b). Take-back agreements in the perspective of food waste generation at the supplier-retailer interface. *Resources, Conservation and Recycling*, 122, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.006>
- Eriksson, M., Strid, I., & Hansson, P. A. (2014). Waste of organic and conventional meat and dairy products - A case study from Swedish retail. *Resources, Conservation and Recycling*, 83, 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2013.11.011>

- O'Rourke, D., & Lollo, N. (2015). Transforming Consumption: From Decoupling, to Behavior Change, to System Changes for Sustainable Consumption. *Annual Review of Environment and Resources*, 40, 233–259. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021224>
- Porter. (1999). Los clusters y la nueva competencia, Palmas, Vol. 20, No. 4.
- Porter & Kramer (2011). Valor compartido. In Harvard Business review. Retrieved from <http://www.iarse.org/uploads/Shared Value in Spanish.pdf>
- Porter, & Kramer. (2016). Creating Shared value, (February).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. HBR Latinamerica, (December), 1–14.
- Priefer, C., Jörissen, J., & Bräutigam, K. R. (2016). Food waste prevention in Europe - A cause-driven approach to identify the most relevant leverage points for action. *Resources, Conservation and Recycling*, 109, 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.03.004>
- Rogers, D. S., & Tibben-lemcke, R. (2001). AN EXAMINATION OF REVERSE LOGISTICS PRACTICES. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, 22(2), 129–148.
- Scholz, K., Eriksson, M., & Strid, I. (2015). Carbon footprint of supermarket food waste. *Resources, Conservation and Recycling*, 94(2015), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2014.11.016>
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2010). in a globalised Competitiveness regions, 37(2), 163–175.
- Stock, J. R., & Mulki, J. P. (2009). Product Returns Processing: an Examination of Practices of Manufacturers, Wholesalers/Distributors, and Retailers. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 33–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098.x>
- UE. Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008, sobre los residuos y por la que se derogan determinadas Directivas., Parlamento Europeo § (2008).
- USEPA. (2017). Sustainable Management of Food.

- Eriksson, M., Strid, I., & Hansson, P. A. (2015). Carbon footprint of food waste management options in the waste hierarchy - A Swedish case study. *Journal of Cleaner Production*, 93, 115–125. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.026>
- Eriksson, M., Strid, I., & Hansson, P. A. (2016). Food waste reduction in supermarkets - Net costs and benefits of reduced storage temperature. *Resources, Conservation and Recycling*, 107, 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.11.022>
- FAO. (2019). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos*. (FAO, Ed.). Roma.
- Garrone, P., Melacini, M., & Perego, A. (2014). Opening the black box of food waste reduction. *Food Policy*, 46, 129–139. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.03.014>
- Giuseppe, A., Mario, E., & Cinzia, M. (2014). Economic benefits from food recovery at the retail stage: An application to Italian food chains. *Waste Management*, 34(7), 1306–1316. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2014.02.018>
- Halldórsson, Á., Kotzab, H., & Skjøtt-Larsen, T. (2009). Supply chain management on the crossroad to sustainability: a blessing or a curse? *Logistics Research*, 1(2), 83–94. <https://doi.org/10.1007/s12159-009-0012-y>
- Ismatov, A. (2015). The sustainability implications of product take-back clause; in supplier/retailer interface-Case study: Swedish bread industry, (916). Retrieved from <http://stud.epsilon.slu.se>
- Jensen, J. K., Munksgaard, K. B., & Arlbjørn, J. S. (2013). Chasing value offerings through green supply chain innovation. *European Business Review*, 25(2), 124–146. <https://doi.org/10.1108/09555341311302657>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional*. (P. EDUCACIÓN, Ed.). México.
- Kulikovskaja, V., & Aschemann-Witzel, J. (2017). Food Waste Avoidance Actions in Food Retailing: The Case of Denmark. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 29(4), 328–345. <https://doi.org/10.1080/08974438.2017.1350244>
- Lehr, C. B., Thun, J. H., & Milling, P. M. (2013). From waste to value - A system dynamics model for strategic decision-making in closed-loop supply chains. *International Journal of Production Research*, 51(13), 4105–4116. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.774488>
- Lorek, S., & Fuchs, D. (2013). Strong sustainable consumption governance - Precondition for a degrowth path? *Journal of Cleaner Production*, 38, 36–43. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.008>
- 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)
- M Henderson, R., & Johnson, R. Nestlé SA : Nutrition , Health and Wellness Strategy, Harvard Business School 11 (2011).

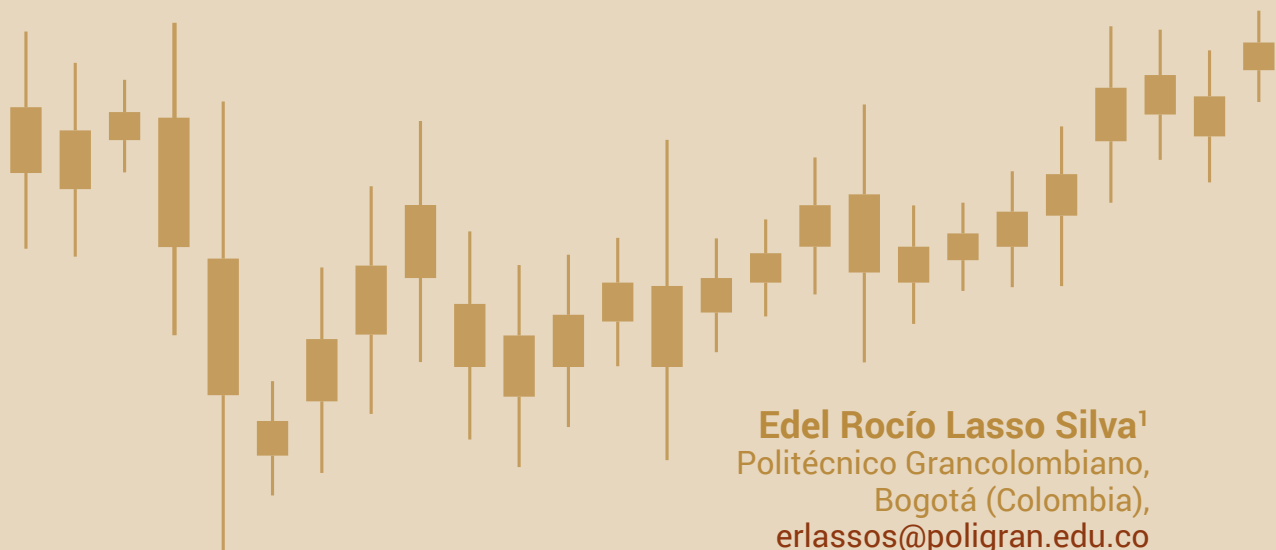


- Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución Número 4506 De 2013, “Por la cual se establecen los niveles máximos de contaminantes en los alimentos destinados al consumo humano y se dictan otras disposiciones” § (2013).
- Mourad, M. (2016). Recycling, recovering and preventing “food waste”: Competing solutions for food systems sustainability in the United States and France. *Journal of Cleaner Production*, 126, 461–477. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.084>
- Nooteboom, B. (2006). *Transaction Costs, Innovation and Learning*. (Center Discussion Paper, Ed.), *Learning*. <https://doi.org/0924-7815>
- NORMA TÉCNICA NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA 007 (2017).
- O’Rourke, D., & Lollo, N. (2015). Transforming Consumption: From Decoupling, to Behavior Change, to System Changes for Sustainable Consumption. *Annual Review of Environment and Resources*, 40, 233–259. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021224>
- Porter. (1999). Los clusters y la nueva competencia, Palmas, Vol. 20, No. 4.
- Porter & Kramer (2011). Valor compartido. In *Harvard Business review*. Retrieved from <http://www.iarse.org/uploads/Shared Value in Spanish.pdf>
- Porter, & Kramer. (2016). Creating Shared value, (February).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *HBR Latinamerica*, (December), 1–14.
- Priefer, C., Jörissen, J., & Bräutigam, K. R. (2016). Food waste prevention in Europe - A cause-driven approach to identify the most relevant leverage points for action. *Resources, Conservation and Recycling*, 109, 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.03.004>
- Rogers, D. S., & Tibben-lemcke, R. (2001). AN EXAMINATION OF REVERSE LOGISTICS PRACTICES. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, 22(2), 129–148.
- Scholz, K., Eriksson, M., & Strid, I. (2015). Carbon footprint of supermarket food waste. *Resources, Conservation and Recycling*, 94(2015), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2014.11.016>
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2010). in a globalised Competitiveness regions, 37(2), 163–175.
- Stock, J. R., & Mulki, J. P. (2009). Product Returns Processing: an Examination of Practices of Manufacturers, Wholesalers/Distributors, and Retailers. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 33–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098.x>
- UE. Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008, sobre los residuos y por la que se derogan determinadas Directivas., Parlamento Europeo § (2008).
- USEPA. (2017). Sustainable Management of Food.

# Operational and competitiveness practices of retailers in the locality of Chapinero



# Prácticas operativas y de competitividad de los comerciantes al por menor de la localidad de Chapinero



**Edel Rocío Lasso Silva<sup>1</sup>**  
Politécnico Grancolombiano,  
Bogotá (Colombia),  
erlassos@poligran.edu.co

**Sonia Patricia Rojas Álvarez**  
Politécnico Grancolombiano,  
Bogotá (Colombia),  
sprojasa@poligran.edu.co

**Roberto Antonio Gómez Zambrano**  
Politécnico Grancolombiano,  
Bogotá (Colombia),  
rgomezza@poligran.edu.co

---

1. El presente texto se deriva del proyecto de investigación: Estrategia de Intervención para construir cultura tributaria y contable a partir del monotributo a comerciantes al por menor de tiendas y peluquerías en la zona comercial del barrio Chapinero Norte, aprobado y financiado por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.



## Abstract

The locality of Chapinero is heavily trade-centered; from the legal standpoint, these activities are undertaken by retailers whose tax obligations, trade and economic activities fuel positive decisions that create shared value in terms of growth, sustainability and social responsibility. This leads to inquiring into how the operational practices of natural persons engaged in business affect competitiveness and the social environment?

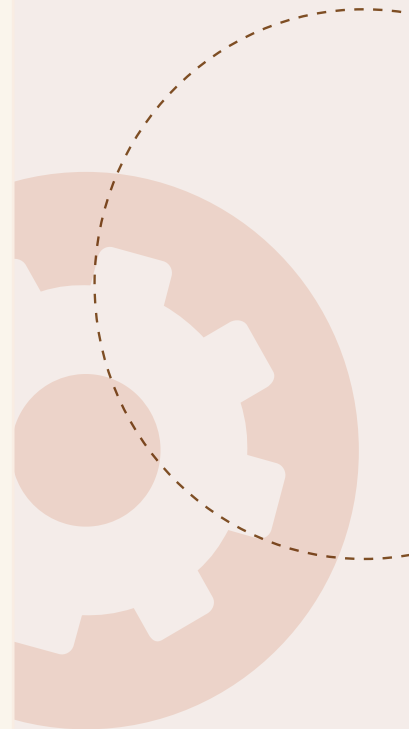
Based on the aforementioned situation, the objective of the research herein is to define operational and competitiveness practices by retailers in the locality of Chapinero. The area's entrepreneurial ventures are aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) concerning onboarding processes of personnel in decent jobs for all, as well as building infrastructure to strengthen the industrial fabric and disadvantaged social spaces. This research follows a mixed approach -qualitative and quantitative-; 107 semi-structured surveys were applied to owners and managers of corner stores in central Chapinero; fieldwork journals by participating students were also used as input.

The information systematization process was done using the ATLAS TI computer program, specifically pertaining to the analysis of the economic and social context, which enables the identification of factors to determine the necessary descriptive elements that support the results obtained in the interviews and surveys to the businesses, combining a priori and emerging categories inferred from the data analysis. Theoretical input contributed to substantiate operational policies and practices that affect the dynamics and competitiveness of the business analyzed herein.

In sum, this commercial processes were found to significantly contribute to the economic and social wellbeing of the locality of Chapinero, insofar as they optimize income, decrease cost, generate employment, consider the environment and improve their relation ship with suppliers, clients and competitors.

## Keywords

Shared value, value chain, retailers, clusters.



## Resumen

La localidad de Chapinero concentra sus actividades en el comercio, consideradas desde el punto de vista jurídico como comerciantes al por menor, y a su vez responsables de obligaciones tributarias, los cuales al desarrollar sus prácticas comerciales y actividad económica incurren en decisiones positivas para crear valor compartido en cuanto a crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social. Esto lleva a reflexionar sobre ¿cómo las prácticas operativas de las personas naturales que realizan negocios afectan su competitividad y su entorno social?

Desde la situación descrita, la presente investigación tiene como objetivo determinar las prácticas operativas y de competitividad de los comerciantes al por menor de la localidad de Chapinero. Los emprendimientos de esta zona se encuentran en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en cuanto al fomento de vinculación de personas en puestos de trabajo, el empleo y el trabajo decente para todos y la construcción de infraestructuras que fortalezcan el tejido industrial y los espacios sociales desfavorecidos. La investigación en cuestión se inscribe en el enfoque mixto -cualitativo y cuantitativo- y se realizaron 107 entrevistas semiestructuradas y encuestas a dueños y encargados de tiendas de Chapinero Central; se contó también con el insumo de diarios de campo elaborados por los estudiantes partícipes del trabajo de campo.

El proceso de la sistematización de la información se realizó mediante la implementación del programa ATLAS TI, específicamente en lo relativo al análisis del contexto de carácter económico y social, que posibilita identificar factores para determinar los elementos descriptivos necesarios que sustentan los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas a los negocios, conjugando las categorías apriorísticas y emergentes, inferidas del análisis de los datos. Insumos teóricos contribuyeron a fundamentar las políticas y prácticas operacionales que inciden en la dinámica y competitividad de los negocios analizados.

En suma, se encuentra que estos procesos comerciales aportan significativamente al bienestar económico y social de la Localidad de Chapinero, en tanto que optimicen sus ingresos, disminuyan costos, generen empleos, manejen el medio ambiente y mejoren la relación con los proveedores, clientes y competidores.

## Palabras clave

Valor compartido, cadena valor, comerciantes, clústeres



## Introducción

La generación de valor compartido en las empresas se da por la creación de nuevos modelos de negocio innovadores, el crecimiento acelerado, el incremento de sus ventajas competitivas y el poder suplir las necesidades a nivel social. Es así como las empresas colombianas contribuyen con el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales para el país y con la producción de sus utilidades, a través del uso de las tecnologías, del conocimiento, talento humano, redes de distribución y comercialización (Mutis, 2013).

Se han adelantado diversas investigaciones en torno al valor compartido y competitividad; Mutis (2013) indica que el Valor Compartido es una estrategia empresarial de alto impacto donde las empresas deben determinar su propósito respondiendo a la necesidad social, no solo basadas en la responsabilidad social corporativa. Igualmente, en el artículo denominado “Factores incidentes para crear valor compartido en las Mipymes de Bogotá”, se señalan los factores que inciden de manera significativa en la creación de valor compartido y su aplicabilidad en las empresas. (Méndez & Gómez, 2017). Igualmente, Ramírez (2016) expone nociones sobre los conceptos de competitividad y estrategia, y cómo se relacionan para generar valor compartido y responsabilidad social empresarial.

Asimismo, en un estudio realizado a dos entidades del sector comercial ubicadas en México y Colombia, se determinó que sus factores de competitividad son la innovación y la calidad como oportunidad de mejora, la tecnología como factor determinante para fortalecer los recursos técnicos, humanos, y procesos para la fabricación o venta de los productos o prestación de servicios. (Ramírez y Ampudia, 2018).

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) diseñó una guía sobre la Creación de Valor Compartido que aporta a su funcionamiento en la sociedad, y el rol de las empresas y el gobierno. Otras investigaciones destacadas sobre valor compartido en el ámbito académico son: Díaz (2017) indica que los negocios son vistos como inconvenientes sociales, económicos y ambientales que ocasionan pérdida de legitimidad, la confianza y los cambios legislativos afectan la competitividad y el crecimiento económico, y la solución se centra en la creación de valor económico y social en las comunidades que participan en el sector.

Adicionalmente, las empresas realizan esfuerzos políticos para la consecución de sus metas sociales, que afectan su desempeño financiero, enfatizando el valor compartido en la integración de políticas para promover las iniciativas sociales (Rehbein, Leonel, Den Hoond & de Baker, 2020). Es así como los comerciantes al por menor de Chapinero Central durante los últimos 20 años han estado contribuyendo con sus negocios al desarrollo y crecimiento económico, social y sostenible de la zona.

Con este panorama, el tópico objeto de estudio de la presente investigación es ¿cómo las prácticas operativas de las personas naturales que realizan negocios afectan su competitividad y su entorno social? Gutiérrez (2020) orienta el marco conceptual de las practicas

In order to attain shared value, it is necessary for businesses to establish their higher purpose with the understanding that they must take the common good into account to benefit society in the definition of their objectives; societies will advance once the business sector, along with an empowered society that is capable of assuming collectiveness, dynamically and responsibly join forces and encourage collaborative entrepreneurial undertakings (Eslava and Alcala, 2013), so as to develop economic activities associated with services and/or products that reward social needs and create economic value, per Porter.

In addition to these collaborative efforts and initiatives, businesses must assume responsible commitments with the SDGs (Organización de las Naciones Unidas, 2020) in two ways; first, aimed at promoting inclusive and sustainable growth, jobs and decent work for all; concerning onboarding processes of personnel in jobs, its implementation must be aligned with workers’ competences and skills, along with labor guarantees; this is the way to follow the targets of SDG number 8:

“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; and to protect labor rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment”. (UN, 2020, par.1)

The second SDG is number 9: build resilient infrastructure, promote sustainable industrialization and foster innovation, which is vital for competitiveness and value chains, since the target is to “Increase the access of small-scale industrial and other enterprises, in particular in developing countries, to financial services, including affordable credit, and their integration into value chains and markets” (UN, 2020, par.1).

This work was framed in a research project that follows a descriptive approach; it was conducted with retailers based in central Chapinero, who develop their commercial activities as natural persons; the sector was selected considering that the Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano (IUPG) has a tax legal clinic called Nucleo de Apoyo Fiscal (NAF) alongside the National Directorate of Taxes and Customs (DIAN, in Spanish), both located in Chapinero in the city of Bogota.

Activities pertaining to retailers’ administrative, technological, accounting and taxing operations were considered. Also, students of the public accounting and psychology programs who were members of the IUPG’s tax and accounting hub were part of this study.

Interviews to retailers and students’ field journals showed that natural persons’ businesses lack knowledge on business management, accounting, taxes, and logistics;

operativas justas y el impacto del desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria. El concepto de valor compartido para el siglo XXI, además de incluir la responsabilidad social empresarial y la consecución de utilidades a corto plazo, también incluye el implementar estrategias de largo alcance que combinan el beneficio empresarial con el bienestar social.

Para establecer valor compartido es necesario que las empresas determinen su mayor propósito, entendiendo que al momento de crear sus objetivos deben incluir el bien común que le aporta a la sociedad. Las sociedades tendrán progreso una vez el sector empresarial de manera dinámica y responsable, en conjunto con la sociedad civil empoderada y capaz de asumir colectividad, sumen esfuerzos y de forma articulada fomenten emprendimientos de colaboración (Eslava y Alcalá, 2013), de tal forma que al desarrollar actividades económicas relacionadas con servicios y/o productos retribuyan satisfaciendo las necesidades sociales y creando valor económico según Porter.

Adicionalmente a estos esfuerzos e iniciativas de colaboración, deben asumir compromisos responsables frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Organización de las Naciones Unidas, 2020) en dos sentidos; el primero, dirigido a promover el crecimiento inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos; en cuanto al fomento de la vinculación de personas en puesto de trabajo, su implementación debe ser acorde con las competencias y habilidades de los trabajadores con garantía laboral; de esta forma se alinea con las siguientes metas del ODS 8 así:

“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 y proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios”. (ONU, 2020, párr.1)

El segundo ODS para considerar es el Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación, de vital relevancia en aspectos de competitividad y cadenas de valor, en tanto la meta es “aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados” (ONU, 2020, párr.1).

Este trabajo se enmarcó en un proyecto de investigación con enfoque descriptivo, se realizó con comerciantes al por menor del barrio Chapinero Central que desarrollan dichas actividades comerciales en calidad de personas naturales; el sector se seleccionó tomando en consideración que la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano (IUPG) cuen-



ta con el consultorio tributario Núcleo de Apoyo Fiscal (NAF) en convenio con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), ambos ubicados en la localidad de Chapinero de Bogotá.

Se tomaron en cuenta las actividades que caracterizan las operaciones de índole administrativo, tecnológicas, contable y tributario de los negocios de los comerciantes. También se contó con la participación de estudiantes de los programas de Contaduría Pública y Psicología, integrantes del semillero de Estudios Fiscales y Contables del IUPG.

Las entrevistas realizadas a los comerciantes y los diarios de campo de los estudiantes permitieron observar que las personas naturales en sus negocios carecen de conocimientos sobre gestión empresarial, manejo contable, tributario y logística; como consecuencia, se advierte en primer lugar, una falta de control en sus operaciones y, en segundo lugar, se afecta el aporte que hacen a la sociedad en relación con factores macroeconómicos, microeconómicos, ambientales, culturales y sociales. De ahí surge la siguiente reflexión ¿Cuáles son las prácticas operativas y de competitividad que generen valor compartido en los comerciantes al por menor de la localidad de Chapinero en Bogotá?, para dar respuesta a este cuestionamiento, se abordó el siguiente objetivo: determinar las prácticas operativas y de competitividad que generen valor compartido en los comerciantes al por menor de la localidad de Chapinero.

Este estudio se organiza en cuatro partes. En primer lugar, se explican las motivaciones y objetivo del estudio. En segundo, se presentan los materiales y métodos. En un tercer momento se muestran los resultados y discusión de la investigación. Finalmente, se exponen las conclusiones y aportes sobre el tema. Los referentes presentados a continuación dan fundamento teórico a la investigación en cuanto a la construcción de los resultados y el abordaje metodológico.

### Creación de valor

“La creación de valor compartido “madura y amplía el compromiso de la empresa con la sociedad, pues plantea que es posible desarrollar negocios rentables y a la vez con vocación de beneficio común, que den respuesta efectiva a necesidades sociales o ambientales” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018, p.11). En este sentido, el microempresario busca la sostenibilidad en el tiempo, Prado (2013) indica que un proyecto empresarial tendrá éxito en el mercado siempre y cuando presente innovación, sostenibilidad, creatividad y reinvente los modelos de negocios tradicionales; esto implica reconsiderar la relación con los clientes, la cadena de suministro, las alianzas y la redefinición de productos, servicios y procesos desde una nueva perspectiva (Prado, 2013).

Los comerciantes al por menor deben generar cambios disruptivos en la búsqueda de nuevas oportunidades; lo cual significa que se crea valor compartido al escalar soluciones para resolver problemas del entorno en pro del bien común de la sociedad. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Por tanto, la “perspectiva integradora del valor compartido



Business owners have to balance the desire to create economic, environmental and social value with their ambitious drive by redesigning and looking for sustainable and innovative business models that drift apart from traditional ways; a creative working model is more and more necessary to successfully fulfill its mission (Prado, 2013). For retailers, it is relevant to include the social aspect in their business in order for their proposal or entrepreneurial venture to be sustainable in the development of its economic activity.

The argument of economist (Kotler, 2014), one of the top marketing authors, highlights that in the development of their social process, executives will regard the company client-wise, and the client will focus on the satisfaction of its needs, i.e., the company works to fulfill the client's need because the client is in the position to make an exchange and pay for what the company offers, thus fulfilling his/her desire; emphasizing that company and clients are equal.

### Retailers

Trade is understood as the purchase and sale of products or non-transformed merchandise, in bulk or retail, according to Decree 410 of 1971, which regulated the Commercial Code with the goal of formalizing people engaged in economic activities.

Per the classification of economic activities adopted by DIAN, known as CIIU (in Spanish), according to Resolution 000114 of December 21st, 2020, economic activities by retailers include:

“non-specialized establishments (food, beverages and tobacco) and groceries in general; specialized establishments that sell agricultural products, dairy products, meat (poultry, beef, fish and seafood), beverages and tobacco, fuel, lubricants, additives and cleaning products for automobiles, computing and communications equipment; other domestic appliances in specialized establishments such as: textiles, paint and glass products, rugs, appliances, furniture and lighting equipment, gas burning appliances, domestic articles and utensils, cultural and entertainment elements such as books and newspapers, paper and stationery products, sports equipment, garments and accessories, shoes and leather products, medication, cosmetics and toiletries, second-hand clothes; retail that does not take place in an establishment, point of sale or market, done virtually at home and by mail. Also, activity 9602 includes beauty salons and other beauty treatments”. (DIAN, 2020, p.18)

To delve into economic policy, it is necessary to study the micro and macro aspect of the business sector and its connection with the country's situation, as well as “looking for alternative economic policies to promote an improvement in the population's life standards at national level” (Mankiw, 2012, p.45).

(empresa-sociedad- entorno) significa entender que es posible tener éxito con la ecuación ganar-ganar, estar en la estrategia y que produzca un impacto social y ambiental positivo” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018, p.11).

Las personas con negocios deben compaginar el deseo de crear valor económico, medioambiental y social con el espíritu ambicioso en el rediseño y búsqueda de modelos de negocio sostenibles e innovadores, diferentes a los tradicionales; un

modelo de trabajo creador es cada vez más necesario para llevar a cabo su misión de forma exitosa (Prado, 2013). Para los comerciantes al por menor es relevante incluir en sus negocios aspectos sociales, de tal manera que su propuesta o emprendimiento sea sostenible al desarrollar su actividad económica.

El argumento del Economista (Kotler, 2014), uno de los principales autores en temas de mercadeo, resalta que en el desarrollo en su proceso social, el área directiva considerará a la empresa en función del cliente y al cliente en la satisfacción de sus necesidades, es decir, la empresa trabaja para suplir la necesidad del cliente, porque éste está en disposición de realizar un intercambio, pagar un valor por lo creado por la empresa y saciar sus deseos; enfatizando que tanto empresa como clientes son iguales.

### Comerciantes al por menor

El comercio se entiende como la compra y venta de productos o mercancías sin ser transformada para su venta, ya sea que se realice al por mayor o al por menor, según el Decreto 410 de 1971 que reglamentó el Código de Comercio con el objeto de formalizar las personas que desarrollan actividades económicas.

De acuerdo con la clasificación de actividades económicas adoptadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) denominada CIU según la Resolución 000114 de diciembre 21 de 2020; indica que las actividades económicas que desarrolla el comercio al por menor o minorista son:

“establecimientos no especializados (alimentos, bebidas y tabaco) y víveres en general; establecimientos especializados: venta de productos agrícola, productos lácteos, carnes (aves, productos cárnicos, pescados y productos de mar), bebidas y tabaco: combustible, lubricantes, aditivos y productos de limpieza para automotores, equipos de informática y de comunicaciones, otros enseres domésticos en establecimientos especializados tales como: productos textiles, pinturas y productos de vidrio, alfombras, electrodomésticos, muebles y equipos de iluminación, gasodomésticos, artículos y utensilios de uso doméstico, artículos culturales y entretenimiento, tales como: libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y artículos deportivos, prendas de vestir y sus accesorios, calzado y artículos de cuero, farmacéuticos y medic-

## Competitiveness

Sanchez (2001) defines competitiveness as “the transformation of consumers’ behavior, largely caused due to better and easier access to telecommunications technology, i.e., the internet” (p. 8). It must be said that Vera’s (2003) stance is developed with the idea that “the advancement of marketing has understood that the goal is not to sell the product, but to understand the needs of the consumer as the backbone of commercialization strategies” (p.23); the product is intended with a second purpose, which is to locate the client’s need, develop strategies to fulfill it, and thus guarantee pre-sale, sale and post-sale of the service or product.

Developing competitiveness calls for strategies, innovation and creativity to sustain quality and adapt to likely changes, such as the lack of financial, economic and physical resources, competition, environmental and social factors, which are key aspects for businesses that provide productivity and competitiveness.

Marketing’s objective is to segment individual and group tastes and preferences through studies that define local demand, and then customize commercialization, communication and price strategies, among others, considering culture and economic development of the company’s region.

The evolution of the concepts continues with Sanchez (2001), who asserts “competitors are now measured according to the possibility of becoming business partners, thus ensuring the sector or industry’s operations” (p.32). This indicates that marketing is fundamental for market analysis to position companies’ products and services in different sectors through their competitiveness strategy. It is fit to mention that companies “attain competitive advantage in the way they configure the value chain or activities involved in the creation, production, sales, delivery and support of its product or services.” (Porter and Kramer, 2011, p.6).



nales, cosméticos y artículos de tocador, artículos de segunda mano; comercio al por menor no realizado en establecimientos, puesto de venta o mercados realizado a través de internet y casa de ventas o por correo. Además, la actividad 9602 peluquería y otros tratamientos de belleza”. (DIAN, 2020, p.18)

Para trabajar la política económica es necesario realizar estudios desde lo micro a lo macro del negocio frente al sector al que pertenece y su relación con la situación país, así como “buscar políticas económicas alternas que promuevan el mejoramiento nacional de los estándares de vida de la población” (Mankiw, 2012, p.45).

### Competitividad

Sánchez (2001) define el concepto de competitividad como “la transformación del comportamiento de los consumidores, provocado en gran medida porque se tiene un mejor y más fácil acceso a la tecnología en telecomunicaciones, como lo es Internet” (p. 8). Cabe anotar que Vera (2003) desarrolla su posición expresando que con “el avance de la mercadotecnia se ha ido comprendiendo, o queriendo comprender, que la meta no está en la venta del producto, sino en entender las necesidades del consumidor como columna vertebral de las estrategias de comercialización” (p.23); es claro que el producto persigue una segunda finalidad, lo que se pretende es localizar la necesidad del cliente, realizar estrategias para poderlas satisfacerla, asegurar una preventa, venta y posventa del servicio o producto.

Para desarrollar competitividad se requieren estrategias, innovación y creatividad para mantener la calidad y adaptarse a los cambios para enfrentar posibles riesgos, como pueden ser la falta de recursos financieros, económicos y físicos, competencia, factores ambientales y sociales, aspectos claves para los negocios, ya que les permite ser productivos y estar a la vanguardia en competitividad.

El objetivo del mercadeo es segmentar los gustos y preferencias individuales o grupales, por medio de estudios que establezcan la demanda local, y buscar estrategias de comercialización, comunicación, definición de precios, entre otras, teniendo en cuenta la cultura y desarrollo económico de la región donde se ubica la empresa.

La evolución del concepto continúa de acuerdo con Sánchez (2001), quien afirma “Ahora los competidores se miden de acuerdo con las posibilidades de hacerlos socios del negocio y acrecentar o asegurar las operaciones del sector o industria” (p.32). Esto indica que el marketing es fundamental en el análisis de los mercados para posicionar los productos y servicios de las empresas en diferentes sectores en su estrategia de competitividad. Cabe indicar que una empresa “obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios” (Porter y Kramer, 2011, p.6).

## Shared Value

The concept of shared value is defined as “operational policies and practices that improve a company’s competitiveness while helping it improve economic and social conditions of the communities where it operates” (Porter and Kramer, 2011, p. 6); in places where economic and social progress are permeated with value, this is the result of clients’ profit (benefits) minus cost (Porter and Kramer, 2011).

Therefore, creating shared value implies “creating economic value that also creates value for society by addressing its needs and challenges. Yet, it may not be considered social responsibility nor philanthropy, not even sustainability, it is the new way to head toward success” (Porter and Kramer, 2011, p.3)

Companies may generate social and economic value in three different ways, which constitute a “virtuous circle of shared value; increased value in one area increases opportunities of the other areas” (Porter y Kramer, 2011, p.7).

- Rethinking products and markets: “it is up to companies to identify society’s needs, benefits and evils and to associate them with their products or services; but, additionally, continuous exploration of needs is necessary due to the fact that these change frequently, are not static and change in time, just as society’s priorities, especially in these times in which technology changes and evolves as quickly as it does, and with technology’s current market penetration” (Porter y Kramer, 2011, p.7).
- Redefining productivity of the value chain: covers several social interests, natural resources, water, working conditions, among others; the chance to create shared value springs from the possibility of said social problems increasing the economic cost of the company’s value chain. “Companies seek to connect social progress and productivity in the value chain, and that synergy grows when companies deal with social problems from a viewpoint of creating shared value and come up with new ways to face them” (Porter and Kramer, 2011, p.8); considering: the use of energy and logistics; use of resources; sourcing; distribution, employees’ productivity and location (Porter and Kramer, 2011).
- Building a support cluster for the sector adjacent to the company’s facilities: it is relevant to take into account that companies and non-profit organizations are not self-sufficient and that their success, productivity and innovation will be affected by the companies and support infrastructure surrounding them in a particular area. This set of entities is known as a cluster (Porter and Kramer, 2011).

### Valor compartido

El concepto de valor compartido se define 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), donde el progreso económico y social están permeados por el valor; éste es resultado de las utilidades (beneficios) de los ingresos de los clientes menos los costos (Porter y Kramer, 2011).

Por tanto, la Creación de Valor Compartido (CVC), implica “crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad abordando sus necesidades y desafíos, no puede ser considerada como una forma de responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, es una nueva manera para encaminarse al éxito” (Porter y Kramer, 2011, p.3)

Las empresas pueden generar valor económico y social de tres maneras diferentes, que constituyen un “círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras” (Porter y Kramer, 2011, p.7).

- Reconcebir los productos y mercados: “son las empresas las que identifican las necesidades, beneficios y males de la sociedad y las asocian con los productos o servicios de la compañía; pero adicional se debe mantener una continua exploración de necesidades, pues estas, al igual que las prioridades de la sociedad no son estáticas, varían con el tiempo, y más en la situación actual que vivimos cuando la tecnología cambia y evoluciona a la velocidad que lo hace y además la penetración que esta tiene actualmente en el mercado” (Porter y Kramer, 2011, p.7).
- Redefinir la productividad en la cadena de valor: están involucrados varios intereses sociales, recursos naturales, agua, condiciones laborales entre otras, y la oportunidad de crear valor compartido surge de la posibilidad de que estos problemas sociales incrementen los costos económicos de la cadena de valor de la compañía. “Las empresas buscan la relación entre progreso social y productividad en la cadena de valor y esta sinergia crece cuando las compañías tratan sus problemas sociales desde una óptica de creación de valor compartido y se inventan nuevas maneras de enfrentarlos” (Porter y Kramer, 2011, p.8), tomando en cuenta el uso de la energía y logística; uso de los recursos; abastecimiento; distribución, productividad de los empleados y ubicación (Porter y Kramer, 2011).
- Construir clúster de apoyo para el sector aledaño a las instalaciones de la empresa: es relevante considerar que las empresas y las organizaciones sin lucro no son au-

Clusters “include not just companies but also academic institutions, trade associations and standardized organizations. Clusters also tap into their community’s public goods, such as schools and universities, drinking water, free competition laws, quality standards and market transparency” (Porter and Kramer, 2011, p.13).

### Materials and Methods

The methodological process was structured in three stages that covered the following aspects: “1) Research design (type and approach, hypothesis, variables, sample, techniques); 2) Data collection; and 3) Processing, analysis and interpretation” (Niño, 2011, p. 45). Each aspect is explained ahead.

The first stage, research design, addressed the following matters: approach, contained in the qualitative paradigm since it allows understanding social phenomena and data with techniques such as symbolic interactionism. From this perspective, the research herein observed that businesspeople in the locality of Chapinero, whether retailers or wholesalers, natural people, etc., who manage different businesses, allocate meaning to their commercial activities deriving from their relationship with their employees, suppliers, clients and environment; therefore, the process of interpretation is a consequence of the way in which individuals decipher objects, events and experiences. (Flick, 2004).

On the other hand, the relevance of the analysis of these businesses consists of creating economic and social value considering the financial and administrative performance to emphasize shared value and competitiveness within the community. Additionally, the quantitative approach led to the collection of information of businesspeople using a questionnaire that had been validated by expert psychologists and accountants, containing questions pertaining to age, studies, managers, social security, years of operation, accounting, tax and technological matters, with the goal to delve into their businesses and their relationship with shared value. The Delphi method was applied, as defined by (Turoff & Linstone, 1976; Landeta,2002; Landeta,2005; Ortega, 2008) cited by Garcia, (2018):

“An expert-based prospective method defined as a systematic and iterative process aimed at obtaining the opinions and consensus -if possible- of a group of experts, who are considered to have a close relationship with the matter, sector, technology or object of the research” (Landeta, 2005).

Thus, the methodology in question is fit to attain information; and the conceptualization of the experts in terms of knowledge on the sector, capacity and skill to analyze the items consulted in diverse knowledge areas highlights “the complex, dynamic and ambiguous ones and the lack of information based on the low cost to obtain it” (Ortega, 2008, p.131).

tosuficientes y su éxito, productividad e innovación van a estar influenciadas por las compañías y la infraestructura de apoyo que las rodea en un área en particular. Este conjunto de entidades se denomina clúster (Porter y Kramer, 2011).

Los clústeres “incluyen no sólo a las empresas sino también a instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. También aprovechan los bienes públicos de su comunidad, como escuelas y universidades, agua potable, leyes de libre competencia, estándares de calidad y transparencia de mercado” (Porter y Kramer, 2011, p.13).

### Materiales y métodos

El proceso metodológico está estructurado en tres etapas, que cobijan los siguientes aspectos: “1) Diseño de la investigación (tipo y enfoque, hipótesis, variables, muestra, técnicas); 2) Recolección de datos y 3) procesamiento, análisis e interpretación” (Niño, 2011, p. 45). A continuación, se explica cada uno de estos aspectos.

La primera etapa es el diseño de la investigación, en la que se tematizan los siguientes aspectos: el enfoque, que se inscribe en el paradigma cualitativo ya que posibilita comprender los fenómenos sociales y los datos, a partir de técnicas como el interaccionismo simbólico. Desde esta perspectiva, en la presente investigación se observó que los comerciantes de la localidad de Chapinero, tanto mayoristas como minoristas, personas naturales, etc. que regentan los diferentes negocios, atribuyen un significado a sus actividades comerciales que se genera por la relación que se tiene con los empleados, proveedores, clientes y entorno; de ahí que el proceso de interpretación sea consecuencia de la forma como los individuos descifran los objetos, acontecimientos y sus experiencias. (Flick, 2004).

Por otra parte, la relevancia del análisis de estos negocios consiste en la creación del valor económico y social tomando en cuenta el desempeño financiero y administrativo para enfatizar el valor compartido y la competitividad en la comunidad. Adicionalmente, el enfoque cuantitativo permitió obtener información de los comerciantes a través de un cuestionario validado por psicólogos y contadores expertos en el tema, con preguntas sobre edad, estudios, encargado, seguridad social, antigüedad del negocio, aspectos contables, tributarios y tecnológicos, con el fin de conocer a profundidad sus negocios y la relación que tienen con respecto al valor compartido. En esta línea se aplicó el método Delphi, definido por (Turoff & Linstone, 1976; Landeta,2002; Landeta,2005; Ortega, 2008) citados por García, (2018):



The suggested hypothesis referred to the validation of operational and competitiveness practices of retailers in central Chapinero in Bogota that generate shared value. The independent variable are retailers and the dependent variable are operational and competitiveness practices. The population of the study encompasses retailers in central Chapinero.

A non-probability convenience sampling was applied, this technique enables to representatively select business with similar characteristics in the area (natural persons, retailers, corner stores and beauty salons, of single owners, space of the premises, geographical location, among others). Overall, the techniques that complemented the methodological process of the research were as follows: non-participant observation, semi-structured interview and survey.

The second stage corresponded to data collection, for which the instruments in Table 1 were designed, taking units of analysis depending on the problem statement and the general objective of the research.

**Table 1.** Data Collection

Unit of analysis	Data collection instrument
Retailers, owners or managers of corner shops and beauty salons in central Chapinero in Bogota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semi-structured interview that provided information with questions aimed at delving into social, tax and accounting aspects of the businesses.</li> <li>• Surveys to capture data on technological matters such as cellphones, use of the internet, knowledge of systems and others.</li> </ul>
Perceptions of students engaged in fieldwork	Field journals compiled by students, per (Zabalza, and Beraza, 2004) "written text in which the scientist and/or professional (or student in training) records events that take place on the day-to-day of their professional or academic experience and that are particularly meaningful" (p.18).

Source: compiled by the authors.

An informed consent was provided with the data collection instruments, this ethical process is ruled by Law 1090 of 2006 and it is intended to inform the respondent, in writing and verbally, the purpose of the research and the confidentiality of the data.

The last stage is related to processing, analysis and interpretation of the information obtained from the 107 semi-structured interviews, which had previously defined questions to get to know the business' general, tax and accounting aspects of natural persons who own and manage businesses in central Chapinero in Bogota, who were considered experts in business management, technology application, competitiveness and knowledgeable in the sector; they are implicitly creating economic and social value conducive to shared value. The aforementioned considering the complexity of retail's economic activity, the dynamics of the commercial environment in the sector, its ambiguity and lack of information about it.

In parallel, students who took part in the research recorded their experiences, opinions and perceptions on retailers in their field journal, their notes were contrasted with

“Un método prospectivo basado en expertos se define como un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones y, si es posible el consenso, de un grupo de expertos, estos se consideran personas que tienen una estrecha relación sobre la cuestión, sector, tecnología u objeto de la investigación” (Landeta, 2005).

Por ende, la metodología en cuestión es apropiada para la obtención de información, y la conceptualización de los expertos en relación con los conocimientos sobre el sector, la capacidad y la habilidad para analizar los ítems consultados en las diversas áreas de conocimiento, subraya “las complejas, dinámicas, ambiguas y con falta de información por su bajo coste en la obtención de esta” (Ortega, 2008, p.131).

La hipótesis planteada hizo referencia a la validación de las prácticas operativas y de competitividad de los comerciantes al por menor del barrio Chapinero Central en Bogotá que generan valor compartido. La variable independiente son los comerciantes al por menor y la variable dependiente las prácticas operativas y de competitividad. Como población de estudio se establecen los comerciantes al por menor del barrio Chapinero Central.

Respecto a la muestra, se utilizó muestreo no probabilístico por conveniencia, técnica que permite seleccionar de manera representativa los negocios con características similares en la zona (personas naturales, negocios al por menor, tiendas y peluquerías, un solo dueño, espacio del local, ubicación geográfica, entre otros). En términos generales las técnicas que complementaron el proceso metodológico de la investigación fueron: observación no participante, entrevista semiestructurada y encuesta.

La etapa dos corresponde al proceso de recolección de datos, para lo cual se diseñaron los instrumentos que se presentan en la tabla 1 tomando las unidades de análisis según el planteamiento del problema y el objetivo general de la investigación.

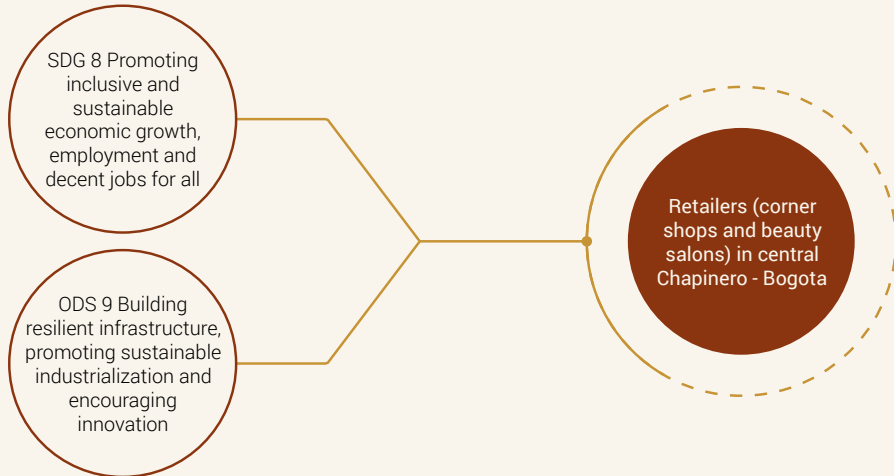
**Tabla 1** Recolección de datos

Unidad de análisis	Instrumento recolección de datos
Comerciantes al por menor dueños o encargados de tiendas y peluquerías del barrio Chapinero Central Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semiestructurada, puesto que permitió obtener información a partir de preguntas planeadas para conocer los aspectos sociales, tributarios y contables de los negocios.</li> <li>Encuestas para conocer datos sobre aspectos tecnológicos como celulares, uso de internet, conocimientos de sistemas, entre otros.</li> </ul>
Percepciones de estudiantes participes del trabajo de campo	Diarios de campo realizado por los estudiantes, según (Zabalza, y Beraza, 2004) “en textos escritos donde el científico/a y/o profesional (o estudiante en formación) registra aquellos acontecimientos que transcurren en el día a día de su experiencia profesional o académica y que le resultan especialmente significativos” (p.18).

Fuente: elaboración propia



**Illustration 1.** Connection between the SDGs and the objective of the study



Source: compiled by the authors.

their knowledge and theory on the topic to provide valid experience and discursive focus to further the study. Quantitative analysis of the data was conducted through the manual digitalization of retailers' questionnaires by students in a database using Microsoft Office (Excel). Pertaining to the qualitative aspect, the students' field journals and interviews were systematically analyzed with the ATLAS.TI program, which led to the description of the business categories and the creation of shared value.

The scope of this research is of descriptive nature, according to Dahkne, (1989) "it measures or evaluates diverse aspects, dimensions or components of the phenomenon being investigated. A descriptive study selects a series of aspects and proceeds to independently measure them to describe what is under research" (p. 17). This articulates with the SDGs number 8 and 9 (UN, 2020), targeted at promoting inclusive and sustainable economic growth, employment and decent jobs for all, incorporating the people required by the business, as well as at strengthening their competences and skills, allowing to build resilient infrastructure for sustainable corner shops and beauty salons, somehow making an incursion in process innovation, taking competitiveness and value chains into account.

**Illustration 1.** Connection between the SDGs and the objective of the study

Source: compiled by the authors.

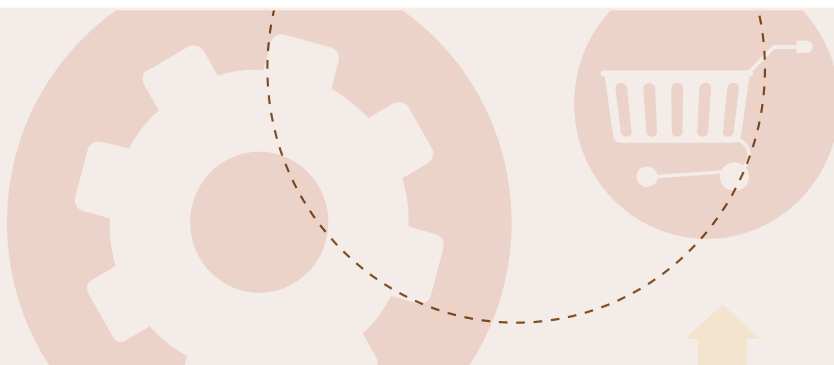
The connection between SDGs number 8 and 9 is fundamental because both allow to minimize unemployment, inequality, gender gaps and income levels, among other factors; these types of businesses enable job creation and sustainable entrepreneurial ventures while integrating the sector's value chain and markets; their processes use resources with efficiency, efficacy and economy, including technology and communications as a relevant factor for their businesses.

Adicionalmente, además de los instrumentos para la recolección de datos se contó con el consentimiento informado, proceso ético regido por la ley 1090 de 2006 en el que se informa al entrevistado por escrito y verbalmente el fin de la investigación y la confidencialidad con la que se tratarán los datos.

La última etapa consiste en el procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida de las 107 entrevistas semiestructuradas y las encuestas realizadas, con las preguntas previamente definidas para llegar a conocer aspectos generales, tributarios y contables de los negocios, dirigidas a personas naturales dueños y encargados de los negocios ubicados en la Localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá, barrio Chapinero Central, que fueron considerados como expertos en gestión de negocios, manejo de tecnología, competitividad y conocedores del sector; quienes implícitamente están creando valor económico y social que conllevan al valor compartido; todo ello teniendo en cuenta la complejidad de la actividad económica del comercio al por menor, la dinámica del entorno comercial del sector y la ambigüedad, así como la falta de información sobre estos.

Paralelamente, los estudiantes que participaron en la investigación consignaban en el diario de campo sus experiencias, opiniones y percepciones de los comerciantes, las cuales contrastaban con su conocimiento y teoría sobre el tema, que proporcionaron focos experienciales y discursivos válidos para profundizar en el estudio. Los análisis de datos cuantitativos se efectuaron mediante la digitalización manual de los cuestionarios realizados a los comerciantes por parte de los estudiantes en una base de datos en Microsoft Office (Excel); en relación con el aspecto cualitativo se analizaron los diarios de campo de los estudiantes y las entrevistas sistemáticamente mediante el programa ATLAS.TI describiendo las categorías del negocio y la creación del valor compartido.

El alcance de esta investigación es de carácter descriptivo, que según Dahkne, (1989) “Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Un estudio Descriptivo selecciona una serie de aspectos y luego los mide independientemente para así describir lo que se investiga” (p. 17). Esto se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 9, según (ONU, 2020), dirigidos a promover el crecimiento inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, al incorporar las personas necesarias en el negocio, así como fortalecer sus competencias y habilidades, además de permitir la construcción de infraestructura resiliente de las tiendas y peluquerías sostenibles, y de alguna forma con incursión en innovación en sus procesos al tener en cuenta la competitividad y la cadena de valor.



## Result and Discussion

The research focused on specialized establishments: computer and communications equipment, sporting goods, clothes and accessories, cosmetics and toiletries, second-hand items, point of sale or online markets, hair salons and other beauty treatments. As mentioned before, 107 retailers were interviewed and surveyed, offering quantitative and qualitative data that was then analyzed based on experience and discursive focus of participants in the study, they were grouped as Table 2 shows:

**Table 2 Business Categories**

General categories	Specific categories
Profile of the owner and/or manager	Age, gender, educational level, social security
Profile of the business	Owners, managers, years of operation
Profile of the operations	Legal, accounting, tax, technological, control

Source: compiled by the authors.

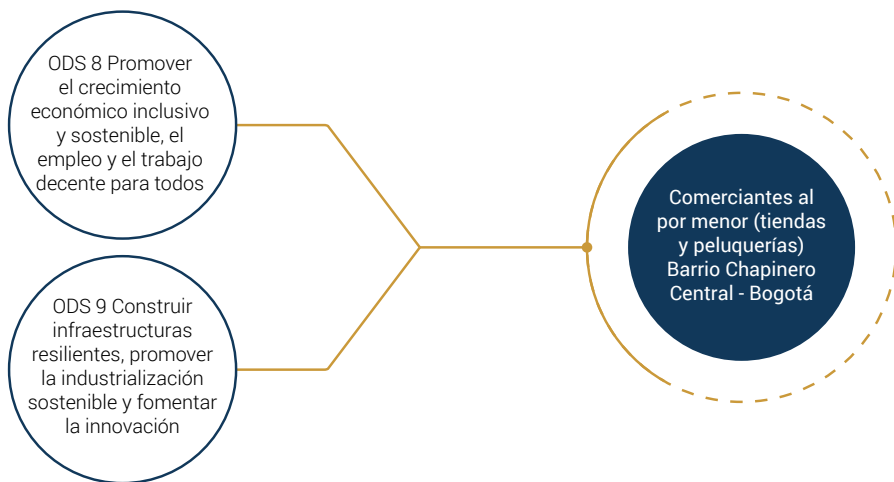
Firstly, the general categories of the retailer and/or manager (employee) profiles were analyzed considering that the owner is not always present in the location of the business, more likely the manager of the place will be present, this due to the fact that they are retailers. The categories were:

Age: three ranges were considered, 18 to 30, corresponding to 37 participants of the sample; 31 to 50, 45 participants; over 51, 25 participants. The sample's most representative range corresponds to 42% of them: professionals, pensioners and freelancers who set up the businesses as an income source, per the students' observations in the field journals. The sample's identified level of studies shows that 45% of them are university professionals, 50% are high school graduates and 5% are elementary school graduates. Of the aforementioned professionals, 92% are business administration graduates, which suggests that they are prepared to undertake entrepreneurial ventures and businesses that generate employment opportunities, income, commercial activation and thus other activities that make the operation more dynamic, e.g., services.

In terms of gender, 56% of the sample are women and 44% are men, evincing the fact that women tend to be more independent. Also, 81% of the respondents are covered by a health insurance company (EPS, in Spanish); this figure is not ideal since the remaining 19% lacks coverage, making these retailers liable to labor-related claims. 43% of the retailers are insured by a labor risk administrator (ARL, in Spanish) compared with 57% who are not; although this cost is minimum, retailers choose to disregard it, this item could prevent claims related to occupational diseases or work accidents.

51% of the respondents do not make contributions to a pension fund, this proves that they lack an income stability to cover expenses caused by old age or disability. Another

**Ilustración 1.** Relación de los ODS con el objeto de estudio



Fuente: elaboración propia

La relación entre los ODS 8 y 9 son fundamentales dado que los dos posibilitan minimizar por un lado el desempleo, la desigualdad, las brechas de género, y el nivel de ingresos entre otros factores, siendo este tipo de negocios los que facilitan la creación de empleos, los emprendimientos sostenibles, integran la cadena de valor y los mercados en el sector, realizan sus procesos utilizando los recursos con eficiencia, eficacia y economía, incluyendo la tecnología y la comunicación como factor relevante en sus negocios.

### Resultado y discusión

La investigación se realizó en establecimientos especializados en: equipos de informática y de comunicaciones, artículos deportivos, prendas de vestir y sus accesorios, cosméticos y artículos de tocador, artículos de segunda mano; puesto de venta o mercados realizado a través de internet, peluquería y otros tratamientos de belleza. Como se mencionó, se entrevistaron y encuestaron 107 comerciantes, obteniendo datos de tipo cuantitativo y cualitativo que se analizaron a partir de los focos experienciales y discursivos de los participantes en el estudio, y se agruparon como lo indica la tabla 2:

**Tabla 2.** Categorías del negocio

Categorías generales	Categorías de específicas
Perfil del dueño y/o encargado	Edad, género, nivel educativo, seguridad social
Perfil del negocio	Propietarios, encargados, antigüedad
Perfil de las operaciones	Legal, contable, tributario, tecnológico, control

Fuente: elaboración propia



point of analysis was that some respondents who are covered by health insurance are affiliated as beneficiaries, therefore they do not contribute to a pension fund.

Secondly, the business profile helped identify different categories; in terms of the position, 35% of the respondents are business owners and 65% are managers or employees, which shows that most businesses are not serviced by their owners. 80% of the retailers are microenterprise owners with more than two years' experience developing their activities, pointing to stability in time.

Lastly, the business' profile of the operations related with handling cash, accounting records, tax obligations, registration in the tax registry (RUT, in Spanish) and registration of the economic activity and legal representation of the establishment in the Chamber of Commerce, shows that 80% has suitable control of these aspects, which translates into structure in the legal aspect and in the use of resources.

61% of the sample lacks technology and control operations, specifically pertaining to managing inventories and billing, which shows precarious work conditions and having to deal with double invoicing, obsolescence, lost and decreased inventories and ordering references that are in stock, missing out on credit sales for lacking clients' information; 86% of the respondents have access to the internet and are social media users.

Based on the definition of shared value according to (Porter and Kramer, 2011), who consider that operational practices and policies assist business' competitiveness while providing social and economic wellbeing to the environment in which their activities operate, retailers in central Chapinero create value through profit as bottom line, which is the result of generated income minus business' cost; moreover, they add social value to their community through jobs, usage of space and public service, adequate handling of the environment, and relationship with suppliers, clients and competitors.

Retail creates shared value in central Chapinero rethinking the market by retailing generic and/or substitute products, rendering services that leave significant profit to continue with the operation and strengthen sustainability of the economic activity, a situation that advances the families which benefit from the income; another factor is competition, since it compels them to innovate in products and services with low cost and



En primer lugar, se analizaron las categorías generales del perfil del comerciante y/o del encargado (empleado), considerando que en el negocio no siempre se encuentra el dueño sino una persona que se encarga del establecimiento, ya que su naturaleza jurídica consiste en personas naturales quienes realizan actividades de comercio al por menor. Entre las categorías observadas se tienen:

La edad: se tomaron tres rangos, de 18 a 30 años, que corresponde a 37 participantes de la muestra de 107; entre 31 a 50 años, 45 participantes; y mayores de 51 años, 25 participantes. El rango más representativo de la muestra corresponde a un 42% de personas que según la percepción de las observaciones de los estudiantes en los diarios de campo son profesionales, pensionados e independientes, que crean los negocios como fuente de ingresos. El nivel de estudios identificado en la muestra presenta que el 45% son profesionales universitarios, el 50% son bachilleres y una pequeña proporción del 5% tiene un nivel de escolaridad de primaria. De los profesionales mencionados el 92% estudió Administración de Empresas, lo cual refleja que están preparados para llevar a cabo emprendimientos y negocios que generan oportunidades de empleo, ingresos, activación del comercio y por ende otras actividades como servicios que dinamizan toda la operación.

En cuanto al género, se evidenció que el 56% son mujeres y el 44% son hombres, lo que puede mostrar que las mujeres tienden a ser más independientes. Adicionalmente, de los entrevistados el 81% está afiliado a una Entidad Promotora de Salud (EPS); esto no significa que sea ideal, porque el 19% restante de la población no tiene cobertura, lo que expone a estos comerciantes a riesgos por demandas laborales. El 43% de los comerciantes están afiliados a una Administradora de Riesgos Laborales (ARL), versus un 57% que no lo está; esto indica que siendo un pago mínimo que podrían realizar los comerciantes no lo hacen, lo cual podría evitar demandas por enfermedades profesionales o accidentes laborales.

El 51% de la población entrevistada no cotiza en un fondo de pensiones, esto demuestra que no cuentan con una estabilidad de ingresos para cubrir los gastos de su vejez o invalidez. Otro punto analizado fue que algunos de los que están afiliados a EPS son beneficiarios y por lo tanto no cotizan a pensión.

En segundo lugar, en el perfil del negocio se identificaron diferentes categorías; en cuanto a la condición, 35% de los entrevistados son propietarios del negocio y 65% son encargados o empleados permitiendo deducir que la mayoría de los negocios no son atendidos por sus dueños. El 80% de los comerciantes son microempresarios posicionados ya que llevan más de dos años desarrollando sus actividades, mostrando alguna estabilidad en el tiempo.

Por último, el perfil de las operaciones del negocio relacionadas con manejo del dinero, soportes contables, obligaciones tributarias, inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) y registro de la actividad económica y representación legal del establecimiento en la Cámara de Comercio, muestran que el 80% lleva un control adecuado de estos aspectos, lo cual demuestran que están bien estructurados en la parte legal y en el manejo de sus recursos.



better quality; suppliers play their part as well, when they enter new market niches, they cover and support specialized segment markets such as social entrepreneurial ventures; and finally, clients may satisfy their needs by purchasing different products and services that are innovative, at fair price and within their reach.

Optimum management of fixed resources and maximizing space in their premises results in less utility expenses and protection of the environment; these exemplify actions with social and economic wellbeing that tend to consolidate shared value for the common good. Redefining productivity is critical to improve profitability of retailers in Chapinero in terms of inventory management and control since it is an important link in the business' operation cycle.

As evinced in the results, retailers lack administration and managerial skills concerning inventories and logistics, this hinders the creation of economic value (initially) that echoes in the social aspect. Efficiency and efficacy of assets that support liquidity is another point that enhances business value, as these are cash-generating units that guarantee sustainability and competitiveness.

The human factor in charge of managing assets is considered critical for business performance and positioning, this is an opportunity to improve the employment indicator in the micro and macroeconomic context suggested in SDGs number 8 and 9, this encompasses families that benefit from the income, social security, wellbeing in terms of recreation, sports and training of human resource of SME's owners and employees of Chapinero. Moreover, the accounting and tax aspects evinced in these businesses needs to be largely strengthened (80%) to build up culture, systematize practices, assimilate management and managerial actions aimed at decision-making to guarantee business continuity.

These measures add efforts to solidify shared value, complementing it with the creation of clusters, in the following senses: first, economy-driven aimed at safety in sourcing, value chain, work force, thus attaining higher profitability; second, increasing employment, improving health conditions, and creating collaboration between retailers and the community to become self-sustainable.

Environmental culture plays a leading role in diminishing the carbon footprint, consumption of paper, power, chemical substances and tap water, using grease and oil residue, chemical substance leaks, foul odors, environmental noise, implementing recycling and use of solid residue, decreasing and compensating for greenhouse effect, atmospheric emissions, redesigning landscapes and creating environmental awareness in the community; the aforementioned must go hand-in-hand with the government's development plans and programs.

Data in Table 3 show operational and competitiveness practices that generate shared value in retailers in Chapinero, Bogota, based on Porter and Kramer's (2011) theoretical contributions, which specify that creating a virtuous circle to increase business value and society's opportunities is done based on:

En cuanto a la operación relacionada con tecnología y control, específicamente en el manejo de inventarios y facturación, el 61% de la muestra no lo tienen, lo que muestra que trabajan en condiciones precarias, tendiendo a llevar doble facturación, obsolescencia, pérdidas y rebajas de inventarios, realizando pedidos de referencias que se tienen, y no pueden realizar ventas a crédito por no tener información de los clientes; el 86% de los encuestados tienen acceso a internet y manejan redes sociales.

Partiendo de la definición del valor compartido según (Porter y Kramer, 2011) quienes consideran que las políticas y las prácticas operacionales coadyuvan a la competitividad de los negocios a la vez que aportan al bienestar económico y social del entorno donde operan sus actividades, se observa que los comerciantes al por menor del barrio Chapinero Central crean valor mediante las utilidades que son beneficios, las cuales son el resultado de los ingresos generados menos los costos incurridos en el negocio; asimismo, aportan valor social a su comunidad por medio de la vinculación laboral, utilización del espacio y servicios públicos, manejo adecuado del ambiente, y relación con los proveedores, clientes y competidores.

El valor compartido se crea en los negocios al por menor de Chapinero Central a partir de factores como reconcebir el mercado en sentido económico frente a las ventas de productos genéricos y/o sustitutos al detal, así como con la prestación de servicios, que dejan un margen de utilidad significativo para continuar con las operaciones y fortalecer la sostenibilidad de la actividad económica, situación que beneficia el entorno compuesto por familias al cubrir sus necesidades básicas por los ingresos que generan; otro factor es la competencia, porque los encaminan a innovar los productos y servicios a bajo costo y mejor calidad; también los proveedores, al conseguir nuevos nichos de mercado, además porque cubren y respaldan segmentos de mercados especializados como emprendimientos sociales; y clientes porque satisfacen sus necesidades a partir de la compra de diversos artículos y servicios de forma innovadora, precio justo y al alcance de todos.

El manejo óptimo de los costos fijos y maximización de los espacios de sus locales redundan en menores gastos en servicios públicos, y ayudan a mejorar el medio ambiente, configurándose esas acciones en bienestar económico y social que propende a consolidar el valor compartido para el bien común. Redefinir la productividad es un aspecto esencial para mejorar la rentabilidad de la actividad económica de los comerciantes de Chapinero en cuanto al manejo y control de inventarios, dado que es un eslabón importante para el ciclo de operaciones del negocio.

Como se evidenció en los resultados, ellos carecen de administración y gestión en temas de inventarios y logística; lo que no permite fortalecer el valor, en primera instancia económico, que redunde en lo social. Otro punto que enriquece el valor del negocio es la eficiencia y eficacia de los activos que respaldan la liquidez, por ser unidades generadoras de efectivo, que son los garantes de sostenibilidad y competitividad.

Table 3. *Creating Shared Value*

CSV	Economic Contribution	Social Contribution
Rethinking products and markets	Increased income, larger market share and increased profitability.	Better client service, environmental footprint in residue management, health and educational wellbeing.
Redefining productivity	Increased operations to manage inventory and assets in the business and the channel. Less logistical and operational cost.	Decreased consumption of utilities, training of the human resource.
Building clusters	Fewer cost, safety in sourcing and in the value chain. Better access to labor power and higher profitability.	Improved education level, increased employment, better healthcare and collaboration among retailers and the community. Self-sustainability.

Source: compiled by the authors.

Finally, retailers in Chapinero need to increase business value and magnify society's opportunities, namely by: rethinking products and markets, redefining productivity and building clusters to generate a virtuous circle that entails shared value from the economic and social approach; these strategies will drive development aimed at growth, wealth, and wellbeing for the community of Chapinero. This model could be applied in other localities in Bogota and in Colombia.

### Conclusions and Contribution

Retailers based in Chapinero have the potential and key elements to strengthen and consolidate shared value, and they have been -inadvertently- building it throughout their commercial path; attaining it requires strategies to be in place between them and other communities or organizations, such as: implementing websites to encourage online sales, controlling their operations with cloud-based applications, grouping as NOGs (foundations, NGOs, cooperatives, funds, among others) to get funding, advertising their products, getting internal and external resources. This locality has an array of universities that support SMEs by offering training programs, counselling, consulting services and accompaniment in project evaluation, marketing studies, characterization of the community, models, design and software, with the help of legal clinics, tax and accounting assistance, psychological support and availability of institutional facilities and resources.

Shared value grants elements to analyze the entrepreneurial context, i.e., the actions and decision-making processes undertaken by businesses towards development and sustainability of their commercial activity, just as they pursue economic benefit and social value. Creating shared value is becoming more relevant for organizations, given that it enables to define social and environmental strategies articulated with economic conditions. Retailers in Chapinero are part of these entrepreneurial initiatives.

El factor humano gestor de los activos se considera esencial para el desempeño y posicionamiento del negocio, esto constituye una oportunidad de mejorar el indicador de empleo en el contexto micro y macroeconómico planteado en los ODS 8 y 9, esto incluye las familias que se benefician del ingreso, seguridad social, bienestar en cuanto a recreación, deporte y formación del recurso humano de los microempresarios y empleados de Chapinero. Asimismo, el aspecto contable y tributario observado en estos negocios requiere fortalecerse en un 80%, en cuanto a fortalecer la cultura, sistematizar sus prácticas, apropiación en gestión y acciones gerenciales para la toma de decisiones para la continuidad de su organización.

Todo esto suma esfuerzos para fortalecer el valor compartido al complementarlo con la creación de clústeres, en dos sentidos: el primero, encaminado a lo económico en seguridad de abastecimiento, cadena de valor, aumentar la fuerza de trabajo y por ende tener mayor rentabilidad. El segundo, incrementar el empleo, mejorar las condiciones sanitarias y la colaboración entre comerciantes y comunidad para llegar a ser autosostenibles.

La cultura ambiental juega un papel preponderante en la reducción de la huella de carbono, consumo de papel, energía eléctrica, sustancias químicas y agua doméstica, aprovechamiento de residuos de grasas y aceites, derrame de sustancias químicas, olores ofensivos, ruido ambiental, reciclaje y aprovechamiento de residuos sólidos, disminuir y compensar el efecto invernadero, emisiones atmosféricas, rediseño del paisajismo y sensibilización ambiental de la comunidad, todo ello debe ir de la mano con los programas y planes de desarrollo del gobierno.

Los datos de la tabla 3 muestra las prácticas operativas y de competitividad que generan valor compartido en los comerciantes al por menor de la localidad de Chapinero en Bogotá, basado en los aportes teóricos de Porter y Kramer (2011), donde mencionan que para crear un círculo virtuoso que incrementen el valor del negocio y a su vez aumenten las oportunidades de la sociedad se hace a partir de:

**Tabla 3. Creación Valor Compartido**

CVC	Aporte económico	Aporte social
Reconcebir los productos y mercados	Aumento de ingresos, mayor participación en el mercado y aumento de la rentabilidad.	Mejor atención de los clientes, huella medioambiental en el manejo de residuos, bienestar en salud y educación.
Redefinir la productividad	Incremento en las operaciones para el manejo de los inventarios y los activos vinculados al negocio y longitud del canal. Menores costos logísticos y de operación.	Menor consumo de servicios públicos y formación del recurso humano para el trabajo.
Creación de clúster	Menores costos, seguridad en el abastecimiento y en la cadena de valor. Mejor acceso a la fuerza de trabajo y mayor rentabilidad.	Mejorar el nivel de educación, incremento del empleo, mejores condiciones sanitarias y colaboración entre comerciantes y comunidad. Autosostenibles.

Fuente: elaboración propia



Additionally, this research acts as input to SDG number 8: decent work and economic growth, and SDG number 9: build resilient infrastructure, promote sustainable industrialization and foster innovation, which is vital for competitiveness and value chains.

In its analysis, this research noticed that the community generates value by redefining productivity, rethinking products and markets, and building clusters, hence retailers are inadvertently consolidating shared value; this provides opportunities to follow alternatives to build economic, social and environmental value along with universities and organizations that uplift organizational shortcomings.

Likewise, their active businesses are generating value for the community, since they render services and sell products that people in the sector may need; on the other hand, they create jobs, contribute to the country's GDP with their taxes. Shared value allows to define if the entrepreneurial initiative creates shared value when retailers ask:

1. Is it an initiative that generates profit, making the business profitable and competitive?
2. Is that positive social or environmental impact part of the business strategy?
3. Does the product or service solve a neglected need, improve conditions that positively affect people's quality of life, drive equality by being accessible to a population that has been excluded from its enjoyment or that are vulnerable, or does it have another positive social or environmental impact?
4. Is it part of or can it become a part of a cluster initiative?" (Chamber of Commerce of Bogota, 2018, p.19).

Finally, the IUPG supports the Chapinero retail community with actions such as training and accompaniment from its legal clinic, tax and accounting assistance. This wager is articulated with the solution of social problems, applying the latest trends in education, research and innovation, pursuant to the country's social requirements.



Finalmente, los comerciantes al por menor de Chapinero deben incrementar el valor del negocio y aumentar las oportunidades de la sociedad, a partir de reconcebir los productos y mercados, redefinir la productividad y crear clústeres como factores importantes para la generación de un círculo virtuoso que conlleve el valor compartido desde el enfoque económico y social; puesto que de ello se desprende el desarrollo que busca un elevado crecimiento, riqueza y bienestar de la comunidad de la localidad de Chapinero. Este modelo puede ser tomado para implementarse en otras localidades de Bogotá y Colombia.

### Conclusiones y aportes

Los comerciantes del sector de Chapinero tienen potencial y elementos claves para fortalecer y consolidar el valor compartido, el cual -sin saberlo reconocer- han venido construyendo a lo largo de su trayectoria comercial; para lograrlo deben definir estrategias y alianzas que pueden llevar a cabo entre ellos mismos y otras comunidades u organizaciones tales como: diversificar su negocio creando una tienda virtual para realizar ventas online, oportunidad de mejora en el control de sus operaciones mediante aplicaciones en la nube, agruparse como entidades sin ánimo de lucro (fundación, ONG, cooperativa, fondo entre otros) para financiación, pautar sus productos, obtención de recursos internos y externos, y bienestar común. También cuentan en la localidad con diversas universidades que los apoyan con programas de capacitación, asesorías, consultorías y acompañamiento en la realización de evaluación de proyectos, estudios de mercado, caracterización de la comunidad, modelos, diseños y softwares, con ayuda de los consultorios jurídicos, tributarios, contables, psicológicos y la disposición de las instalaciones y recursos de las instituciones.

El valor compartido provee elementos para analizar el contexto empresarial, entendido como las acciones y toma de decisiones que los negocios asumen para el desarrollo y sostenibilidad de su actividad comercial, de la misma manera que buscan el beneficio económico y valor social. La creación de valor compartido gana relevancia para las organizaciones, dado que permite establecer estrategias en temas sociales y ambientales articuladas con las condiciones económicas. Los comerciantes al por menor de la localidad de Chapinero son parte de estas iniciativas empresariales.

Adicionalmente, esta investigación aporta al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico y al Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación, éste es de vital relevancia en aspectos de competitividad y cadenas de valor.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en esta investigación, se observó que la comunidad genera valor mediante la redefinición de la productividad, reconcebir sus productos y mercados, y la construcción de clústeres; de modo que estos comerciantes sin darse cuenta están consolidando el valor compartido; todo esto brinda oportunidades de buscar nuevas alternativas para la construcción de valor económico, social y ambiental



## References

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Creación de Valor Compartido. <http://hdl.handle.net/11520/23156>
- Dahne, G. (1989) Investigación y comunicación. En C. Fernández – Collado y G.L. Dahkne (EDS). La comunicación humana: Ciencia social (pp. 385-454). México: Mac Graw-Hill. Barcelona
- Decreto 410 (1971). Código de Comercio. Colombia
- Díaz, N. (2017). La Creación De Valor Compartido: Estrategia De Sostenibilidad Y Desarrollo Empresarial. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.BD46829D&lang=es&site=eds-live>
- Eslava, O., & Alcalá, A. (2013). Creación de valor compartido (económico, social y ambiental) como parte de la estrategia y de la gestión de la cadena de valor del negocio. (Tesis de Maestría, Universidad de los Andes, Colombia). Repositorio <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/12423/u672097.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flick, U., (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid; Morata
- García-Ruiz, M., & Lena-Acebo, F. (2018). Aplicación del método Delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, 0(40), 129-166. doi:<https://doi.org/10.5944/empiria.40.2018.22014>
- Gutiérrez. R. (2020). Responsabilidad social: prácticas operativas justas. (Tesis de maestría, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Perú). Repositorio <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/16830>
- Kotler, P. (2014). Los 10 Principios del nuevo Marketing. <http://emprendedoresnews.com/tips/marketing/los-10-principios-del-nuevo-marketing-segun-philip-kotler.html>: <http://emprendedoresnews.com/>
- Mutis, G., (2013). Valor compartido una estrategia empresarial de alto impacto. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22717/Valor%20compartido%2c%20una%20estrategia%20empresarial%20de%20alto%20impacto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mankiw, G. (2012). Principios de Economía. México. Editorial Cengage Learning.
- Méndez. M. & Gómez. M. (2017). Factores incidentes para crear valor compartido en las MiPymes de Bogotá. *Suma de Negocios Volumen 8 2017* (Pages 96-105). ISSN 2215-910X. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X17300253>
- Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación. Diseño y Ejecución. Ediciones de la U. ISBN. 978-958-8675-94-7. [file:///C:/Users/erlassos/Downloads/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_DISENO\\_Y\\_EJECUCION.pdf](file:///C:/Users/erlassos/Downloads/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_DISENO_Y_EJECUCION.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (21 de 08 de 2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

de la mano de universidades y organizaciones que les ayuden a fortalecer las falencias organizacionales.

Asimismo, al tener sus negocios activos están generando valor para la comunidad, ya que prestan servicios y venden productos que pueden necesitar las personas del sector; por otro lado, generan puestos de trabajo, contribuyen al crecimiento del producto interno bruto del país con el pago de impuestos y contribuciones. El valor compartido permite establecer si la iniciativa empresarial crea valor compartido cuando los comerciantes se cuestionan sobre:

1. ¿Es una iniciativa que produce utilidades, que la hacen rentable y competitiva como negocio?
2. ¿Ese impacto social o ambiental positivo hace parte de la estrategia del negocio?
3. ¿El producto o servicio resuelve alguna necesidad desatendida, mejora condiciones que afectan positivamente la calidad de vida de las personas, beneficia el medio ambiente, es generador de equidad porque se vuelve accesible a poblaciones excluidas de su disfrute o en situación de vulnerabilidad o tiene algún otro impacto social o ambiental positivo?
4. ¿Participa o puede participar en una iniciativa clúster?” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018, p.19).

Finalmente, el IUPG contribuye con la comunidad de comerciantes de Chapinero con acciones tales como capacitaciones y acompañamiento desde sus consultorios tributario, contable y jurídico. Dicha apuesta se encuentra articulada con la solución de problemáticas sociales, aplicando las nuevas tendencias en educación, investigación e innovación conforme con las demandas sociales que requiere el país.

### Referencias

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Creación de Valor Compartido*. <http://hdl.handle.net/11520/23156>

Dahne, G. (1989) *Investigación y comunicación*. En C. Fernández – Collado y G.L. Dahkne (EDS). *La comunicación humana: Ciencia social* (pp. 385-454). México: Mac Graw-Hill. Barcelona

Decreto 410 (1971). *Código de Comercio*. Colombia

Díaz, N. (2017). *La Creación De Valor Compartido: Estrategia De Sostenibilidad Y Desarrollo Empresarial*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.BD46829D&lang=es&site=eds-live>



Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Prado, M. 2013. Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. Harvard Business Review América Latina. R1101C-E

Ramírez, J. (2016). Entendiendo la competitividad y el valor compartido. Revista Palmas. Volumen 37 (3) 89-97. Bogotá. Colombia. <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/11810>

Ramírez, R. & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Venezuela. <http://hdl.handle.net/11323/2249>

Rehbein, K., Leonel, R., Den Hond, F., de Bakker, FGA. (2020). How do firms that are changing the world engage politically?. Rutgers Business School. Volume 5, Issue 2, Summer 2020, Pages 203-225. Nueva Jersey – Estados Unidos. <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85088161263&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+shared+value+and+business&nlo=&nlr=&nls=&sid=2bdf546f32449780f427590a28fa3648-&sot=b&sdt=b&sl=41&s=TITLE-ABS-KEY%28+shared+value+and+business%29&relpos=35&iteCnt=0&searchTerm=Final del formulario>

Resolución 000114 de diciembre 21 de 2020. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

Sánchez, A. (2001). Estrategias integrales de la mercadotecnia. Revista Colombiana de Marketing, 1-14.

Vera, J. (2003). Reflexiones sobre la transformación y vigencia de algunos modelos en mercadotecnia. Revista\_cya@fca.unam.mx, 39-50.

Zabalza, M. y Beraza, M. (2004). Diarios de clase: un instrumento de investigación y desarrollo profesional (Vol. 99). Novena edición. Colombia



- Eslava, O., & Alcalá, A. (2013). *Creación de valor compartido (económico, social y ambiental) como parte de la estrategia y de la gestión de la cadena de valor del negocio*. (Tesis de Maestría, Universidad de los Andes, Colombia). Repositorio <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/12423/u672097.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flick, U., (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid; Morata
- García-Ruiz, M., & Lena-Acebo, F. (2018). Aplicación del método Delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, 0(40), 129-166. doi:<https://doi.org/10.5944/empiria.40.2018.22014>
- Gutiérrez. R. (2020). *Responsabilidad social: prácticas operativas justas*. (Tesis de maestría, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Perú). Repositorio <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/16830>
- Kotler, P. (2014). *Los 10 Principios del nuevo Marketing*. <http://emprendedoresnews.com/tips/marketing/los-10-principios-del-nuevo-marketing-segun-philip-kotler.html>: <http://emprendedoresnews.com/>
- Mutis, G., (2013). *Valor compartido una estrategia empresarial de alto impacto*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22717/Valor%20compartido%2c%20una%20estrategia%20empresarial%20de%20alto%20impacto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. México. Editorial Cengage Learning.
- Méndez. M. & Gómez. M. (2017). *Factores incidentes para crear valor compartido en las MiPymes de Bogotá*. *Suma de Negocios Volumen 8 2017* (Pages 96-105). ISSN 2215-910X. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X17300253>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación. Diseño y Ejecución*. Ediciones de la U. ISBN. 978-958-8675-94-7. file:///C:/Users/erlassos/Downloads/METODOLOGIA\_DE\_LA\_INVESTIGACION\_DISENO\_Y\_EJECUCION.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (21 de 08 de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Prado, M. 2013. *Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores*.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La Creación de Valor Compartido*. *Harvard Business Review América Latina*.R1101C-E
- Ramírez. J. (2016). Entendiendo la competitividad y el valor compartido. *Revista Palmas*. Volumen 37 (3) 89-97. Bogotá. Colombia. <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/11810>
- Ramírez. R. & Ampudia. D. (2018). *Factores de competitividad empresarial en el sector comercial*. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. Venezuela. <http://hdl.handle.net/11323/2249>
- Rehbein, K., Leonel, R., Den Hond, F., de Bakker, FGA. (2020). How do firms that are changing the world engage politically?. *Rutgers Business School*. Volume 5, Issue 2, Sumer 2020, Pages 203-225.

## **EDITORS**

### **Aida Ximena Leon Guatame**

PhD(c) in administration from Universidad Externado de Colombia, Bogota (2018). Master's degree in pedagogy from Universidad de La Sabana, Bogota (2011). Specialist in financial management (2004) and marketing bachelor (2000) from Universidad Jorge Tadeo Lozano. Research professor and lead of the Mercadeo i+2 group.

### **Juan Jose Lombana**

Business administrator of Pontificia Universidad Javeriana. Specialist in marketing from Universidad de los Andes. Master's degree in marketing Universidad de los Andes and PhD student of business at Universidad Externado de Colombia, in the research line of sustainable marketing.

### **Manuel Mendez Pinzon**

Professor and researcher in areas of shared value creation (SVC), competitiveness and corporate social responsibility at Politecnico Granacolombiano. Professor and researcher of higher education. Founding member and part of the technical committee of the academic network of shared value (Colombia). Associate researcher by the Ministry of Science, Technology and Innovation (Colombia), as well as consultant in the public and private sectors. Director and organizer of international academic events, B.B.A. and MBA (ESAN Graduate School of Business)

Nueva Jersey – Estados Unidos. <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85088161263&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+shared+value+and+business&nlo=&nlr=&nls=&sid=2bdf546f32449780f427590a28fa3648&sot=b&sdt=b&sl=41&s=TITLE-ABS-KEY%28+shared+value+and+business%29&relpos=35&citeCnt=0&searchTerm=>.

Resolución 000114 de diciembre 21 de 2020. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

Sánchez, A. (2001). Estrategias integrales de la mercadotecnia. *Revista Colombiana de Marketing*, 1-14.

Vera, J. (2003). Reflexiones sobre la transformación y vigencia de algunos modelos en mercadotecnia. *Revista\_cya@fca.unam.mx*, 39-50.

Zabalza, M. y Beraza, M. (2004). *Diarios de clase: un instrumento de investigación y desarrollo profesional* (Vol. 99). Novena edición. Colombia

## EDITORES

### Aida Ximena León Guatame

Phd(c) Administración de la Universidad Externado de Colombia, Bogotá (2018), Magister en Pedagogía de la Universidad La Sabana, Bogotá (2011). Especialista en Gerencia Financiera (2004) y Profesional en Mercadeo (2000) de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Docente investigadora y Líder del grupo Mercadeo i+2

### Juan José Lombana

Administrador de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, Especialista en Mercadeo de la Universidad de los Andes, Magíster en Mercadeo de la Universidad de los Andes y estudiante de Doctorado en Administración en la Universidad Externado de Colombia, con la línea de investigación en Mercadeo sostenible.

### Manuel Méndez Pinzón

Profesor e investigador en las áreas de creación de valor compartido (CVC), competitividad y responsabilidad social empresarial en el Politécnico Grancolombiano. Docente e investigador en educación superior. Miembro fundador y parte del comité técnico de la red académica de valor compartido (Colombia). Investigador asociado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colombia), así como consultor en el sector público y privado. Director y organizador de eventos académicos internacionales, B.B.A, y MBA (ESAN Graduate School of Business)

**E**ste libro compila los resultados de valiosas investigaciones de México, Perú y Colombia, en él se brinda un panorama integral de las oportunidades que tiene el tejido empresarial para aportar a la construcción de un mejor entorno fortaleciendo y acelerando la implementación de prácticas que contemplen o incorporen Valor Compartido (SV), aportando caminos valiosos para mejorar las condiciones sociales de nuestros países y preservando el medio ambiente, sin perder de vista la generación de valor para las propias empresas y que permita un desarrollo sostenible.



**FINANCIERO**