

**Análisis comparativo del impacto del modelo de valor
compartido en empresas colombianas.**

**Fabian Camilo Ahumada Vásquez
Universidad Cooperativa de Colombia**

**Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de
Ciencias Económicas, Administrativas y Contables,
Administración de Empresas, Bogotá, 2019**

**Análisis comparativo del impacto del modelo de valor
compartido en empresas colombianas.**

**Fabian Camilo Ahumada Vásquez
Universidad Cooperativa de Colombia**

**Tutor o docente:
William Eduardo Mosquera Laverde**



**Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de
Ciencias Económicas, Administrativas y Contables,
Administración de Empresas, Bogotá, 2019**

Contenido

| | |
|---|-----------|
| 1. Planteamiento del problema..... | 6 |
| 1.2 Justificación | 7 |
| 1.3 Objetivos..... | 8 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 8 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 8 |
| 1.4 Marcos de referencia..... | 9 |
| 1.4.1 Antecedentes..... | 9 |
| 1.4.2 Estado del arte..... | 11 |
| 1.4.3 Marco conceptual..... | 14 |
| 1.5. Diseño Metodológico..... | 23 |
| 1.5.1. Tipo de investigación..... | 23 |
| 1.5.2. Método..... | 23 |
| 1.5.3. Universo y Población, Muestra y muestreo..... | 24 |
| 1.5.4. Fuentes y técnicas de recolección de la información..... | 24 |
| 2. Capítulo 2..... | 24 |
| 2.1 Revisar el modelo de negocio antes de la implementación de valor compartido en las empresas..... | 24 |
| 2.2 Determinar los factores implementados de modelo de valor compartido..... | 25 |
| 2.3. Diagnostico final sobre la situación actual..... | 28 |
| Referencias bibliográficas | 33 |

Lista de tablas

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Concepto o aporte a la teoría de valor compartido..... | 11 |

Resumen

En el presente documento miramos los desarrollos de valor compartido para dos empresas en Colombia del sector de la construcción y alimentos, dentro de este modelo se revisarán las variables productividad y competitividad. Analizado mediante un método deductivo el cual nos indica la influencia que ha tenido el mismo en la mejora de la productividad y ha ubicado competitivamente a estas empresas en su respectivo sector como un modelo a seguir y del cual obtuvimos los siguientes resultados.

Abstract

In this document we look at the shared value developments for two companies in Colombia in the construction and food sector, within this model we will review the productivity and competitiveness variables. Analyzed through a deductive method which indicates the influence that it has had on the improvement of productivity and has competitively located these companies in their respective sector as a model to follow and from which we obtained the following results.

1. Planteamiento del problema

Desde que existen las relaciones organizacionales, el vínculo en la administración y empresa con productividad y competitividad se ha convertido en las últimas décadas en tema de interés, así lo ha demostrado un número alto de libros de texto, manuales, trabajos descriptivos y analíticos, y artículos sobre ese campo. No obstante, es en la última década, que se habla de valor compartido en términos de productividad, aún más cuando, se vincula en esa relación esencial, a la competitividad y sus distintos elementos constitutivos como efectividad y eficacia, entre otros.

Hoy en día, en un mundo globalizado, estos elementos relacionados se exponen a una interdinámica global que transforma y nutre estas relaciones en función de su mejoramiento. Dentro de este contexto, se habla del modelo puede incidir en el mejoramiento de la productividad.

La empresa, concebida como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela", se conjuga junto con una multiplicidad de esfuerzos que se traducen en funciones, actividades, procesos y procedimientos, que permiten el logro de los objetivos de la empresa y sus enfoques productivos. (Romero, 1997, 9)

Entretanto, la empresa orienta racionalmente las actividades que finalmente permiten la competitividad necesaria para el sostenimiento en el mercado. De esta forma, el modelo de valor compartido oficia como sistema de conocimientos y estrategias enfocadas a la productividad y competitividad.

Este modelo admite principios como la responsabilidad civil frente a la empresa; también una responsabilidad administrativa, y una responsabilidad solidaria (Ortega, 2009). Por lo que, en función al área contable se exige el análisis a estados financieros de una entidad o empresa aplicando la técnica y las normas competentes.

Para dimensionar el impacto del valor compartido, es conveniente indicar que todas estas actividades se realizan en el marco del discurso del sistema administrativo y comercial

interno y externo, entendido como el conjunto de políticas que traducidos en procedimientos y controles se realizan en función de las actividades administrativas.

Así las cosas, el foco de análisis de este estudio es el valor compartido de las empresas con relación a la productividad y la competitividad, examinando si es efectivamente una contribución que aporta a la mejora de estos componentes, o incluso otros. El escenario que hoy acontece obedece a un mundo globalizado, es decir, a un mundo donde se expande una práctica hegemónica de transmisión de conocimientos.

Bajo este contexto, puede comprenderse, que una forma de vida, como la globalización, se materialice en acciones y operaciones empresariales donde la admisión de otras formas es el auge. Con ello, el valor compartido como modelo no solo de mejora en la productividad empresarial, sino en el fortalecimiento de distintos clústeres territoriales y sectores de la industria y el comercio.

De allí, que se hable, que la aplicación de este modelo se conciba desde términos económicos o administrativos, como una inversión, la cual se invierte en componentes físicos y humanos con el fin de apropiarse al personal en temas idóneos dentro del marco de sus responsabilidades.

De allí, que surja el interrogante que orientó esta revisión: ¿cómo el modelo de valor compartido mejora la productividad y competitividad en las empresas?

1.2 Justificación

Es claro que en el ámbito mundial los temas de la productividad y competitividad se encuentran relacionados directamente con la globalización económica, en suma, con el desarrollo de las nuevas tecnologías y los medios de transporte, situación que ha permitido a las grandes industrias afianzarse en medio de un entorno agresivo de competitividad.

Torres (2016), considera que en términos de productividad “la expansión de las empresas multinacionales en diferentes países aporta significativamente en la economía mundial y la interacción de mercados de capital y de grupos de países” (Torres, 2016, p. 22). Todo esto

requiere considerar diversos factores y esquemas generales de productividad (Fontalvo, et al, 2018).

Teniendo en cuenta lo dicho, resulta comprensible que se haga uso de la investigación desde diversas fuentes primarias y secundarias, ofrecidas por la producción académica que encierra las categorías del fenómeno de estudio junto con los insumos consultados en las dos empresas delimitadas para este ejercicio, esto con el ánimo de alcanzar un mayor grado de identificación de los factores que determinan la mejora productiva y competitiva cuando se implementa el modelo de valor compartido; así, la presente investigación se justifica en tanto fundamenta un corpus de investigación amplio, actualizado y coherente con los estudios de administración de empresas.

Para el administrador de empresas es importante conocer el modelo de valor compartido por la potencialización que puede brindarle a las empresas, conociendo el modelo podría aplicarlo en una empresa donde se me contrate como empleado o en un emprendimiento propio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Determinar la influencia del modelo de valor compartido en dos empresas de los sectores industriales de construcción y alimentos en la ciudad de Bogotá, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Revisar el modelo de negocio antes de la implementación de valor compartido en las empresas.
- Determinar los factores implementados de modelo de valor compartido en las empresas en estudio.
- Diagnostico final sobre la situación actual.

1.4 Marcos de referencia

1.4.1 Antecedentes.

En primer lugar y según lo propuesto para el emprendimiento de antecedentes, se considera, en el ámbito internacional, un estudio de productividad realizado en México, trabajo desarrollado a nivel país durante el año 2015, titulado *Productividad* en el marco del volumen de estudios económicos realizados por expertos en el proyecto México *¿cómo vamos?*

La investigación resulta ser un interesante acercamiento a la categoría de estudio, pues no solo parte de definiciones y consideraciones básicas para su desarrollo sino que tiene en cuenta los factores que a nivel estatal pueden estar relacionados con los niveles de productividad en algunos sectores discriminados en la muestra de trabajo, adicionalmente, realiza una revisión de algunas metodologías para su medición, y repasa la temática no solo en el caso mexicano, sino también, en consideración a las características de otros países del mundo.

El trabajo mexicano diferencia algunas dinámicas o estrategias encaminadas al aumento de la productividad, primeramente, a nivel país y luego a nivel empresarial, se resaltan la necesidad de generación de educación vocacional y programas de entrenamiento encaminados a la disminución del desajuste entre las habilidades demandadas y las disponibles (World Economic Forum, 2015).

Asimismo, la diversificación continua hacia sectores de mayor valor compartido que permitan aumentar la productividad (OECD, 2014), con la consecuente reasignación de recursos productivos, es decir, que los trabajadores se muevan de actividades de baja productividad a sectores con alta productividad (International Labour Organization, 2013), en el mismo sentido, propone la innovación como pilar determinante para la adquisición de conocimiento global y el desarrollo de capacidades internas (OECD, 2014).

El trabajo recalca en la necesidad tangible de reformar los mercados para crear un entorno regulatorio adecuado y competente que permita el desarrollo de empresas innovadoras y competitivas con base a estrategias como el valor compartido (OECD, 2014), asimismo la alineación de la inversión pública con las prioridades de la sociedad e impulsar la inversión privada (World Economic Forum, 2015).

Un trabajo con enfoque similar pero realizado en Colombia, denominado *Productividad, la clave del crecimiento para Colombia* del Consejo privado de competitividad y la Universidad de los Andes (UniAndes, 2017) también oficia como contribución al debate sobre productividad en el caso colombiano con el ánimo de que se generen ideas y planes de acción en el sector público y empresarial, con miras a la generación de un crecimiento sostenido de la economía para el país, incorporando estrategias de valor compartido, entre otras.

El estudio concluye, entre otras cosas que, con respecto a la contribución de los factores de producción, en general, el capital ha sido la principal fuente de crecimiento del producto, por encima del trabajo y de la PTF, esto implica que la acumulación de capital ha sido alta y que el capital ha fluido a sectores donde su productividad es elevada.

Retomando el ámbito internacional con otro trabajo, también realizado en México, pero esta vez, asociando la categoría específica de valor compartido, se encuentra el estudio *La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global* (Morales, Garnica y Nuño, 2013), se examina la importancia de los conceptos de Creación de Valor Compartido (CVC) y de Innovación Social (IS) como parte fundamental de una serie de elementos que detonan el progreso económico y la competitividad a nivel regional. A partir de esos dos conceptos se elabora un modelo conceptual para facilitar la asimilación y utilidad para la construcción de una relación efectiva para la colaboración entre los diferentes actores del desarrollo.

Para este punto, es preciso, por último, hacer referencia al estudio del impacto en la productividad, desde el enfoque de la cadena del valor de Porter (1985), con base a una perspectiva interna, centrándose en la empresa. Este concepto de valor es un modelo teórico descrito y popularizado por Porter en 1985 en su libro *Competitive Advantage*, este término se ha convertido en un instrumento de análisis de planificación estratégica en función de la creación de valor para el cliente.

Así las cosas, en esta misma línea Porter y Kramer (2006) son quienes introducen el concepto de valor compartido en el 2006 con su estudio *Estrategia y Sociedad* planteando el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa, superando el límite de la responsabilidad empresarial concebido por décadas, incluso siglos.

Todo ello, con base a un ideal de productividad relacionado con la producción; vínculo que emerge con la revolución industrial, pero se acentúa posterior a la segunda guerra mundial, con un discurso de intervención productiva en una relación victoriosos-devastado, en términos de naciones, lo que desencadenó en la medición productiva de cada país para hablar de países desarrollo, en vía hacia el desarrollo y subdesarrollados (Morales y Masis, 2014).

1.4.2 Estado del arte.

El constante avance social, económico, tecnológico y global, ha permitido concebir la posición de la empresa como elemento importante de las sociedades contemporáneas, puesto que se entiende, como un proceso mancomunado, en la que, la retroalimentación efectiva y acorde a los cambios que el medio exige, brindan la condición de una mejora continua.

No obstante, esta concepción, recientemente según estudios, (Pedroni, 2017); (Díaz, 2014); (Díaz, 2015); (Shared Value Initiative, 2016); (Melamed, et al, 2018); (Torres, et al, 2012) y (Montenegro, et al, 2017), indican una representación negativa de las empresas, dado que,

si bien, es significativo aumento rentable y económico de las empresas en una nación, pueden existir condiciones de desigualdad social, económica y ambiental, que puedan poner en riesgo la supervivencia de las comunidades, correlacionado a la existencia misma de las empresas o corporaciones.

De allí, que el nuevo concepto del valor compartido, que rompe un paradigma, se enmarca en un enfoque hacia los vínculos entre el progreso económico y socio ambiental, ubicando a la empresa y relegando al estado en el escenario de la intervención social (Morales, Garnica y Nuño, 2013). Su emergencia tan relativamente reciente, comienza a potencializar el valor compartido.

Entretanto, son Porter y Kramer (2006) quienes introducen el concepto de valor compartido planteando la relación entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa, teniendo sus inicios dos décadas antes, en la concepción del término de cadena de valor (Porter y Kramer, 1985).

Estos autores, enfocaron el valor compartido hacia el ideal de:

La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos (Porter y Kramer, 2006, p.2).

Esto a partir de concebir a las empresas como problemas para la sociedad y no como soluciones, permite la creación de valor económico para la generación de beneficios sociales y ambientales. Asimismo, esta estrategia empresarial se enmarca en un enfoque de innovación y crecimiento para las empresas ligado al principio de responsabilidad social, con operación desde el centro y no externamente.

En síntesis, algunos de los aportes establecidos a la creación de valor compartido se encuentran, en algunas investigaciones especializadas en el campo, por ejemplo, las que se indican en la siguiente Tabla:

Tabla 1. Concepto o aporte a la teoría de valor compartido

| Concepto o aporte a la teoría de valor compartido | Autor | Año de publicación |
|---|-----------------------------|---------------------------|
| El estudio contribuye operacionalizando conceptos abstractos como innovación y sustentabilidad por medio del abordaje conjunto y aplicativo a un caso concreto. Se estima el impacto del inoculante en la cadena de valor empresarial es efectiva para los actores involucrados. | Pedroni | 2017 |
| Este estudio caracteriza y distingue entre la Responsabilidad Social Corporativa y la Creación de Valor Compartido. | Díaz | 2014 |
| El artículo define la creación de valor compartido como la nueva estrategia de desarrollo empresarial referida al plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva de la empresa y la aumenta para expandir su mercado, reduciendo la competencia; punto clave para el éxito de toda corporación. | Díaz | 2015 |
| El estudio presenta el estado actual de la compañía Valor Compartido en Chile, mostrando la dinámica de incremento de la Competitividad del Sector Privado y los problemas que resuelven corporativamente. | Shared Value Initiative | 2016 |
| El estudio bibliográfico muestra el estado actual del concepto de creación de valor compartido en la narrativa académica y científica. | Melamed, Blanco y Rodríguez | 2018 |
| Propone el estudio, la creación de valor compartido como modelo de gestión social universitaria que enfrente las | Torres, Londoño y García | 2012 |

| | | |
|---|---|------|
| principales necesidades y expectativas de docentes, estudiantes y administrativos. | | |
| El artículo, explica los negocios inclusivos, como acción que promueve beneficios compartidos entre empresas y poblaciones vulneradas en Latinoamérica; por medio de la muestra de la proyección de las potencialidades económicas que estos impulsan, así como la capacidad con la que contribuyen a minimizar la brecha de exclusión y desarrollo socio productivo. | Montenegro, Uribe, Garizabal y Sánchez. | 2017 |
| La guía ISO 26000 constituye un referente internacional de gestión empresarial con criterios de responsabilidad social. Considerando sus lineamientos, se evaluó el nivel de implementación de la responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas. | Ocampo, García, Ciro y Páez | 2015 |

Fuente: elaboración propia

1.4.3 Marco conceptual.

En correspondencia a lo anteriormente expuesto, se aborda conceptualmente términos elementales para el proyecto. En primer lugar, para el autor Carro (2012), la productividad implica una comparación favorable entre la cantidad de recursos usados y la cantidad de bienes y servicios producidos, es decir, es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos).

La medición de la productividad es un ejercicio, casi siempre, directo, dado que, se toma como medida, variables que corresponden a unidades de los procesos operativos. Mientras otros, presentan problemas que entorpecen la medición, en cuanto a:

- La especificación del producto puede variar la cantidad de insumos y salidas permanece constante.

- Los elementos externos pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad por el cual el sistema puede no ser directamente responsable (Carro, 2012, p.2).

Cabe para este punto, necesario hablar del concepto de sistema (entradas y salidas), puede considerarse amplio o reducido sea el caso, país, sector de la economía, grupo de industrias, subsector, entre otros, como se indica en la Tabla 2 (Carro, 2012, p.1).

Fuente: (Carro, 2012).

Existen distintas alternativas que expresan la productividad (p.3), algunas son:

1. Productividad parcial y productividad total: es la que relaciona todo lo producido por un sistema (salida) con uno de los recursos utilizados (insumo o entrada).

Productividad parcial = $\frac{\text{Salida total}}{\text{Una entrada}}$

La productividad total involucra en cambio, a todos los recursos (entradas) utilizados por el sistema, es decir, el cociente entre la salida y el agregado del conjunto de entradas.

Productividad total = $\frac{\text{Salida total}}{\text{Entrada total}}$

Productividad total = Bienes y servicios producidos

Mano de obra + capital + materias primas + otros

2. Productividad física y productividad valorizada: es una entrada en el cociente entre la cantidad física de la salida del sistema y la cantidad necesaria de esa entrada para producir la salida por unidad de una de las entradas. La salida se puede expresar por toneladas, metros, cuadrados, unidades, etc., y la entrada en horas-hombre, horas-máquina, kilovatios-hora, etc. Ahora, en la productividad valorizada la salida se valoriza en términos monetarios.

3. Productividad promedio y productividad marginal: es el cociente entre la salida total del sistema y la cantidad de entradas empleadas para producir la salida. Las productividades se expresan en promedio, el cual

es asociado al concepto de "parcial". La productividad marginal del trabajo es el incremento de producto logrado al emplear una unidad más de trabajo y al mantener constantes las cantidades de los demás factores; esta se expresa en unidades físicas.

4. Productividad bruta y productividad neta: es el cociente entre el valor bruto de la salida y la entrada que incluye también el valor de todos los insumos. Por su lado, la productividad neta, se define como el valor agregado a la salida, por una entrada en donde el valor de ciertos insumos ha sido excluido del numerador y denominador del índice [valor agregado] (Carro, 2012, p.3).

Así las cosas, el concepto de mercado es un término adoptado por la economía que emergió designando el lugar de congregación de compradores y vendedores para el intercambio de bienes Nadal (2010). Se debe distinguir del concepto de industria, y esto lo establece el marketing, separando a compradores y vendedores. Entonces, se entiende el mercado como el conjunto de compradores reales, y además potenciales, de un producto específico, en tanto, industria se entiende al conjunto de vendedores. Desde la perspectiva del marketing, lo que determina la existencia de un mercado es:

- La existencia de un conjunto de personas.
- Que estas tengan una necesidad de un producto o servicio.
- Que deseen o puedan desear comprar (clientes actuales o potenciales).
- Que tengan la capacidad de comprar (no solo económica, también legal, de cualificación, etc.) (Monferrer, 2013).

De lo anterior, que resulte indispensable dar claridad sobre el también concepto de marketing, dado su ejercicio vital las empresas:

Su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella. Especial atención merece el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores” (Monferrer, 2013, p.8).

El marketing surge a comienzos del siglo XX transitando desde una perspectiva comercial a una idea de intercambio, constituyéndose así toda una línea de pensamiento Monferrer (2013).

La American Marketing Association señala que el “marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general” (AMA, citado por Monferrer, 2013, p.16), dando valor en el campo a variables como intercambio de ofertas, valor y diversos tipos de agentes (consumidores, clientes, socios).

Los autores Kotler y Amstrong (2000) recogen aspectos importantes de los diferentes aportes realizados por la AMA, y definen marketing como “un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros” (Kotler y Amstrong, citado por Monferrer, 2013, p.18).

Concepción que permite conceptualizar las manifestaciones más relevantes de las actividades de marketing de las empresas como la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, la distribución comercial y la segmentación de mercados y permite la identificación de términos como: necesidades, deseos y demandas; producto; valor, satisfacción y emoción; intercambio, transacción y relación; mercado; gestión de marketing Monferrer (2013).

Entretanto, el marketing ha configurado componentes adheridos a sus procesos de mercado, en los cuales, por un lado, se encuentran los canales de distribución que elige una empresa son fundamentales para cumplir con sus metas y alcances; su elección, permite la optimización de los ingresos.

La distribución de un producto tiene dos formas de operación, de forma directa, o por medio del uso de intermediarios, como agentes, distribuidores (mayoristas y minoristas). En ambas formas el fabricante debe tener fundamentalmente en cuenta: respecto a las funciones particulares de la distribución comercial, aumenta sus costes y el margen comerciales que podrá obtener de sus productos, pero precisa una organización administrativa y comercial más potente (Sainz, 2001).

Ahora bien, la empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines. De esta definición se deducen las principales características de toda empresa (Aguer, 2010):

1. La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital).
2. Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
3. Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines (...) este factor se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.
4. La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo reseñado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema (Aguer, 2010, p.24).

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos relacionados entre sí, que persiguen unos objetivos comunes. Por esta razón, resulta conveniente hacer una clasificación y análisis de los mismos. Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada, estos factores se pueden clasificar en:

- Capital o recursos financieros líquidos.
- Capital técnico.

Tangible:

- Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
- Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc).

Intangible

- Tecnología y software informático.

Como capital financiero se entienden todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento. Así distinguimos entre:

Propietarios del capital de la empresa:

- Con ánimo de control.
- Simples inversores financieros.
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores.

En toda empresa u organización existen un conjunto de relaciones de autoridad, de comunicación y de coordinación de gran relevancia dado que vertebran y dan cohesión a toda la organización.

Según Estévez (2016), atendiendo a las diferentes áreas funcionales en que se divide el estudio de la empresa, se puede dividir en:

- El subsistema real comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos y servicios obtenidos.
- El subsistema financiero, en estrecha interdependencia con el subsistema real, se encarga de la adaptación, administración y control de los medios financieros con que cuenta la empresa, este sistema aporta criterios para la valoración de la rentabilidad de los proyectos y el coste de las diferentes fuentes de financiación.
- El subsistema directivo tiene como misión la toma de decisiones tendente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización capaz de adaptarse al sistema de orden superior en el que está inmersa (Estévez, 2016, p.16).

Por consiguiente, existen diversas formas de empresas, que comparten distintos rasgos generales que, con relación a su definición como concepto, sin embargo, unas son muy

diferentes de otras. Puesto que las diferencias son tan grandes, es difícil establecer un sólo criterio de clasificación, y por ello se utilizan varios. Entre ellos se encuentra:

Según la naturaleza de la actividad económica desarrollada (Vinueza, 2017), se puede dividir en:

- Empresas del sector primario: como las agrícolas, ganaderas y pesqueras. Estas tratan de situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados. De este tipo de empresas se excluyen las mineras.
- Empresas del sector secundario o transformadores, desarrollar una actividad productiva en sentido estricto, es decir existe una transformación de inputs en outputs. Agrupa a las empresas en mineras, industriales y de construcción.
- Empresas del sector terciario, constituye el colectivo más heterogéneo, comprende actividades tan diversas como: lavanderías, tintorerías, peluquerías, reparaciones, empresas de transporte, empresas de comunicaciones, empresas comerciales, empresas de hostelería, turismo y espectáculos, financieras, información y medios de comunicación social, asesoramiento y de asistencia especializada y profesional, empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, enseñanza etc. (Vinueza, 2017, p.69).

Según su dimensión o tamaño (p.70); esta clasificación se puede hacer en función de los recursos propios, el número de empleados, el volumen de ventas, etc.se distingue tradicionalmente entre:

- Empresas grandes.
- Empresas medianas.
- Empresas pequeñas.

Según de quién posea los medios de producción o el capital de la empresa (Vinueza, 2017, p.70), se dividen en:

- Empresas Privadas: cuyo capital es propiedad de particulares, bien personas individuales o bien jurídicas según regula el derecho empresarial.
- Empresas Públicas: cuyo capital es propiedad total del estado o siendo parcial su influencia en el sistema directivo es importante

Según su forma jurídica, se distingue entre:

- Empresas individuales.
- Empresas societarias.

Por último, se entiende como valor compartido, en términos productivos y de mercado, a la estrategia empresarial que integra la creación de valor económico junto con la generación de valor social que otorgue alternativas económicas ante los retos, necesidades y desafíos sociales y ambientales.

Lo que, indica un elemento económico ligado al concepto de responsabilidad social, sin que deban confundirse los términos, pues, esta relación, no se ubica al margen de las empresas, sino en el centro, con base a la obtención de un aumento en la rentabilidad e impacto, factor distintivo dada la capacidad de generar valor económico, ambiental y social (Porter y Kramer, 2011); en síntesis, “son prácticas empresariales que aumentan la competitividad del negocio al tiempo que mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de las comunidades en las que opera”. (Porter y Kramer, 2011, p.5); esto, en consonancia a la tendencia contemporánea de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global.

Existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido:

- Al reconcebir los productos y mercados
- Al redefinir la productividad en la cadena de valor
- Al permitir el desarrollo de un clúster local

De las anteriores maneras, para Fernández (2014) algunos de los impactos de la implementación del valor compartido se aprecian en mayor medida en la cadena de valor, puesto que:

- Mejora en el uso de la energía: Esto ha supuesto una gran mejoría al optar por el uso de energías alternativas que representen un menor impacto ambiental.
- Mejor gestión de la logística: Esto ha permitido rediseñar las rutas y reducir los tiempos de envío, aprovechando también las mejores infraestructuras.
- Mejora en el uso de recursos: Se enfoca al mejor uso de recursos como el agua, materias primas y embalaje; ya que todos estos permearán a la cadena de valor.

- **Abastecimiento:** Cada vez las empresas están optando por tener una mayor calidad a un precio más bajo ya que cuanto más fuertes se vuelvan sus proveedores se reduce su impacto ambiental, aumentando su eficiencia por lo que a largo plazo los precios bajan.
- **Distribución:** Reduciendo de cierta manera recursos como el papel y el plástico.
- **Productividad de los empleados:** La mano de obra barata está quedando atrás, gracias a la conciencia de los efectos positivos que trae a la productividad un salario mínimo vital, seguridad, bienestar, capacitación y oportunidades de desarrollo para los empleados dentro de la misma organización (Fernández, 2014, p.38).

De esta forma, Porter explica a grandes rasgos la cadena de valor presentada al mundo en 1985 como un aporte teórico al campo del mercado, en materia de competitividad estrategia empresarial y valor compartido. Asimismo, la cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada que permite realizar un análisis interno de una empresa por medio de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor, es decir, se habla de cadena de valor debido a que, considera a las principales comunidades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que, este pasa por cada una de ellas.

En consonancia con lo expuesto por los autores mencionados, se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen ya sea bajando los costos o aumentando las ventas, entretanto, la importancia se sustenta en la posibilidad de identificar las fortalezas y debilidades y así detectar mejores fuentes potenciales de ventajas competitivas y comprender mejor el comportamiento de los costes.

Especialmente cuando se compara con otras empresas, además permitir el aprovechamiento de estas las fortalezas para convertirlas en ventajas competitivas y así brindar la reducción o la superación de dichas debilidades especialmente al minimizar los costos, buscando generar el mayor margen posible entendiendo esto como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

1.5. Diseño Metodológico

1.5.1. Tipo de investigación.

La metodología que se pretende adoptar para la presente propuesta de investigación se encuadra en una aproximación de orden cualitativo, de tipo descriptivo donde el objetivo central explore con miras a la determinación de la incidencia del modelo de valor compartido en la productividad y competitividad de dos empresas.

De esta forma, resulta pertinente como acercamiento a la norma descrita ya que al proveer los criterios técnicos y los requisitos que deben cumplir los distintos procesos y sistemas de cada empresa y también fijar los parámetros con que se determinan los distintos tipos de unidades, por lo que, se constituye en una herramienta metodológica de caracterización.

1.5.2. Método.

Los métodos propuestos, corresponden al deductivo, es decir, un proceso analítico sintético que muestra normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la productividad y competitividad para el caso, donde inicialmente se realiza la observación de lo general, para lograr describir lo particular que para esta investigación será la propuesta del modelo de valor agregado para las empresas.

Además, un método analítico, que permita separar algunas de las partes del todo para someterlas a estudio independiente. Ello permite estudiar partes separadas de éste, poner al descubierto las relaciones comunes a todas las partes y, de este modo, captar las particularidades, en la génesis y desarrollo del objeto.

Todo concepto implica un análisis pues, se planea analizar la información que determine la competitividad de las empresas del sector comercial con base a unas normas delimitadas.

Se propone la recolección de la información desde fuentes secundarias, la cual es obtenida a través de datos oficiales del mercado que manejan temas relacionados con el foco de estudio, adicionalmente se consultan páginas web, libros, revistas, entre otros. en primer lugar, a una

revisión bibliográfica y documental, por un lado, de los modelos competitivos tanto locales, regionales, nacionales e internacionales, por otro, las normatividades delimitadas inicialmente.

Además, la recopilación, sistematización y categorización de la información que se recolecte, se pretende realizar una revisión sistemática de literatura consultada.

1.5.3. Universo y Población, Muestra y muestreo.

El estudio se realiza en las empresas que corresponden al sector de la construcción y de alimentos en la ciudad de Bogotá, consecuentemente. Las empresas permiten la determinación de la mejora de la productividad y competitividad con relación al modelo de valor compartido.

1.5.4. Fuentes y técnicas de recolección de la información.

Para el presente estudio, se ha recurrido al uso de fuentes secundarias de tipo documental académico y de prensa, proporcionados en las principales bibliotecas de la ciudad, incluida la institucional, y en internet. En este último canal, se utilizó el parámetro de búsqueda de productividad (+) competitividad y valor compartido sobre los principales buscadores y bases académicas de autoridad, como Google Académico, Redalyc, Scielo, Dialnet, Springer Link, Cepal, entre otras.

2. Capítulo 2

2.1 Revisar el modelo de negocio antes de la implementación de valor compartido en las empresas

Pavco se creó en 1962 entrando al mercado de valdosas de vinilo, en 1967 introdujo al mercado las tuberías PVC, en 1982 introdujo los geosintéticos para obras viales. Pavco - Mexichem Colombia S.A.S hace parte de Mexichem S.A.B. de C.V., con sede central en México. Mexichem es líder mundial en sistemas de tuberías de plástico y en la industria química y petroquímica en América Latina. Cuenta con más de 17.300 colaboradores, con

ventas que superan los 5 mil millones de dólares. Pavco - Mexichem Colombia S.A.S se dedica a la producción y distribución de tuberías y geosintéticos para la construcción y la infraestructura. Cuenta en la actualidad con más de mil doscientos colaboradores directo La compañía tiene plantas en Bogotá, Guachené y Barranquilla, y ha querido promover el desarrollo regional a través de distintas iniciativas como la contratación de mano de obra local y de servicios a proveedores de las cercanías al sitio de operación.

Lácteos Campo Real es una empresa familiar con trayectoria de 17 años en el mercado, ubicada en Bogotá, que se dedica a la producción y comercialización de quesos con un enfoque nutricional, y ofrece productos con características alimenticias específicas. Tiene una experiencia de más de doce años diseñando y produciendo quesos frescos y madurados, que son comercializados a nivel nacional en grandes superficies y en el mercado institucional. A nivel internacional, los productos de la compañía llegan a Miami, Estados Unidos

2.2 Determinar los factores implementados de modelo de valor compartido.

Sobre valor compartido existen distintos puntos de vista que se han venido desarrollando a través de los años, uno de los más comunes es aquel que se enfoca en la responsabilidad social de las empresas. Por un lado, se quiere priorizar la productividad y rentabilidad de las empresas, por otro lado, se encuentran los deberes éticos y morales de las empresas con sus colaboradores y su entorno, pero con la corriente ambiental de cuidado al medio ambiente no se podía dejar de lado el actuar de las empresas frente a este fenómeno.

De la interacción entre la empresa y la comunidad surgió la responsabilidad social corporativa (RSC), que apunta a que las instituciones generen acciones que beneficien a sus grupos de interés; esto, a su vez, genera críticas desde los diferentes actores involucrados. Al respecto, Porter y Kramer (2011, p. 11) manifiestan:

Mientras las empresas más adoptan la responsabilidad social corporativa más se les ha culpado por las fallas sociales, ante esta situación los autores proponen la CVC, que consiste en que las organizaciones puedan desarrollar acciones a favor de su grupo de interés y que ambas partes se vean beneficiadas. En ese sentido el valor compartido busca cambiar la visión tradicional de las organizaciones que realización donaciones sin buscar un rendimiento financiero.

La CVC genera un impulso hacia la innovación y un aumento de la competitividad global. (Porter y Kramer 2011) proponen tres maneras mediante las cuales las empresas pueden hacerlo:

- Reconcebir los productos y mercados
- Redefinir la productividad en la cadena de valor
- Desarrollo de un clúster local

Desde esta perspectiva, el valor compartido debe ser visto como la generación de responsabilidad social con beneficios para el negocio.

¿Como se diferencia el valor compartido de la responsabilidad social empresarial?

Los programas que ejecutan responsabilidad social no siempre tienen conexión con la finalidad y el objeto del negocio; más bien, su enfoque se basa en la imagen corporativa, que dificulta su sostenibilidad en el largo plazo dada su visión desde lo filantrópico, y no como una visión estratégica que busca mantener rentabilidad y competitividad, así como una relación de ganancia entre la sociedad y la empresa.

El otro enfoque que toca el valor compartido es la sustentabilidad, que se ve reflejada en tres pilares: sustentabilidad económica, social y ambiental. En ese marco, Amato (2015) hace una relación entre logística inversa y desempeño, donde analiza que el desarrollo de las empresas

será sustentable en la medida que tenga en cuenta estos tres pilares como un solo eje para la competitividad. Por ello las organizaciones deberán hacer una revisión propia de sus procesos y de su entorno.

Se debe tener presente que Valor Compartido es la versión mejorada y efectiva de la llamada responsabilidad social corporativa que se define como el arte de hacer las cosas bien, es decir cumplir a cabalidad con los compromisos de toda organización, entre estos compromisos se encuentra la preservación del medio ambiente, optimización de recursos, buen trato a colaboradores, buenas prácticas de manufactura, cumplimientos tributarios, etc. Según lo expresado por los autores valor compartido es la versión mejorada de la RSE porque brinda a los empresarios o emprendedores la oportunidad de realizar un modelo de negocio fundamentado en la interacción social y con políticas empresariales estructuradas en todos los escalones jerárquicos de la organización, adicionalmente tiene una ventaja determinante la cual hace referencia a que las estrategias de valor compartido para que cumplan esta condición deben ser escalables.

Al ser escalable la estrategia se convierte en una ventaja competitiva que la competencia querrá copiar, pero en ese momento será tarde por que la organización tiene el modelo interiorizado como parte de su funcionamiento y una estrategia de ese nivel es muy complicada de imitar.

Se debe tener en cuenta que valor compartido no se trata de donar o regalar, se trata de dar oportunidades de crecimiento a su entorno. Por consiguiente, las variables que definimos a tener en cuenta en el valor compartido son: productividad, competitividad, responsabilidad social, oportunidades, apertura de mercado, mejoramiento de cadena de valor y organización de clústeres.

2.3. Diagnostico final sobre la situación actual.

Pavco - Mexichem Colombia S.A.S: La compañía tiene plantas en Bogotá, Guachené y Barranquilla, y ha querido promover el desarrollo regional a través de distintas iniciativas como la contratación de mano de obra local y de servicios a proveedores de las cercanías al sitio de operación. En la planta de Guachené, la empresa decidió realizar diferentes actividades para promover el progreso de la región, al tiempo que avanzaba en sus operaciones en la zona. La acción clave del plan fue la formación local del capital humano especializado que se requería para operar la planta, a pesar de las difíciles condiciones de educación y formación para el empleo calificado que se encontraron en el territorio. Pavco se negó a crear un enclave laboral con capital humano de otras regiones y asumió el riesgo y el costo de hacerlo con personas del municipio.

El plan incluye 3 municipios en la región del Cauca que fue afectado por un desastre natural. A través de la oportunidad que esta brindando esta empresa se pretende que estos sitios logren sobreponerse a esta situación.

El modelo se ha venido desarrollando desde hace 15 años aproximadamente y desde entonces se incluye a la comunidad en las operaciones e incluirlos en los nuevos proyectos industriales de la empresa.

Las actividades de la empresa no se han quedado sólo en la capacitación de la población local para formar su capital humano, sino que además ha apoyado a los empresarios del sector para realizar acuerdos comerciales y hacer compras a los emprendimientos de la comunidad.

Su iniciativa se basa en tres pilares:

- Formación e incorporación de trabajadores locales, en la perspectiva de generación de capacidades y aplicación de estándares de trabajo decente.

- Promoción e inclusión competitiva en la cadena de valor de emprendimientos productivos y comunitarios
- Impulso, participación y acompañamiento a un proceso de desarrollo local basado en el impacto colectivo de todas las empresas de la región, la generación de capacidades comunitarias y la puesta en marcha de proyectos de desarrollo en alianzas público privadas.

De acuerdo a lo anterior podemos determinar las siguientes cifras de las cuales se ha beneficiado la compañía y por consiguiente su entorno:

1. La plata de Guachené es una de las más productivas del país
2. Se perciben mas de 5 mil millones de dólares al año
3. El 90% de los colaboradores es de la región
4. El equipo humano de la planta trabaja llevando la productividad a otro nivel

Nuestra propuesta de creación de valor compartido parte de la base de que somos una empresa sostenible en nuestra forma de operar, de producir, de relacionarnos con las comunidades con las que trabajamos, con nuestros proveedores y distribuidores y, por supuesto, con nuestros colaboradores. (González vega 2016).

Otros datos a tener en cuenta:

En el año 2017 el 75% de las compras en la planta de Guachené fueron a proveedores locales. Se desarrollo el proyecto Mulata con el apoyo de la ANDI: Mulata es un grupo de mujeres, en su mayoría madres cabeza de hogar, que hacen la dotación para nuestras plantas de Pavco en Guachené. “Es una iniciativa de negocio inclusivo, en la que adelantamos un acompañamiento permanente, capacitaciones en sistemas contables, jurídicos y de asociatividad, así como acompañamiento psicológico”.

A través de esta iniciativa las beneficiarias han ampliado su operación y fortalecido sus posibilidades de producción, lo que les permitió competir en el sector textil y ser contratadas por un mayor número de compañías.

De acuerdo a los datos anteriormente suministrados podemos determinar que como tal no podemos poner en contexto un antes y un después de que la compañía implementara el valor compartido como estrategia pues a través de los años ha sido una compañía comprometida con su entorno.

Lo que si podemos determinar es que esta compañía aplica las tres maneras de implementar valor compartido de acuerdo a los propuesto por (Porter y Kramer 2006) y que ha sido mencionado en este documento anteriormente.

El incremento en la productividad se ve y se da por la inversión que realiza la empresa en educación y formación de las personas en los municipios aledaños, dándole trabajo a las madres cabeza de hogar y beneficiando a los proveedores locales con compras que a través de las ganancias percibidas mejoran su calidad de vida.

Lacteos campo real: a través de la innovación, elemento fundamental del valor compartido y generador de competitividad esta empresa ha desarrollado un nuevo producto con impacto social positivo. Se creo el queso Mas Vida, un producto que busca aumentar los niveles de calcio en las mujeres, en especial en quienes padecen cáncer y están sometidas a tratamientos como la quimioterapia. Adicional a esto esta línea genera empleo a mujeres que luchan contra esta enfermedad.

Se comercializan mas de 400 toneladas al año de los diferentes tipos de productos que ofrece. Lácteos Campo Real reconoce la innovación como eje del desarrollo de la empresa, y ha sido el vehículo que ha encontrado para lograr diferenciación, crecimiento y competitividad en el

sector de quesos. En el año 2011, la compañía participó en el Programa Bogotá Innova, de la Cámara de Comercio de Bogotá, cuyo objetivo es sistematizar la innovación para impulsar el alto potencial de crecimiento de las compañías, fomentar el desarrollo y mejoramiento de productos y mejorar el posicionamiento de sus marcas.

La implementación de este programa le permitió a la empresa posicionarse en el mercado con un modelo de negocio que la describe como una organización femenina que diseña, produce y comercializa alimentos naturales, saludables y divertidos.

Después de haber participado en algunas actividades de prevención contra el cáncer y después de un proceso de innovación se diseñó la estrategia con la intención de aportar en la lucha contra esta enfermedad.

Tras varias consultas con expertos del Centro Colombiano de Nutrición Integral (Cecni), la empresa conoció que el calcio es un elemento esencial para las mujeres que sufren de cáncer, y que puede ser absorbido por el organismo si este componente hace parte del 35% del queso. Un contenido mayor o menor dificulta la adecuada absorción. Luego de realizar distintas pruebas, la compañía desarrolló el Queso Más Vida y creó un proceso de fabricación que distribuye ese 35% de calcio de manera uniforme en el producto.

Tanto Campo Real, como las organizaciones aliadas y los consumidores, obtienen beneficios del queso Más Vida, desarrollado desde una propuesta de negocios basada en la Creación de Valor Compartido. Más que una donación, la empresa realizó una inversión para desarrollar un producto que alcanzara ese impacto integral más allá de los objetivos económicos de la compañía.

De lo anterior podemos determinar como ha influido esta estrategia en la productividad y competitividad de la empresa pues desde el año 2011 que se lanzó el producto y después de una ardua tarea de mercadeo para posicionar la marca actualmente:

- Se han vendido más de 113.000 unidades
- Se han registrado mas de 400 millones de pesos en ventas.
- Crecimiento de marca del 33% en 2014 respecto al año anterior.
- Apoya a 886 mujeres en sus tratamientos médicos con las utilidades generadas por ventas.

De estos aspectos podemos determinar que la empresa después de adoptar el modelo de valor compartido genera mayor empleo a mujeres en tratamiento de cáncer, percibe ingresos por mas de 400 millones de pesos anuales por el producto innovador desarrollado.

En cuanto a competitividad la ubica como empresa líder en el desarrollo de quesos con alto contenido de calcio, lo que se ve reflejado directamente en sus ventas y su aporte social como compañía con conciencia y prevención a enfermedades mortales.

Referencias bibliográficas

Carro Paz, R, González Gómez, D. (2012). *Productividad y competitividad. Administración de las operaciones*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Pp. 1-4.

Díaz Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. Universidad EAN. Bogotá. Recuperado de:
https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/RevClat/article/viewFile/1629/1505

Díaz Ramírez, D. (2014). Creación de Valor Compartido más allá de la Responsabilidad Social. Un estudio cualitativo. Universidad Internacional de la Rioja. Bogotá.
Recuperado de:
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2385/diaz%20ramirez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kotler, P.; Amstrong, G.; Saunders, J. y Wong, V. (2000). *Introducción al Marketing*. 2.^a ed. europea, Prentice Hall International. Traducido y adaptado por Miquel, S.; Bigné, E. y Cámara, D.

Melamed-Varela, E.; Blanco-Ariza, A. B. y Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, 85, 37-56. Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>

Monferrer Tirado, Diego. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. Pp. 8, 16. Recuperado en:
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Montenegro Rada, A., Uribe Uran, A, Garizabal Donado, M., y Sánchez Otero, M. (2017).

Negocios inclusivos beneficio compartido entre empresas y poblaciones vulneradas de Latinoamérica. *Espacios* 38 (59) 9. Recuperado de:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p09.pdf>

Morales Sandoval, C. y Masis Arce, A. (2014). La medición de la productividad del Valor

Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *Tec Empresarial*. 8 (2) 41-49.

Morales, H N; Garnica González, J y Nuño de la Parra, J P. (2013). *La creación de valor compartido y la innovación social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Recuperado de:

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5920/la_creacion_de_valor_compartido_y_la_innovacion_social_como_detonantes_del_desarrollo.pdf

Ocampo-López, O. L, García-Cortés, J. A, Ciro-Ríos, L. S, y Forero-Páez, Y. (2015).

Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. *Entramado*, 11(2), 72-90. Recuperado de:

<https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22219>

Pedroni, V. (2017). Innovación y creación de valor compartido en el agronegocio

argentino: un estudio de caso. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação. Brazilian Journal of Management and Innovation*. 4 (2). Recuperado:

https://www.researchgate.net/publication/315032196_INNOVACION_Y_CREACION_DE_VALOR_COMPARTIDO_EN_EL_AGRONEGOCIO_ARGENTINO_UN_ESTUDIO_DE_CASO

- Porter, M. E. Y Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business Review, América Latina. Diciembre, 2006.
- Porter, M. E. Y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, EneroFebrero, 2011.
- Romero R. (1997). Marketing. *Editora Palmir E.I.R.L. 11 (3) 119*. México
- Sainz, Fuentes, A. (1993). *Análisis estratégico: la empresa y el entorno*. Universidad de Alcalá.
- Shared Value Initiative. (2013). Valor Compartido en Chile Incrementando la Competitividad del Sector Privado Resolviendo Problemas Sociales. UD. Santiago de Chile. Recuperado de: https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile_Estudio%20Completo.pdf
- Torres Castaño, A G, Londoño Castaño, M C. y García Montaña, C A. (2012). Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social universitario, desde la Re-concepción de productos y mercados. *Caso concreto, Universidad del Quindío. 9 (2)*. Manizales. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/2980>
- Córdoba Garcés, Universidad de los Andes. (2017). *Productividad: la clave del crecimiento para Colombia*. Consejo Privado de Competitividad.
- Vinueza Moreno, J L. (2017). *La conducta empresarial en los negocios*. Ed. Esfera Económica Vol 2 Núm 4.