

U N I V E R S I D A D



DE LOS HEMISFERIOS

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Tema:**

La creación del valor compartido en el sector palmicultor de Ecuador, empresa  
Serpader S.A

**Trabajo de Titulación para la obtención del Título de:**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Presentada por:**

Catherine Haysuli Freire Valladares

**Tutor:**

Ing. David Briones

**Quito, agosto de 2020**

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Catherine Haysuli Freire Valladares

C.I. 1750086538

## **DEDICATORIA**

Mi trabajo está dedicado en primer lugar a Dios quien ha hecho posible cada maravillosa aventura, todo es para y por medio de Él. Agradezco a Dios porque todo lo que soy y lo que tengo es un regalo de su maravilloso amor.

Además, está dedicado a mis padres quienes han sido mi fuerza, inspiración, ayuda y soporte cada segundo de mi vida. Dedicar mis mayores esfuerzos y logros. Gracias por confiar en mí y creer que mis sueños son posibles, impulsarme y retarme a ser mejor.

Gracias a mis docentes quienes me han inspirado y enseñado que mi carrera es una herramienta para trascender en la vida de las personas, creando un impacto positivo. Agradezco a mi tutor, el docente David Briones por la guía, sustento y apoyo en la realización de este trabajo de titulación.

Gracias a la Universidad de los Hemisferios quien, con su visión humanística forma profesionales excelentes y con valores éticos que buscan transformar la sociedad desde la academia.

Agradezco especialmente al docente Gustavo Bejarano, quien me ha inspirado a la realización de este tema como trabajo de titulación. Gracias por abrir mi mente hacia nuevos horizontes, compartir su experiencia y conocimientos, sobre todo, compartir su amistad con sus estudiantes. Gracias por ser un docente que no solo forma profesionales sino personas.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>9</b>
Introducción del anteproyecto.....	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Formulación del problema.....	11
1.3 Justificación de la investigación.....	11
1.1 Definición del problema .....	12
Objetivos de la investigación.....	13
1.1 Objetivo general .....	13
1.2 Objetivo específico.....	13
1.3 Alcance de la investigación.....	13
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
Objetivos de la investigación.....	14
2.1 Antecedentes de la investigación.....	14
2.2 Metodología de la investigación.....	17
2.3 Marco Conceptual.....	17
2.4 Cronograma de actividades .....	19
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>21</b>
MARCO TEÓRICO.....	21
3.1 Definición del valor compartido.....	21
3.2 Diferenciación entre ética empresarial, responsabilidad social corporativa y valor compartido.....	24
3.2.1 Ética empresarial.....	24
3.2.2 Ética empresarial y responsabilidad social corporativa (RSC).....	25

3.2.3 Creación de valor compartido (CVC) .....	27
3.3 Creación del valor compartido .....	30
3.3.1 Re concebir los productos y mercados.....	30
3.3.2 Redefinir la productividad de la cadena de valor.....	32
3.3.3 La construcción de clústeres locales .....	35
3.4 Generalidades del sector palmicultor en Ecuador .....	37
3.4.1 Población.....	37
3.4.2 Producción de palma africana .....	38
3.4.3 Materias primas según su actividad .....	39
3.4.4 Crisis en el año 2018.....	43
3.5 Generalidades de las empresas palmicultoras en el Ecuador .....	44
3.5.1 Carencia de tecnología y procesos .....	45
3.5.2 Afectaciones en el precio .....	46
3.5.3 Cuidados en medio de la realidad ecuatoriana.....	47
3.5.4 Equipo de trabajo desequilibrado.....	48
3.5.5 Decisiones y acciones para el futuro.....	48
3.5.6 Situación actual (uniéndole con los pilares de valor compartido .....	49
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>
1 Estudios previos.....	56
2 Re concebir los productos y mercados .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>

**Título:** La creación del valor compartido en el sector palmicultor de Ecuador, empresa Serpader S.A

**Autora:** Catherine Haysuli Freire Valladares

**Correo electrónico:** [catherinefreire10@gmail.com](mailto:catherinefreire10@gmail.com)

## **RESUMEN**

El sector palmicultor en el Ecuador es una gran fuente de empleos, recursos e ingresos para el país, sin embargo, la realidad de los agricultores se ha visto afectada negativamente por prácticas denigrantes que son obligados a vivir por parte de las empresas empleadoras. Hoy en día, este sector sufre de varias problemáticas externas e internas, como resultado este sector se encuentra debilitado. En muchas ocasiones las empresas han sido los sujetos de las injusticias en las prácticas empresariales hacia sus diferentes agentes, en el sector agricultor se puede evidenciar claramente este ejemplo. Por esta razón en el 2006 nace la creación de valor compartido como una respuesta sobre la mala concepción y reputación por parte de la sociedad hacia el sector empresarial. Es por esto que CVC nace como una estrategia global con tres pilares fundamentales a aplicar: Re - concebir los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor, permitir el desarrollo de un clúster local. Este trabajo busca mostrar lo esencial que es la creación de valor compartido como estrategia global para las empresas palmiculturas, específicamente en Serpader S.A. En la situación actual del sector en el Ecuador es necesario empezar a romper esquemas tradicionales para buscar económica cooperativas y trabajo en conjunto. Hoy más que nunca la empresa debe tomar su papel como actor principal en la resolución de problemáticas sociales y ser quien promueva un ambiente de innovación, respeto y liderazgo en la comunidad local.

**Palabras claves:** Creación de valor compartido, sostenibilidad, cadena de valor, productividad y desarrollo.

## ABSTRACT

The palm growing sector in Ecuador is a great source of jobs, resources and income for the country, however, the reality of farmers has been negatively affected by degrading practices that are forced to live by the employer companies. Today, this sector suffers from various external and internal problems, as a result this sector is weakened. On many occasions, companies have been the subjects of injustices in business practices towards their different agents, in the agricultural sector this example can be clearly evidenced. For this reason, in 2006 the creation of shared value was born as a response to the misconception and reputation by society towards the business sector.

This is why CVC was born as a global strategy with three fundamental pillars to apply: Re - conceiving products and markets, redefining productivity in the value chain, allowing the development of a local cluster. This work seeks to show how essential the creation of shared value is as a global strategy for palm oil companies, specifically in Serpader S.A.

In the current situation of the sector in Ecuador, it is necessary to start breaking traditional schemes to seek economic cooperatives and joint work. Today more than ever, the company must take its role as the main actor in the resolution of social problems and be the one who promotes an environment of innovation, respect and leadership in the local community.

**Key words:** Creation of shared value, sustainability, value chain, productivity and development.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas son un factor primordial en cualquier sociedad, al igual que en la nuestra. A lo largo del tiempo la empresa se ha encargado de generar empleos, hacer crecer la economía y lamentablemente ha sido la que evidencia los problemas sociales causados por la misma. Las empresas se han visto manchadas por sucesos que ponen en juego su legitimidad. Como resultado la misma sociedad ha perdido la confianza en las ellas.

Un buen ejemplo es el caso de la empresa Furukawa ubicada en la costa del país, donde se encontró condiciones laborales extremas e inhumanas. Más allá del giro de negocio de esta empresa, existe familias enteras que ganan 10 dólares por un día de trabajo que no solo expone su salud sino el bienestar de toda su familia. Muchos han sufrido lesiones graves que han llegado hasta amputaciones de miembros como resultado de las condiciones laborales y su modelo de producción. (GIMÉNEZ, 2019)

Como resultado de esta dura realidad muchas otras empresas han decidido cambiar su cadena de valor e implementar estrategias que no solo beneficien a sus accionistas, sino a todos los implicados a lo largo de su proceso. Así Nestlé marca el paso con la implementación de valor compartido en su modelo. Muestra su preocupación en sus consumidores, trabajadores y productores, buscando el bienestar de todos quienes trabajan en la empresa. Además, busca implementar procesos amigables con el ambiente y poco invasivos con su comunidad. (NESTLÉ, 2019).

Como podemos observar no solo persigue la satisfacción de sus accionistas, o solo de sus consumidores, más bien, integra a todos los actores como lo son los empleados, proveedores y comunidades de trabajo. Así nace El Valor Compartido que según Porter y Kramer "se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad". (KRAMER & PORTER, 2011) "Entonces, el valor compartido no se ancla en valores personales. No consiste en "compartir" el valor ya creado por las firmas mediante alguna forma de redistribución. Más bien, consiste en expandir la torta del valor económico y social." (KRAMER & PORTER, 2011)

Dicho en otras palabras, no es filantropía y va más allá de la responsabilidad social corporativa, es una nueva forma de trabajar de las empresas involucrando al granjero hasta al consumidor final. Por consiguiente, "se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el cluster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la

eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad de los granjeros.” (KRAMER & PORTER, 2011)

Dicho esto, viene la importancia del cluster local que son “ concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular” o “instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras”. (KRAMER & PORTER, 2011)

Como resultado existe 3 mecanismos para la creación de un modelo de valor compartido en las organizaciones:

- Re - concebir los productos y mercados
- Redefinir la productividad en la cadena de valor
- Permitir el desarrollo de un clúster local

(KRAMER & PORTER, 2011)

Para finalizar, uno de los grandes beneficiarios de la creación de valor compartido es el sector agricultor que es una parte fundamental en el Ecuador. En 2018, el presidente de la república Lenin Moreno dio a conocer que la producción agropecuaria representa el 8% del PIB nacional, además menciona que el 68% de los alimentos tiene origen en la producción agrícola. (TELÉGRAFO, 2018). Por esto y más la creación de valor compartido es una necesidad de las empresas que buscan reinventarse y transformar mercados completos.

# CAPÍTULO 1

## Introducción del anteproyecto

### 1.1 Introducción

La visión de las empresas de hoy ha ido cambiando conforme el tiempo, cada vez la importancia en la cadena de valor ha ido creciendo. El consumidor actual se preocupa por cada paso de los procesos que se ha hecho para la realización del producto. Además, la preocupación de los clientes hacia las relaciones de la empresa con sus proveedores hace que las organizaciones actuales busquen nuevas maneras de crear lazos de confianza y respeto entre los proveedores y productores o comercializadores.

En esta ocasión el tema se va a centrar en la agricultura, ya que en general las relaciones laborales que se mantienen con los trabajadores, son injustas desde la manera de trato hasta el dinero que reciben por su trabajo.

Un claro ejemplo de esto, se encuentra en el sector bananero, una investigación en el 2018 por Anahí Macaroff, Antropóloga e investigadora del Instituto de Estudios Ecuatoriano mostró que, a pesar de ser un producto ecuatoriano consolidado en el mercado internacional, se reconoce que existe un alto grado de informalidad y la reducción de las organizaciones sindicales oficiales. Las principales violaciones a los derechos de estos trabajadores radican en el gran número de trabajadores informales que no cuentan con un contrato formal ni afiliación, muchos de ellos no llegan a recibir el salario mínimo y tiene malas condiciones laborales dadas por el uso de agro- tóxicos que afectan a su salud, según "Ministro MAGAP Javier Ponce en 2014, en las 180 mil hectáreas de banano trabajaban 90 mil empleados de forma directa, y de ese grupo casi 50 mil era informales" (MACAROFF, 2018)

Actualmente las muchas organizaciones desprecian a los agricultores por ser una minoría o por su falta de poder en frente de las grandes corporaciones, estos trabajadores no cuentan con herramientas de protección y defensa en las que puedan confiar y buscar el apoyo respectivo frente a esta realidad.

Dado estas problemáticas, los trabajadores buscan alzar su voz por medios de sindicatos sin embargo usando el mismo ejemplo de la bananera, existe "acciones y prácticas específicamente orientadas a impedir la formación de sindicatos en el sector ". (MACAROFF, 2018)

Esto es una problemática que se puede evidenciar desde el origen de la legislación ecuatoriana que determina:

“Que, para formar sindicato por empresa, se requiere un número mínimo de 30 trabajadores afiliados. Así, aunque cerca del 50 % de fincas bananeras son entre pequeñas y medianas, las cuales muchas veces no llegan a emplear ese número de trabajadores, en las otras tantas, en las que se cuenta con más de 30 trabajadores efectivos, las empresas mantienen a un porcentaje de sus trabajadores sin afiliación al IESS de manera tal que no son reconocidos como empleados ” (MACAROFF, 2018)

En la actualidad las empresas bananeras muestran altos niveles de impunidad que llega hasta amenazas hacia los que buscan defender los derechos de los agricultores “es el caso de Jorge Acosta activista y coordinador general de la Asociación Sindical de Trabajadores Agrícolas, Bananeros y Campesinos (ASTA) quien según la “ Denuncia No. 090101818024320 ante la Fiscalía General del Estado”, “a inicios de marzo del 2018 recibió un llamado telefónico en el cual una voz de mujer le advertía Si sabe cómo mueren los sapos” (MACAROFF, 2018)

No es secreto que en muchas empresas la importancia que se le da a estas relaciones empresario-agricultor es mínima ya que se busca solamente el producto final de la cosecha para tenerlo listo para la producción.

Otro ejemplo son los múltiples casos que van en contra del Grupo Noboa, que cuenta con varias denuncias por “ maltrato laboral, trabajo infantil, despidos injustificados y persecución sindical”. (MACAROFF, 2018)

Como esta evidenciado en la investigación: “ El primer sindicato en Los Álamos, fue resultado de una huelga violentamente reprimida en el 2002, que se dismanteló debido a la multitud de compañías que subcontrataban trabajadores. Esta era una táctica habitual que evitaba que un patrono tuviera una plantilla lo suficientemente grande como para permitir un sindicato. En aquel momento la empresa presionó y despidió trabajadores, pero el sindicato logro mantenerse. Sin embargo, en junio de 2014, luego de ser elegidos para el comité de empresa, 17 trabajadores son despedidos y, a los pocos días, se sumaron los despidos del secretario general y el tesorero del sindicato tras cuestionar una deducción sin explicar de un 1% en las nóminas de los 1200 trabajadores con efecto retroactivo a febrero. Durante la visita el 22 de diciembre de 2016 con representantes del IESS y la Defensoría

del Pueblo, la administradora de la hacienda admitió que el 50% de trabajadores no estaban asegurados, y que el dueño de la hacienda debía realizar esa labor.” (MACAROFF, 2018)

Considerando que el agro representa el 29,3% de empleo del país y que en 2017 se generó más de 170000 plazas de empleo en este sector (EL TELEGRAFO , 2017), por otro lado se debe tomar en cuenta que según datos del INEN, en el 2013 trabajaban 1400.000 de personas en el sector agrícola. (INEN, 2015) las empresas deben buscar enfocarse en el bienestar de sus trabajadores y en este caso proveedores para generar una cadena de valor sostenible y socialmente responsable. Así el consumidor sabe que no solo tiene un producto de calidad, además cuenta con un proceso donde no se denigro a ningún jornalero. El ganar-ganar es parte fundamental del valor compartido, se habla de la ganancia de las empresas suceden al mismo tiempo que las ganancias de los trabajadores, sociedad o incluso el medio ambiente. Al final no solo se satisface de manera real lo que busca el consumidor además las organizaciones responsables crecen en reputación y los agricultores pueden contar con un trabajo justo con respeto y dignidad.

## **1.2 Formulación del problema:**

¿Existe casos de éxito donde las empresas hayan decidido implementar el valor compartido, así obteniendo resultados favorables?

¿El trato con respeto y dignidad hace que el desempeño de los trabajadores de la palma africana incremente?

¿El valor compartido mejora el bienestar en el trabajo de los agricultores que trabajan en palma africana?

## **1.3 Justificación de la investigación**

Esta investigación tiene como objetivo investigar lo que abarca la creación de valor compartido en las empresas, específicamente casos de éxito en organizaciones agrícolas o palmicultores para conocer y mostrar los beneficios que implicada tener esta estrategia, no solo para la empresa y sus empleados, además para la comunidad y el sector con quienes se están trabajando. Se busca mostrar el ganar-ganar que involucra CVC. Finalmente se determina recomendaciones para la empresa Serpader S.A la cual es una palmicultora de Ecuador que está interesada en la creación futura de valor compartido.

#### **1.4 Definición del problema**

La creación de valor compartido en el sector palmicultor es una estrategia que puede beneficiar a ambas partes, tanto al agricultor como al empresario, cumpliendo el ganar-ganar. Por esta razón es necesario conocer lo que es el CVC y recomendaciones para la empresa Serpader S.A ya que buscan poder implementar estrategias de valor compartido.

## **Objetivos de la investigación**

### **1.1 Objetivo general:**

Investigar el beneficio del valor compartido entre una empresa palmicultora y una productora, en base de los resultados obtenidos en otras empresas del sector para recomendar la implementación en la empresa Serpader S.A

### **1.2 Objetivos específicos:**

1.2.1 Investigar documentalmente lo que es el valor compartido.

1.2.2 Estudiar el desarrollo de la creación de valor compartido.

1.2.3 Levantar información del sector palmicultor del país en frente de la CVC

1.2.2 Sugerir recomendaciones para la posible aplicación del valor compartido en la empresa Serpader S.A

### **1.3 Alcance de la investigación**

Demostrar en base a un estudio cualitativo los beneficios de una posible aplicación de valor compartido en la palmicultura Serpader S.A

## CAPÍTULO 2

### Antecedentes

#### 2.1 antecedentes de la investigación

El mundo de los negocios ha ido cambiando al igual que los consumidores. Hoy en día las prioridades de las empresas que quieren ser líderes y tener resultados efectivos son diferentes. Los enfoques de sostenibilidad empresarial, buenas prácticas empresariales y ética empresarial se están transformando en necesidades que las empresas tienen que satisfacer no solo a los clientes sino a todos sus implicados en la cadena de valor.

Un gran ejemplo es el sector agricultor, pues ya no solo se trata de un producto de calidad sino de una cadena de valor consiente que beneficie a todos, tanto a los agricultores y al mismo tiempo a la empresa que trabajo con ellos. Hoy en día se busca el ganar-ganar. Esto es la creación de valor compartido.

Sin embargo, existe algunos puntos de problemáticos en esta relación agricultor – empleador. Sin bien existe parámetros reguladores de esta relación de trabajo, como lo está mencionado anteriormente, no se cumplen y ocultan problemática graves existentes.

Según el código de trabajo en artículo 336 dice “Fijación de salarios mínimos. - Los salarios mínimos de los jornaleros serán fijados por las comisiones sectoriales y de trabajo.” (CODIGO DE TRABAJO, 2018). Al ser “comisiones sectoriales” pueden sufrir de inestabilidad y fácil contaminación al momento del cumplimiento del mismo. Otro ejemplo es el artículo 339 donde dice que una de las obligaciones del obrero agrícola es “ Procurar la mayor economía en beneficio de los intereses del empleador” (CODIGO DE TRABAJO, 2018). Si bien es cierto que un resultado de esta relación entre agricultor y empleador debe ser el “beneficio del interés del empleador” se excluye al agricultor que es el que trabaja para conseguir la materia prima, primordial para todo el proceso consiguiente de fabricación o producción.

Desde un enfoque general, según la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, el subempleo se incrementó de 355414 a 362051 entre el 2017 y 2018. Por otro lado, el empleo no remunerado es mayor que el desempleo, en marzo del 2018 existió 831.628 personas que tiene un empleo no remunerado. (ASTUDILLO, 2018). Además, en

marzo del 2019 la tasa de subempleo en el área rural fue de 19%. Otro punto a tomar en cuenta, son las condiciones de empleo, el 46,7% de los ecuatorianos se encuentran en el sector informal y el 58.6% de la población no estaba afiliada a ningún tipo de seguridad social. (INEN, 2019).

Otro indicador alarmante es que "Ocho de cada diez personas no afiliadas al IESS tienen ingresos mensuales menores a los de un sueldo mínimo (\$ 394) " (RAMOS, 2019)

Todos estos datos, muestran la precariedad del sistema laboral desde un punto de vista macro, lo que es más fácil de imaginar la realidad de sector agricultor, siendo este, vulnerable no solo con temas de empleo y cumplimiento legales, sino por la falta de procesos de protección al mismo agricultor.

Otra problemática evidente es la contaminación que la agricultura produce en cada uno de sus procesos. Según lo Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en un informe en el 2018 dice:

- "Los países en desarrollo representan el 25 por ciento del uso mundial de plaguicidas en la agricultura, pero suman el 99 por ciento de las muertes derivadas de su uso en el mundo. " (Mateo-Sagasta, Marjani Zadeh, & Turrall, 2018)
- "A nivel mundial, las tierras agrícolas reciben anualmente cerca de 115 millones de toneladas de fertilizantes nitrogenados minerales. Alrededor del 20 por ciento de estos insumos de nitrógeno terminan acumulándose en los suelos y la biomasa, mientras que el 35 por ciento acaba en los océanos. " (Mateo-Sagasta, Marjani Zadeh, & Turrall, 2018)
- "El medio ambiente es rociado cada año a nivel global con 4,6 millones de toneladas de plaguicidas químicos" (Mateo-Sagasta, Marjani Zadeh, & Turrall, 2018)

Según un estudio de la ONU, mueren 200.000 personas al año por intoxicación dada por plaguicidas y el 99% de estas muertes provienen de países en vías de desarrollo donde no existe las regulaciones necesarias para la protección de los agricultores y sus familias. (VANGUARDIA, 2017)

Según la FAO, el mayor contaminante a nivel mundial son los "acuíferos subterráneos" que provienen netamente de la actividad agrícola, esta es la responsable de contaminar el agua de las comunidades. Estos son los " nitratos en las aguas subterráneas,

oligoelementos metálicos y los contaminantes emergentes, incluidos los antibióticos y los genes resistentes a los antibióticos excretados por el ganado.” (FAO, 2018)

Esto es una realidad que se está viviendo en todo el mundo con un sistema que no es sostenible en el tiempo y claramente no solo afecta a nuestro país, además somos parte del problema que engloba los procesos incorrectos en la agricultura.

Cada vez los consumidores investigan más sobre los productos que compran y sus historias detrás de su fabricación o producción. Muchos de ellos prefieren consumir productos donde existe una relación de respeto entre la empresa y sus grupos de interés, principalmente, sus proveedores. Por esta razón es fundamental que las organizaciones empiecen a crear valor no solo en sus procesos internos, también, desde los agentes que suministran la materia prima hasta los procesos que involucra el post venta.

Como resultado de las afectaciones que las empresas han creado por sus modelos tradicionales y poco sostenibles con sus grupos de interés nace el Valor Compartido que se estará detallando a lo largo de la investigación.

Una empresa que tiene experiencia en este tema es Nestlé como lo estipula “ Nuestro compromiso con la creación de valor compartido nos identifica como una compañía que emprende acciones de manera sistemática para generar valor para las empresas, los consumidores, los empleados y los proveedores, así como sus familias y las comunidades donde viven.” (NESTLÉ, 2019).

Hoy en día el éxito de las empresas no depende solo de sus procesos tradicionales eficientes. Hoy más que nunca se trata de principios fundamentales que rijan a las organizaciones a establecer estrategias que beneficien el desarrollo de las comunidades con la que están trabajando.

## 2.2 Metodología de la investigación

Para la investigación se utilizará el método predominantemente cualitativo y en segundo plano cuantitativo con una investigación documental y descriptiva, debido a que busca conocer y describir el tema a tratar de la manera más completa posible utilizando datos no cuantificables y cuantificables con un enfoque humanístico.

## 2.3 Marco conceptual

Es primordial entender de manera general al valor compartido ya que es la base de este trabajo de investigación. Los escritores de la creación de valor compartido lo definen "como parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa ya que aprovechan la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social" (KRAMER & PORTER, 2011)

A continuación, se mostrará algunos pilares del valor compartido y como estos se refleja en la práctica dentro de las organizaciones.

- El valor se establece como "beneficios económicos y sociales en relación a los costos" (KRAMER & PORTER, 2011)
- Trabaja en la "creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad" (KRAMER & PORTER, 2011)
- Se establece como "parte integral de las competencias" y "parte integral de la maximización de utilidades" (KRAMER & PORTER, 2011)
- Como uno de los muchos resultados "realinea todo el presupuesto de la empresa" (KRAMER & PORTER, 2011)

Más allá de la búsqueda de cumplir lineamientos éticos, el valor compartido se considera como una oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento global", es una "nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo". (KRAMER & PORTER, 2011)

Además, Porter y Kramer describen que existen tres maneras claves para que las empresas puedan crear o implementar el valor compartido. (KRAMER & PORTER, 2011)

- 1.- Re concebir los productos y mercados (KRAMER & PORTER, 2011)
- 2.- redefinir la productividad de la cadena de valor (KRAMER & PORTER, 2011)
- 3.- permitir el desarrollo de los clústeres locales (KRAMER & PORTER, 2011)

Uno de los términos claves dentro de las herramientas que se describen anteriormente es el clúster lo cual los autores describen que también son conocidos por "concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular " además se aclara que "no solo son las empresas, además son las "instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio, organizaciones estandarizadoras". (KRAMER & PORTER, 2011)

Estos términos son muy importantes para poder entender el rumbo de la investigación y conocer el valor compartido y su aplicación.

## 2.4 Cronograma de actividades

NÚMERO	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	PREDECESORA
1	Tema	27/6/2019	10/9/2019	Catherine Freire	
2	Introducción	11/9/2019	17/9/2019	Catherine Freire	1
3	Planteamiento Del Problema	18/9/2019	24/9/2019	Catherine Freire	1
4	Formulación Del Problema	18/9/2019	24/9/2019	Catherine Freire	3
5	Obj. General	18/9/2019	24/9/2019	Catherine Freire	1 Y 4
6	Obj. Especifico	18/9/2019	24/9/2019	Catherine Freire	3,4 Y 5
7	Justificación	25/9/2019	1/10/2019	Catherine Freire	1,3 Y 5
8	Alcance	25/9/2019	1/10/2019	Catherine Freire	1,5 Y 6
9	Antecedentes	25/9/2019	1/10/2019	Catherine Freire	1 Y 2
10	Estudios Previos	2/10/2019	15/10/2019	Catherine Freire	9
11	<b>Marco Teórico (Conceptual)</b>	<b>2/10/2019</b>	<b>22/10/2019</b>	<b>Catherine Freire</b>	<b>9 Y 10</b>
12	Desarrollo 3.1-3.2	28/10/2019	3/11/2019	Catherine Freire	Todas Las Actividades Anteriores
13	Desarrollo 3.3	11/11/2019	17/11/2019	Catherine Freire	Todas Las Actividades Anteriores
14	Desarrollo 3.4	18/11/2019	24/11/2019	Catherine Freire	Todas Las Actividades Anteriores
15	Desarrollo 3.5	25/11/2019	2/12/2019	Catherine Freire	Todas Las Actividades Anteriores

<b>16</b>	<b>Resultados</b>	<b>9/12/2019</b>	<b>15/12/2019</b>	<b>Catherine Freire</b>	<b>Todas Las Actividades Anteriores</b>
<b>17</b>	Conclusiones	9/12/2019	15/12/2019	Catherine Freire	Todas Las Actividades Anteriores
<b>18</b>	Recomendaciones	9/12/2019	15/12/2019	Catherine Freire	Todas Las Actividades Anteriores
<b>19</b>	Revisión 1	16/12/2019	20/12/2019	Tutor	Todo El Material Finalizado
<b>20</b>	Correcciones	6/1/2020	10/12/2020	Catherine Freire	19
<b>21</b>	Revisión 2	13/1/2020	17/1/2020	Tutor	20
<b>22</b>	Correcciones	20/1/2020	24/1/2020	Catherine Freire	21
<b>23</b>	Revisión 3	27/1/2020	31/1/2020	Tutor	22
<b>24</b>	<b>Correcciones</b>	<b>3/2/2020</b>	<b>7/2/2020</b>	<b>Catherine Freire</b>	<b>23</b>
<b>25</b>	Revisión Final	10/2/2020	14/2/2020	Tutor	24

## CAPÍTULO 3

### Marco teórico

#### 3.1 Definición del valor compartido

El valor compartido nace de una problemática evidente en la sociedad como resultado de un sistema capitalista, donde las personas u organismos estatales ya no confían en el accionar de las empresas dado que las mismas han tomado decisiones incorrectas por el buen desempeño del dinero. Además, muchas de ellas han creído que las estrategias rápidas y de corto plazo son de ayuda las empresas en momentos de crisis o al establecer el rumbo de la organización, sin embargo, no se han dado cuenta que ignoran factores primordiales para conseguir el éxito. Por otro lado, no se toma en cuenta a otros actores importantes en la cadena de valor que pueden enriquecer los procesos.

Si bien es cierto, en los últimos años se han creado estrategias que nazcan desde una visión de responsabilidad social, sin embargo, estas prácticas también se han visto afectadas y denigradas porque se las ha tomado como filantropía o mecanismos de evasión de impuestos.

Muchas de las necesidades de la sociedad no está alrededor de la empresa, sino en el centro de la misma. (KRAMER & PORTER, 2011). Esta visión equivocada ha hecho que la empresa no trabaje en conjunto con la comunidad, sin buscar el progreso de todos.

Así nace la solución a esta problemática por medio 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" (KRAMER & PORTER, 2011)

El valor compartido además busca "re concebir la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo. ". las empresas buscan satisfacer las necesidades de la sociedad, pero han tenidos una visión muy estrecha de las maneras en las cuales lo pueden hacer. Por ello con CVC se busca abrir nuevos horizontes y que las organizaciones entiendan necesidades mucho más profundas. (KRAMER & PORTER, 2011)

Los problemas de la sociedad no se los resuelve con filantropía o caridad cada cierto tiempo. Las empresas tienen que reconocer que su papel dentro de las comunidades es esencial y no solo por el aspecto económico. "El propósito de la corporación debe ser redefinido: es la creación de valor compartido, no sólo las utilidades per se. Esto impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global. También le dará una nueva forma al capitalismo y su relación con la sociedad. Y tal vez, lo más importante, aprender a crear valor" (KRAMER & PORTER, 2011)

Como está escrito anteriormente, las empresas no solo pueden ayudar en corto plazo al crecimiento económico de la sociedad, también puede generar mejores resultados en sistemas de innovación y productividad a largo plazo. Es un cambio de sistema tradicional por la necesidad de poder satisfacer a las nuevas generaciones que vienen acompañadas de nuevos retos.

Ahora bien, uno de los múltiples resultados negativos de la manera tradicional de actuar de las empresas han sido sus excesos y por consiguiente sus desperdicios que se han convertido en una carga no producida por la sociedad. Así nace la importancia de crear limitantes para la producción de la empresa donde se busca sancionar las actividades negativas. Un ejemplo puede ser los impuestos que nacen netamente de una política pública del estado.

Por otro lado, muchos reconocen que cargar con los resultados de sus desechos producidos como resultado de las acciones de la empresa, como por ejemplo residuos tóxicos significa un incremento a los costos, por ende, un mayor precio de venta al público para que la utilidad no se vea afectada.

Dicho estas dos realidades validas, el valor compartido " reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales". " También reconoce que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas, como energía o materias primas despilfarradas, accidentes costosos y la necesidad de capacitación paliativa que compense las insuficiencias en educación. Y el abordar los daños y limitaciones de la sociedad no eleva necesariamente los costos para las empresas, porque pueden innovar mediante el uso de tecnologías, métodos operacionales y enfoques de gestión novedosos, con lo que, como resultado, elevarían su productividad y expandirían sus mercados". (KRAMER & PORTER, 2011).

Compaginando estas dos ideas contrapuestas, da como resultado que el valor compartido lo que busca "expandir el valor económico y social " (KRAMER & PORTER, 2011) no solo se trata de la redistribuciones las ganancias a los diferentes grupos de interés. Es más bien, un enfoque "en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer el cluster local de proveedores y de otras instituciones para mejorar la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad" (KRAMER & PORTER, 2011)

Para finalizar un ejemplo básico para entender la diferencia del valor compartido y otras prácticas que pueden ser parecidas, pero evidentemente en la implementación no lo son.

Un granjero puede recibir una mejor proporción de ingresos conforme su trabajo, en el momento de la venta de sus productos. A esto se lo conoce como comercio justo, esto quiere decir un re-distribución de las ganancias. Por otro lado, CVC tiene como mecanismos crear alianzas estratégicas con el agricultor local y su comunidad para trabajar en conjunto y tener mejores resultados a lo largo de su cadena de valor. No solo preocupándose por el corto plazo, todo lo contrario, asegurando su sustentabilidad y la calidad. (KRAMER & PORTER, 2011)

Como conclusión, los resultados son evidentes en la práctica y el tiempo. "Los primeros estudios sobre los cultivadores de cacao en Costa de Marfil, por ejemplo, sugieren que mientras el comercio justo puede elevar los ingresos de los agricultores entre 10% y 20%, las inversiones de valor compartido pueden elevar sus ingresos en más de 300%. Puede que se requiera más inversión inicial y tiempo para implementar las nuevas prácticas de suministro y desarrollar el clúster de apoyo, pero el retorno será un mayor valor económico y beneficios estratégicos más amplios para todos los participantes." (KRAMER & PORTER, 2011)

### **3.2 Diferenciación entre ética empresarial, responsabilidad social corporativa y valor compartido**

A lo largo de la historia, las empresas han visto la necesidad de conocer la importancia de sus actividades más allá de su retorno económico. Nacen varios enfoques que buscan abarcar las diferentes realidades de los actores de la empresa. Estos enfoques han ido evolucionando y dando paso a nuevas ideas mejoradas. Sin bien es cierto la ética empresarial, responsabilidad social corporativa y el valor compartido pueden contener similitudes en su teoría y práctica, además, comparten algunos valores como base de su modelo. Por otro lado, cuentan con muchas diferencias que evidencian la progresión de los conceptos conforme el tiempo. Terminó esta idea mencionando que hoy en día los recursos intangibles son los que tienen más valor como la innovación o la sustentabilidad que a lo largo del tiempo se convierte en la ventaja competitiva para el éxito. (PEDRONI, PIÑERO, & BARCELLOS, 2017)

#### ***3.2.1 Ética empresarial***

Existe muchos estados antiguos que hablan sobre la importancia de la ética en las empresas u Organizaciones de trabajo. Se conoce que Adam Smith, en algunos de sus libros como "La Teoría de los Sentimientos Morales" o "La Riqueza de las Naciones". En estas obras se puede observar el enfoque moral de Adam Smith a las acciones de las empresas y como esto influye en los resultados de la misma. Como resultado, nace la preocupación de conocer los resultados de las actividades económicas de las empresas ya que estas afectan a terceros, y su validez. (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

Persiguiendo una de las problemáticas actuales que presentan las organizaciones con fines de lucro, la sociedad valida las actividades resultantes que da como resultado la credibilidad o legitimidad de sus acciones si estas son positivas, en caso contrario sucede los problemas que se puede observar hoy en día. Muchas organizaciones y políticas estatales trabajan en contra de las empresas para proteger a la sociedad de resultados nocivos y destructivos. Por esta razón se puede determinar que las empresas no pueden vivir separadas de la moral ya que la misma empresa es un acumulado de personas que buscan trabajar para lograr las mismas metas. Así la sociedad espera que se cumplan las necesidades de los grupos de interés responsablemente, por ende, la empresa debe trabajar acorde a esa realidad de manera que no pierda la credibilidad. (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

Entonces, la ética empresarial nace como la manera correcta de la toma de decisiones, con prudencia y honestidad en cada disposición que se haga dentro de la empresa, sin importar su tamaño o implicación. Esta primicia evoluciona en un ambiente ético de toda la organización donde este sea carácter mismo de la empresa, se busca que todos los resultados de cada actividad sean responsables, legítimos y honestos. Al final, la organización no debe buscar la motivación solo en réditos económico o en el miedo a perder la credibilidad, más bien en que todas estas virtudes ayuden a la empresa a ser más eficientes y sostenibles en el tiempo dando como resultado un beneficio integro en toda la organización.

### ***3.2.2 Ética empresarial y responsabilidad social corporativa (RSC)***

La responsabilidad social corporativa toma como base la ética empresarial y evoluciona en la práctica, existe una vasta literatura sobre los diferentes enfoques o tipos de RSC donde se lo puede orientar a la rendición de cuentas, una responsabilidad o una obligación, sin embargo, lo esencial es la respuesta a las expectativas de la sociedad, si los resultados de su actividad económica y sus procesos son responsables, honestos y legítimos. En este caso, no solo se busca responder las expectativas de los actores externos de la organización, sino de todos los grupos de interés, sean estos interno o externo. (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

Por otro lado, también se debe abarcar la rendición de cuentas como una obligación de las organizaciones. Estas deben brindar información transparente de cada proceso realizado a los diferentes entes de control como por ejemplo entidades gubernamentales. En conclusión la responsabilidad y la rendición de cuentas abraza de manera general la RSC (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

Esta unión debe ser voluntaria, debe nacer desde la empresa, la preocupación de satisfacer las diferentes necesidades de los grupos de interés. En la experiencia que ha tenido la RSC ha existido incongruencias que ha puesto en juego la validación de todo el modelo. Por un lado, existe cuantiosas normas u objetivos de RSC que las empresas buscan implementar a lo largo de sus procesos.

Cada norma es más extensa que otra. Muchas abarcan los mismos objetivos con resultados diferentes. Se puede decir que la RSC está en un punto que no hay una conformidad en el modelo y cada vez nace una nueva norma que implementar. Conjuntamente, en los últimos años queda demostrado que la validez de RSC no está

conforme a las expectativas de la sociedad, incluso, ni del mismo modelo. Incontables organizaciones que han tenido estatutos claros, normas establecidas internamente o reconocimientos por la implantación de RSC se han visto manchadas por prácticas ilícitas o incoherentes. (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

No obstante, la evolución del RSC también ha mejorado en la práctica. Hoy más que nunca, la sociedad se apodera de motivaciones ambientales y responsabilidad social para la generación de cambios que impacten positivamente a la sociedad. Esto claramente incluye a las empresas. Para tener una visión más amplia del RSC existe diversas asociaciones que buscan medir el desempeño de la misma como lo es Forética.

“Forética es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones” (FORÉTICA, 2018)

Esta organización ha brindado algunas estadísticas de los cambios que ha tenido las organizaciones desde el 2012 hasta el 2017, son las siguientes:

Las empresas han crecido de un 30% a un 48% en el factor: alinear el negocio con los objetivos, misiones o valores propios. De un 20% a un 24% en cumplir con las expectativas de los consumidores, de un 13% a un 20% en hacer tangible el impacto positivo y de un 20% a un 21% en atraer, motivar o retener a los empleados.

Por otro lado, ha decrecido de un 25% a un 24% en desarrollar nuevo crecimiento de oportunidades, de un 36% a un 22% en mejorar la eficiencia operacional y de un 27% a un 22% en responder a requisitos regulatorios. (FORÉTICA, 2018)

### Alineación del negocio, la clave del segundo ciclo de la RSE



Fuente: McKinsey Global Survey on Sustainability, N=2422 Base muestra: Encuestas 2422 directivos de empresas a nivel global. Año: 2017

### Anexo 2 (FORÉTICA, 2018)

Por otro lado, se debe mencionar que a lo largo del tiempo la responsabilidad social se ha centrado en una mirada interna de la organización sin ampliar sus objetivos a una visión extensa del sistema. Esto es un problema porque muchas veces la empresa se olvida que tiene una relación estrecha con su entorno y que deben responder a sus necesidades y cambios para poder sobrevivir. (BEAUMONT, 2016)

Como se puede observar la RSC tiene varios puntos a favor y en contra que suele confundir la veracidad en el momento de su aplicación y medición.

#### 3.2.3 Creación de valor compartido (CVC)

La creación de valor compartido nace desde una crítica hacia las organizaciones que han utilizado la filantropía como medio publicitario superficial, creando campañas de ayuda asocial o donaciones muy alejadas al giro del negocio y con poca visión estratégica para solucionar o satisfacer las necesidades. Igualmente, busca que la RSC no solo busque satisfacer a sus grupos de interés y eliminar los efectos negativos de sus actividades, sino evolucionar hacia una visión más estratégica de la RSC para identificar necesidades más relevantes. (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

Haciendo un paréntesis cabe mencionar la importancia de tener pilares fundamentales al momento de la creación de valor en sí mismo, según Roger Martin "el valor se crea cuando se introducen las competencias en las estructuras y procesos de una organización." (BEAUMONT, 2016)

Además, se debe poner énfasis en una gestión estratégica global de las organizaciones donde se pueda ver el proyecto de manera ordenada para una implementación eficaz, todo esto debe ser parte de una visión que inspire, con recursos que sean aptos para cada situación y giro de negocio. Finalmente, el ámbito de la operación debe ser esos mecanismos en donde los recursos sean transformados para la misma implementación. (BEAUMONT, 2016)

En pocas palabras la creación de valor compartido busca crear una alianza entre los negocios y la sociedad ya que en este modelo las problemáticas sociales están en el centro de las organizaciones por medio de tres pilares fundamentales que se han descrito anteriormente y que se los explicará a profundidad más adelante. (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

En este punto es donde nace la crítica a la RSC ya que, en la práctica resulta en filantropía, sustentabilidad y un impacto limitado por esta razón la CVC busca romper estos límites existentes.

Según Kramer y Porter la creación de valor compartido tiene una visión de:

- "valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos" (KRAMER & PORTER, 2011)
- "creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad" (KRAMER & PORTER, 2011)
- "Parte integral de las competencias" y "parte integral de la maximización de utilidades" (KRAMER & PORTER, 2011)
- "Realinear todo el presupuesto de la empresa" (KRAMER & PORTER, 2011)

Por otro lado, la responsabilidad social corporativa tiene una visión de:

- "valor: hacer el bien" (KRAMER & PORTER, 2011)
- "ciudadanía, filantropía, sustentabilidad" o "en respuesta a la presión externa" (KRAMER & PORTER, 2011)
- "ajena a la maximización de utilidades" (KRAMER & PORTER, 2011)

- “impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC” (KRAMER & PORTER, 2011)

Citando a Porter y Kramer, “La creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier mal causado por la empresa, pero es mucho más que eso. La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global. Esta idea representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo.” (KRAMER & PORTER, 2011)

Estos beneficios y crecimientos se pueden observar en todas las industrias que se atrevan a poner el valor compartido como parte fundamental de su cadena de valor, bajo esta perspectiva, podemos ejemplificar un caso exitoso de estudio en la agroindustria argentina, donde la búsqueda de innovación, aplicación de sostenibilidad y valor compartido ha hecho que no solo tenga mejoras en la tecnología agrícola del lugar, además comienza con temáticas de sustentabilidad para poder crear vínculos estratégicos entre los diferentes actores. (PEDRONI, PIÑERO, & BARCELLOS, 2017)

Más adelante se detallará la creación de valor compartido pero lo que cabe mencionar en esta sección es que la CVC va más allá de las fronteras de normativas internas de la empresa y no solo busca mitigar las consecuencias negativas o cuidar su reputación. Es una nueva manera de entablar las relaciones entre la empresa y la sociedad que nace desde reconocer nuevos mercados y productos que nacen desde las propias necesidades de la sociedad hasta trabajar con las comunidades locales donde no solo se busca el beneficio de los accionistas sino de todos quienes conformar la cadena de valor.

En conclusión, estos tres conceptos se interrelacionan y van evolucionando conforme las nuevas necesidades y retos de las empresas. Sin embargo, hoy en día, la creación de valor compartido se convierte en una obligación para las organizaciones con fines de lucro que buscan romper las fronteras entre empresa y sociedad. En realidad, es una evolución del capitalismo que hoy conocemos.

Estas estrategias dan nuevos mecanismos para tener un mejor resultado en la distribución de la riqueza. Por otra parte este fin no se llega a cumplir a su cabalidad, ya que los gobiernos no apoyan de la misma manera a todas las industrias como consecuencia existe

inequidad. A esto se debe sumar que el estado no complementa estas estrategias con leyes o normas que deberían proteger y apoyar a las empresas. Esto es una falta clara de compromiso estatal al sector privado. Como resultado las organizaciones no son competitivas y una división más clara entre la población pobre y rica. (DÍAZ & CASTAÑO, 2013)

Otro problema que se debe combatir internamente está en el sistema interno de la empresa, el vencer a los prejuicios es una lucha diaria y fuerte que inicia desde los altos mandos para ubicar el valor compartido en nuestra prioridad. En muchas ocasiones se convierte en un problema porque la rentabilidad se puede ver en juego a un corto plazo. (MUÑOZ-MARTIN, 2013)

### **3.3 Creación del valor compartido**

La creación del valor compartido está unida con la sostenibilidad, y el poder realizar estrategias que abarquen, proyecten y respondan a las necesidades venideras, un ejemplo de esto es la sostenibilidad programada que son todas las acciones que se puede realizar para que en el futuro formen parte de las respuestas a las situaciones presentadas. (BEAUMONT, 2016)

Como se lo ha mencionado anteriormente, la creación de valor compartido cuenta de tres pilares fundamentales como estrategias para lograr que el valor compartido sea implementado en las empresas. En esta sección se va a detallar cada una de ellas.

#### ***3.3.1 Re concebir los productos y mercados***

A lo largo de los años se ha hablado de las diferentes estrategias que se pueden utilizar al momento de crear una necesidad para su posterior satisfacción por medio de un producto creado. Sin embargo, las necesidades como salud, educación, vivienda y nutrición están latentes en la sociedad y por ahora reconocemos que son problemas que no desaparecerán fácilmente dentro de la siguiente década. (KRAMER & PORTER, 2011)

Las empresas actuales buscan satisfacer necesidades más allá de la superficialidad de un gusto deseo fugaz. Ya no solo se trata de productos deliciosos o de fácil cocción, sino de productos que estén acorde a una nutrición balanceada y llena de nutrientes.

Otras empresas como "IBM están diseñando maneras de ayudar a las empresas de servicios básicos a aprovechar la inteligencia digital para que ahorren energía." (KRAMER & PORTER, 2011)

Existe muchos más ejemplos de empresas que utilizan la innovación en cada uno de sus procesos para abrir nuevos mercados y atar a las necesidades profundas de la necesidad. Por otro lado, los beneficiarios de este nuevo valor compartido, claramente son muchos más, ya que la empresa va poder satisfacer las necesidades de forma más segura y efectiva. Los propios consumidores preferirán productos y servicios que sean beneficiosos para cada integrante de la cadena de producción, incluso sus proveedores hasta las consecuencias en la post venta que se llegue producir. (KRAMER & PORTER, 2011)

De esta manera se puede constatar que las empresas pueden abarcar las necesidades sociales con más éxito que las mismas organizaciones sin fines de lucro o entidades gubernamentales (anexo 3).

Así, los mercados que se encuentran en países en vías de desarrollo o comunidades con grandes desventajas se convierten en grandes oportunidades de negocio lo que hace años atrás se consideraban lugares de los cuales las empresas deben huir (KRAMER & PORTER, 2011)

El valor compartido borra la línea entre organizaciones sin y con fines de lucro. Ahora la empresa es quien brinda servicios sociales al mismo tiempo que sus utilidades las convierten en organizaciones de éxito. Un caso es " WaterHealth International, una firma con fines de lucro y de rápido crecimiento, usa técnicas innovadoras para purificar el agua y distribuir agua potable a un costo mínimo a más de un millón de personas en zonas rurales de India, Ghana y las Filipinas." (KRAMER & PORTER, 2011)

Como conclusión la empresa deberá detectar la situación actual de la sociedad, sus necesidades, prioridades y beneficios del mismo para proceder a reconocer si el producto que se está ofertando en la actualidad está alineado con la sociedad en donde se encuentra. La innovación en el valor compartido es inevitable y necesario para explorar nuevos mercados, generando o modificando productos o servicios que suplan las necesidades encontradas. se tiene que aceptar que las prácticas que naces desde el valor compartido no solo dan un buen resultado final, todo lo contrario, benefician a cada trabajador y a su familia con el proceso realizado por la organización. (KRAMER & PORTER, 2011)

### ***3.3.2 Redefinir la productividad de la cadena de valor***

Una de las principales preocupaciones dentro de las empresas es la productividad de su cadena de valor, si se está llevando los procesos de manera eficiente. Además, se busca evaluar el éxito del trabajo de cada participante de su cadena y como se integran entre sí. Como conocemos la productividad de la Cadena de valor, depende de muchos factores externos que, aunque se busque eliminarlos, tienen inevitables efectos para la empresa, por ejemplo, los recursos como el agua, las condiciones de trabajo o temas de salud. (KRAMER & PORTER, 2011)

El valor compartido nace con esta necesidad de redefinir la productividad de la cadena de valor porque se considera que todas estas problemáticas que surgen dentro de la sociedad termina afectado a las empresas, las misma que tiene que incurrir en gastos para contrarrestar estas afecciones. (KRAMER & PORTER, 2011)

Para entender este punto con una mejor claridad se debe conocer ¿qué es una externalidad? Según Porter y Kramer, "Las externalidades surgen cuando las firmas crean costos sociales de los que no se hacen cargo, como la contaminación. Entonces, la sociedad debe imponer impuestos, regulaciones y sanciones para que las firmas "internalicen" estas externalidades, una creencia que influye en muchas políticas gubernamentales." (KRAMER & PORTER, 2011)

Como está escrito anteriormente los problemas que nacen desde la sociedad se puede convertir en un carga o limitación para las empresas, por otro lado, muchas organizaciones no son responsables de los resultados de su producción, generando desechos que se convierten en una carga para la misma sociedad. Se trasforma en un círculo vicioso. El resultado afecta directamente a la empresa, ya que por estas mismas razones las políticas gubernamentales son más estrictas en el ámbito empresarial para proteger el bienestar de los ciudadanos.

En esta búsqueda se puede encontrar que el progreso de una sociedad y la productividad de la cadena de valor es posible, más allá de las ideas tradicionales. Un buen ejemplo de esto es Wal-mart, 2009 aminoro sus empaques y modifiko sus rutas, así ahorrándose \$200 millones, al mismo tiempo redujo empaques y aminoro los gases tóxicos que se puede emanar por la distribución. (KRAMER & PORTER, 2011)

El valor compartido busca que las empresas, por medio de la innovación, sean parte del cambio para resolver los problemas sociales por medio de nuevas formas de operar. Tradicionalmente se pensaba que las estrategias usadas para disminuir la contaminación al ambiente con gases tóxicos, era un gasto que la empresa no debía de incurrir, solo debía mantenerse al margen de las regulaciones estatales. Sin embargo se ha podido constatar que este tipo de estrategias puede ser una herramienta de ahorro, manejo de recursos eficientes y calidad total. (KRAMER & PORTER, 2011)

En la redefinición de la productividad de la cadena de valor existe algunos ámbitos que son importantes mencionar y reconocer como el uso de nuevos enfoques y tecnologías hace posible el valor compartido.

Todas las empresas dependen de diferentes tipos de energía para proceder con sus actividades además la logística puede ser el factor decisivo del éxito o fracaso, ya que una cadena de suministro deficiente incurre en gastos innecesarios y en pérdida de tiempo valioso. Es por esto que por medio de nuevas tecnologías las organizaciones pueden utilizar la energía por medio de prácticas de "reciclaje, cogeneración" entre otras. De igual manera el tema logístico se ha convertido en una prioridad dentro de las empresas, ya que su mal funcionamiento genera gastos, desperdicios, falta de calidad y una gestión integral deficiente. Es por esto que hoy en día se busca sistemas eficientes que están rediseñados para optimizar sus recursos, eliminar desperdicios o tiempos muertos, haciendo que los productos sean distribuidos de manera más directa, rápida y confiable. Esta redefinición puede incluir medidas tan simples como comprar insumos cerca de la fábrica y evitar costos de envíos hasta la reconstrucción de las instalaciones. Todas estas diferentes implementaciones generan valor compartido. (KRAMER & PORTER, 2011)

Otro factor importante son los recursos y como estos son gestionados, actualmente la preocupación por el uso indebido de los recursos naturales es un hecho. Sin embargo, con nuevas tecnologías, no solo se puede generar mejoras en los recursos netamente ambientalistas. Se trata de una mejor utilización de todos los diferentes recursos que son necesarios para la producción. Unos ejemplos de esto son Coca-Cola que "ha reducido su consumo mundial de agua en 9% a contar de 2004, casi la mitad de su meta de 20% de reducción para 2012", "Dow Chemical que logró reducir su consumo de agua dulce en su principal lugar de producción en 3.800 millones de litros –agua suficiente para que consuman 40.000 personas durante un año en EE.UU.– resultando en ahorros de US\$ 4

millones. ” y ”Jain Irrigation de India, un fabricante líder a nivel mundial de sistemas completos de riego por goteo para la conservación del agua, logre una tasa de crecimiento anual compuesto de 41% de sus ingresos en los últimos cinco años. ” (KRAMER & PORTER, 2011)

Desde una visión tradicional se conoce que la empresa debe tener un poder sobre sus proveedores y tratar de ganar lo más posible en cada negociación, sean en el pago injusto al agricultor por su producto, minimizando los beneficios o al tener políticas que al final del día ahorca al pequeño agricultor que con mucho esfuerzo apenas subsiste. En la actualidad, se conoce que estas mismas prácticas empresariales hace que el agricultor (proveedor) tenga limitaciones que afectan directamente a la calidad del producto, no sea sostenible en el tiempo y no existe posibilidad de mejora. A todo esto, hay que sumarle los precios bajos. Entonces se debe reconocer que a medida que los proveedores sean más fuertes, van a ser más eficientes como resultado la calidad se incrementará en cada proceso. Nestlé es un caso exitoso de estas prácticas inteligentes, ellos se conectan con los agricultores directos, les capacitan, mejoran los incentivos y establece instalaciones adecuadas para asegurar que le producto final sea de calidad, agregando valor a cada proceso. Además, se puede aprender la importancia de trabajar con proveedores locales y no tercerizados, ya que, en la última, la empresa tiene que incurrir en costos de transacción y productos ineficientes. Los proveedores locales, por otro lado, son aliados de las empresas ya que reduce tiempos, son flexibles y los cambios necesarios tendrán una implementación más fácil y directa. (KRAMER & PORTER, 2011)

Por último, un factor de suma importancia es la productividad de los empleados. Muchas empresas tradicionales tratar de ahorrar algunos costos que implica los beneficios a los trabajadores, seguridad, sueldos o temas de salud. A corto plazo se puede ver un beneficio sin embargo estas prácticas no son sostenibles a largo plazo. Las empresas han tenido que reconocer que el ahorrarse un seguro de salud para sus trabajadores no es la mejor opción ya que la ausencia de los empleados en el lugar de trabajo por una enfermedad es mucho más costosa, además, los empleados saludables muestran un mejor rendimiento, esto quiere decir que son más productivos. Este enfoque los ha tomado Johnson & Johnson que ” al ayudar a sus empleados a dejar de fumar e implementar muchos otros planes de bienestar, la empresa ha ahorrado US\$ 250 millones en costos de atención de salud, un retorno de US\$ 2,71 por cada dólar gastado entre 2002 y 2008. Es más, Johnson & Johnson se ha beneficiado con una fuerza de trabajo más presente y productiva.” (KRAMER & PORTER, 2011). La fuerza

laboral es esencial en cada organización, básicamente es el motor y generador de ideas que hace de una compañía lo que realmente es, todas estas prácticas en busca de lograr el valor compartido no solo benefician a todos los implicados internos de la empresa, en la práctica los resultados positivos afectan a la sociedad misma.

### ***3.3.3 La construcción de clústeres locales***

Las empresas son parte de su ambiente, ninguna puede trabajar independiente de sus compañeros vecinos. Como lo menciona Porter y Kramer los clústeres locales pueden ser "empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular" (KRAMER & PORTER, 2011) Además pueden ser instituciones académicas o asociaciones, universidades o colegios locales.

Los beneficios de trabajar con proveedores locales son varios, como la colaboración, logística eficiente, beneficios en el servicio de transporte y un incremento en la productividad que depende netamente del apoyo de un clúster local. Por otro lado, si los clústeres locales no están bien atendidos, los costos para la empresa incrementan de igual manera, ya que un mal sistema de transporte o deficiencias en la capitación hace que los costos se eleven. Esto se lo puede ver desde una visión macro como, la pobreza, discriminación, falta de educación, enfermedades e inseguridad que afecta directamente a las comunidades, como resultado las empresas van a tener clústeres deficientes. Una vez más se trasforma en un círculo vicioso. (KRAMER & PORTER, 2011)

Con estos antecedentes se puede decir que el valor compartido nace cuando las empresas edifican clústeres locales que sean eficientes y productivos, además que, por medio de esta conexión también ayuden a los problemas que poseen los mismos clústeres. Si bien se ha tratado de crear estas alianzas significativas anteriormente, no han tenido éxito ya que son medidas intermitentes que no llegaban a los factores críticos de la problemática misma. (KRAMER & PORTER, 2011)

Dentro de la construcción clústeres locales existe un factor clave es que " la formación de mercados abiertos y transparentes" esto es porque en mercados que existe problemáticas como el pago injusto a los empleados, los precios no están claros o existe explotación la productividad es la que se ver afectada. Por esta razón si se busca mercados

abiertos y transparentes la mejora va ser integral de cada participante del proceso, los proveedores incrementan su calidad y aseguran ser un suministro eficiente ya que reciben beneficios y la ayuda necesaria para poder realizar sus actividades. Cerrando este ciclo, los consumidores locales van a preferir un producto que salga desde sus propias comunidades, así el crecimiento no es solo es económico, también es social. (KRAMER & PORTER, 2011)

En este punto cabe recalcar que es muy importante que la visión de la organización sea clara, con un rumbo claro y que sea capaz de inspirar a la comunidad que la rodea así la misma comunidad puede recaudar recursos esenciales para el trabajo de la empresa. (BEAUMONT, 2016)

Estos cambios se convierten en beneficios para la productividad de la empresa, las comunidades. El valor compartido busca integrar a los diferentes actores desde el inicio hasta el final, ya que, aunque se trabaje justamente con los granjeros locales, sino hay una comunidad que apoye al proceso, el ciclo no se completará como resultado no será sostenible en el tiempo. Por ello los clústeres locales pueden ayudar con logísticas, infraestructura, insumos o elementos esenciales dentro de la cadena de valor. En la práctica esto se puede evidenciar en Nestlé, ayudando a las asociaciones de agricultores locales para que sea de fácil acceso sus insumos como los fertilizantes y máquinas de irrigación. Desde el inicio hacen que la cadena trabaje a un ritmo veloz y seguro. El poder trabajar y crecer con los clústeres locales depende de muchos actores que deben participar en conjunto para poder hacer que el valor compartido sea exitoso, por ello, es esencial trabajar con entidades públicas, privadas u organizaciones sin fines de lucro. (KRAMER & PORTER, 2011)

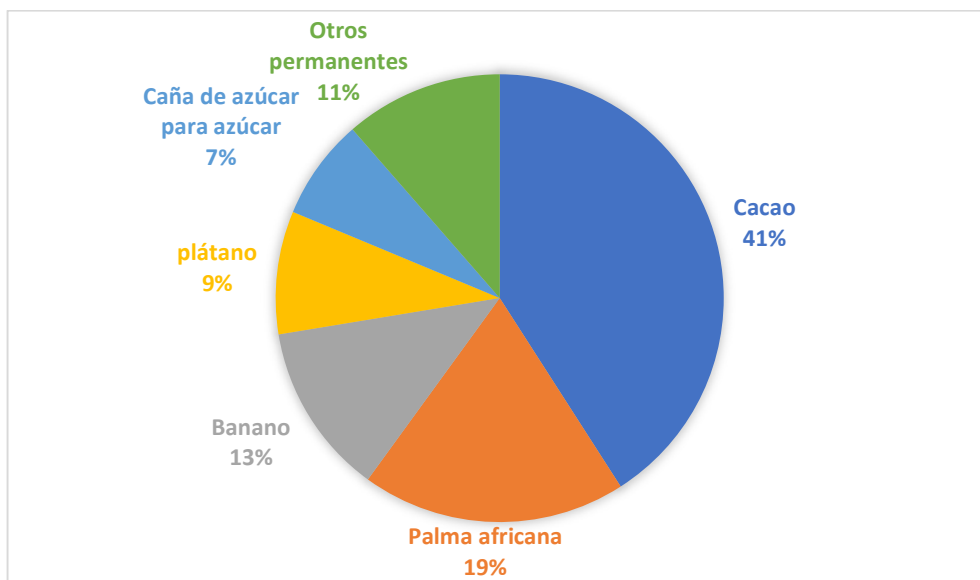
Finalizo mencionando que sin duda alguna el trabajo con los clústeres locales es un beneficio integro a toda la organización y a la comunidad misma, sin embargo, como lo mencione anteriormente, la comunidad puede ser parte del crecimiento de los recursos de la organización que puede encaminar a un excedente de su capacidad operativa y es muy difícil que la empresa pueda hacer los cambios necesarios en corto plazo para resolver este problema, lo que claramente afecta a toda la cadena de producción. El trabajo con la comunidad debe ser medido y controlado de lo contrario se puede salir de control en diferentes ámbitos perjudicando a toda la organización. (BEAUMONT, 2016)

### 3.4 Generalidades del sector Palmicultor en Ecuador

#### 3.4.1 población

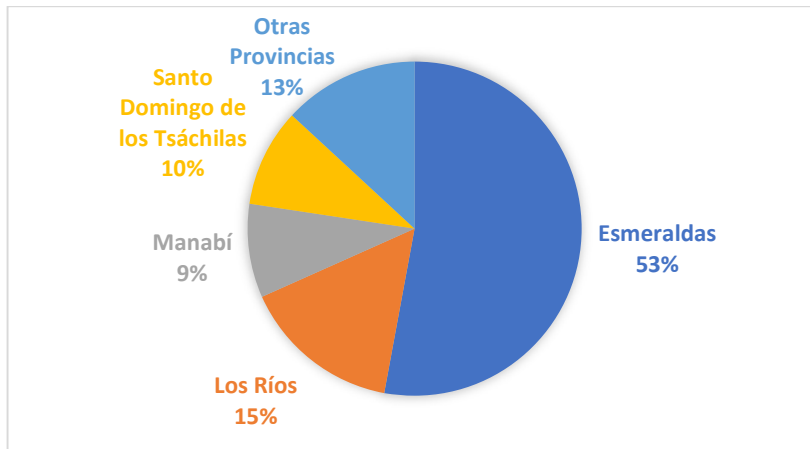
Según la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA), en el 2017 contaban con alrededor de 7000 palmicultores, con más de 50.000 empleo directos generados y 100.00 empleos indirectos. (ANCUPA, 2017)

La palma africana es uno de los mayores cultivos del país, según datos del INEN, en 2018 de las 1'464.589 hectáreas de cultivos permanentes, el 19.1% le pertenece la palma africana, detrás del cacao con un 40,9% y por encima del banano y el plátano con un 12.4% y 8.9% respectivamente. (INEN, 2019)



(INEN, 2019)

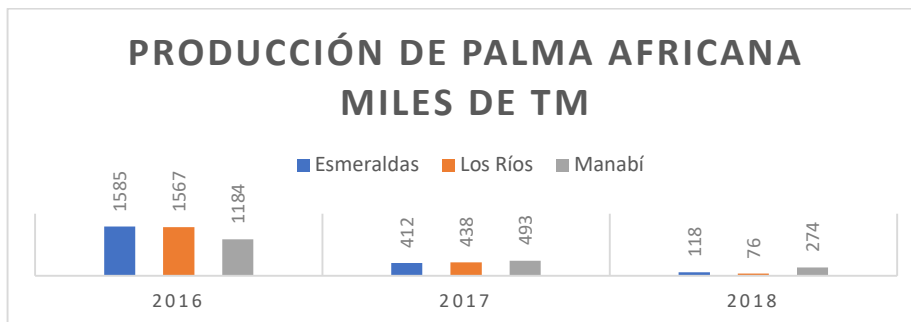
Específicamente, en el 2018, la palma africana registró 267.760 hectáreas de superficie plantada en todo el Ecuador. Además, su mayor producción se encuentra en la provincia de Esmeraldas con un 42.5%, en segundo lugar, la provincia de los ríos con un 14,1 %, el 12.9% se divide en otras provincias y en menos escala esta la provincia de Santo domingo de los Tsáchilas con un 8.7% y la provincia de Sucumbíos en un 7.5%. Esta información se la puede observar con más detalle en el gráfico a continuación. (INEN, 2019)



(INEN, 2019)

### 3.4.2 Producción de palma africana

Igualmente, como está expuesto en el siguiente gráfico, a lo largo de los tres últimos años, la producción de palma africana en miles de toneladas ha tenido un crecimiento en la provincia de Manabí, en el 2016 de 118 al 2018 de 274. Al mismo tiempo, en la provincia de Los Ríos, creció de 412 en el 2016 a 493 en el 2018. Sin embargo, la provincia de mayor producción de palma africana, como lo es Esmeraldas, ha tenido un decrecimiento del 2016 al 2018, de 1.585 a 1.184 miles de toneladas. (INEN, 2019)



(INEN, 2019)

### 3.4.3 Materias primas según su actividad

Finalmente, la palma africana en una presentación de nueces y almendras, también es usada como materia prima, representando un valor de consumo de 320.425.504 dólares estadounidenses, siendo el segundo lugar en materias primeras para la elaboración de productos alimenticios. (INEC, 2011)

<b>CIU (2 Dígitos)</b>	<b>Actividad Principal</b>	<b>Materia Prima</b>	<b>Valor Consumido</b>
<b>C10</b>	Elaboración de productos alimenticios	Pescados frescos o refrigerados, provenientes de la pesca marina	498,443,039
		Nueces y almendras de Palma Africana	320,425,504
		Camarones frescos o refrigerados de agua marina, provenientes de la pesca	288,854,132
<b>C23</b>	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	Cemento sin pulverizar	177,707,416
		Cemento Portland, cemento alumináceo, cemento de escorias y cemento hidráulicos similares, excepto clinkers	65,455,690
		Arenas naturales	18,329,439
<b>C22</b>	Fabricación de productos de caucho y plástico	Polietileno de densidad inferior a 0,94	138,308,573
		Polietileno de densidad superior o igual a 0,94	94,757,342
		Caucho sin vulcanizar en formas primarias o en planchas, hojas o tiras, mezclado con negro de humo o de sílice	76,875,800

(INEC, 2011)

La palma africana “ constituye el 4% del PIB agrícola del Ecuador” con un crecimiento de 8% dentro del 2010-2016. “ generando US\$ 271 millones en divisas de exportación”. Generando “150.000 empleos (directos e indirectos) (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2017)

En 2017, según la presidenta de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA), dice que este sector produce “300 millones de dólares anuales” representando en 2017, el 4.5% del PIB agrícola, con una proyección al 2025 de 1000 millones de dólares (AGUILAR, 2017)

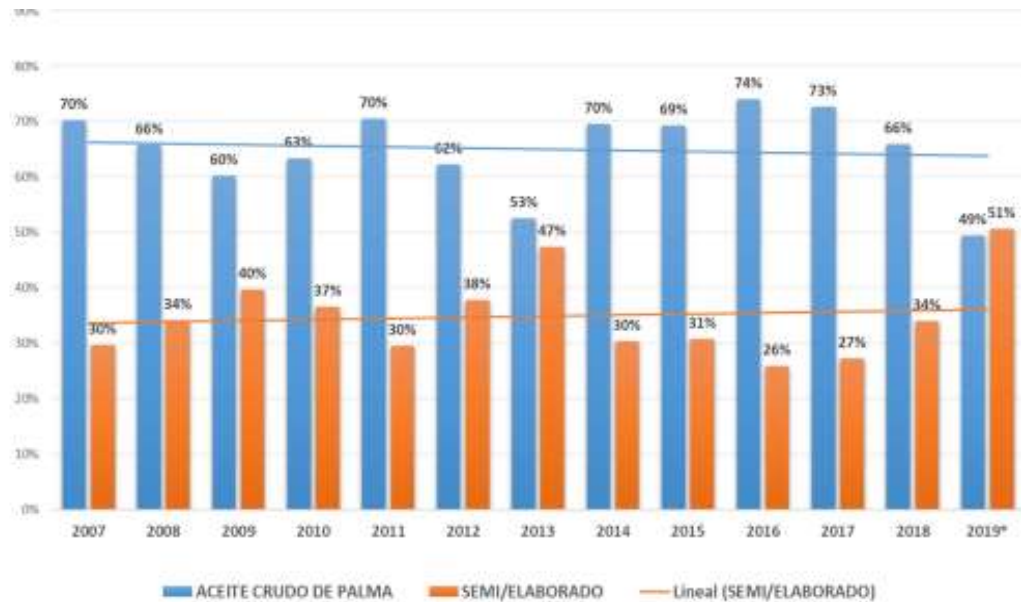
Por otro lado, este sector ha recibido apoyo de entidades financieras como la Corporación Financiera Nacional y el BanEcuador, quienes entre 2010 y 2016 entregó, por medio de créditos, 91.6 millones de dólares. Además, entidades privadas han entregado de la misma manera 232 millones de dólares entre 2014 y 2015 (AGUILAR, 2017)

Según un informe de ANCUPA, en lo que va el 2019 el total de toneladas de exportación del aceite de palma es de 175.950 toneladas, siendo enero el mes de mayor peso con 42.935 toneladas. Cabe recalcar que el porcentaje de las exportaciones de aceite crudo de palma versus la exportación de aceite de palma en semi-elaborados y elaborados, fluctúa a lo largo del año. (ANCUPA, 2019)



(ANCUPA, 2019)

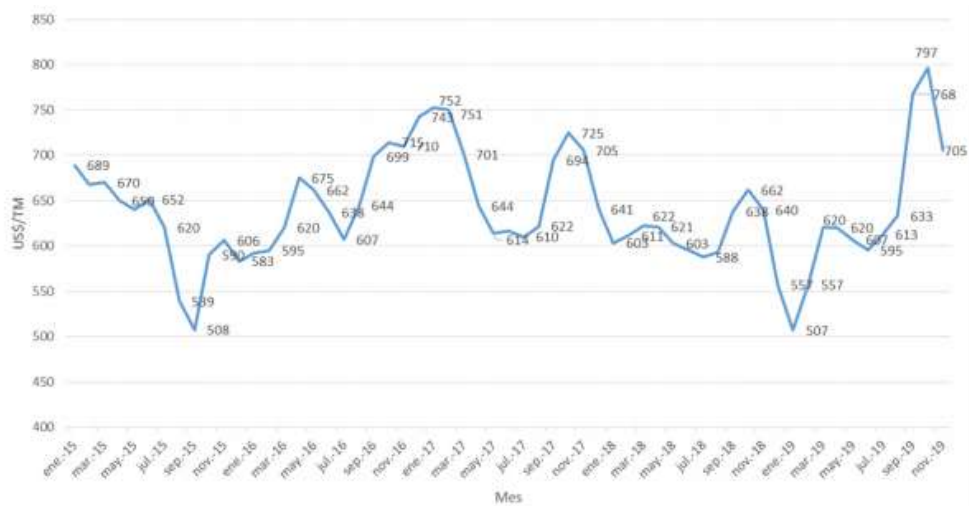
En los últimos 12 años el mayor porcentaje de exportaciones esta en aceite de palma como tal, solo en el último año, 2019 hay un mayor porcentaje en exportaciones de aceite de palma semi-elaborados y elaborados con un 51%. Colombia es nuestro mayor destino con 79.272 toneladas, en lo que va el año. (ANCUPA, 2019)



(ANCUPA, 2019)

En Latinoamérica, según una investigación de FLACSO-MIPRO en el 2012 Ecuador conformaba el 34.37% del total del total de exportaciones de palma en sus diferentes presentaciones con el mayor peso en “fracciones de aceite de almendra de palma y babassu” con el 66.63%. Igualmente, en la balanza comercial del 2011, la palma africana en sus diferentes segmentos, representa un total de 223’978030 dólares. (FLACSO, 2012)

Además, el precio local del aceite crudo de palma ha ido oscilando en los últimos años desde el 2015 a 2019. Un ejemplo es el precio en septiembre del 2019 con 797 dólares versus los 699 dólares en el mismo mes del 2016. Esta información se la puede visualizar de mejor manera a continuación. (ANCUPA, 2019)



(ANCUPA, 2019)



(ANCUPA, 2019)

Como se puede observar en la información anterior, el sector de la palma africana es una fracción importante en la economía de Ecuador, generando miles de dólares y empleos directos e indirectos que activan la economía del país.

### **3.4.3 Crisis en el año 2018**

En 2017 el sector de la palma africana sufrió una crisis importante dada por la pudrición del cogollo la cual es una enfermedad que termina destruyendo diferentes cultivos. Los expertos han mencionado que esta plaga se debe prever desde el vivero y no cuando se presenta en una planta madura ya que es muy difícil su eliminación. Por otro lado, se debe tener como prioridad toda actividad que ayude a tener como resultado cultivos sanos y un plan de acción integrado ante la presencia de una plaga porque el origen radica netamente en un problema fitosanitario. (SANZ, 2016)

Según el periódico El Universo, los resultados del último censo del sector palmero en 2017, "de las 257.120,9 hectáreas cultivadas a nivel nacional, en el 57% (148.434 hectáreas) se detectó la pudrición de cogollo", pueda que este dato sea mayor porque es difícil de establecer una afectación específica porque en cada zona la enfermedad se comporta de diferentes maneras por los factores externo e internos de cada zona. Sin embargo las zonas más afectadas son: Sucumbíos, Orellana, Esmeraldas, San Lorenzo y con un porcentaje mayor Quinindé "donde cerca del 90% de los predios se encuentran con presencia de pudrición de cogollo y algunos ya tienen un nivel de incidencia sobre el 90%, causando grandes pérdidas en la producción" (Mendoza, 2019)

Algunas de las consecuencias de esta enfermedad es que el precio de la hectárea cambio de \$15.000 a \$6.000 dólares, "el precio promedio de la tonelada del fruto de la palma es de \$ 110; el récord se alcanzó en el 2011: \$ 240" esto llevo a que muchos trabajadores fuera despedidos por la falta de ingresos en las fincas. (Mendoza, 2019)

En el 2018 el costo de la producción de un palmicultor fue de \$105 dólares por tonelada, un valor menor a comparación de cualquier otro cultivo que estaba entre los \$125 a \$135 dólares en el mismo periodo. Asimismo, esta enfermedad estuvo "presente en 152.000 hectáreas de palma" principalmente en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas y Esmeraldas, como resultado el 52% de los 6.800 palmicultores sufrieron las consecuencias de esta enfermedad. (El TELÉGRAFO, 2018)

### **3.5 Generalidades de las empresas palmicultoras en el Ecuador**

Para finalizar, considero que es de suma importancia aterrizar en la experiencia propia de una empresa que se desenvuelve en el sector palmicultor y que ha experimentado las dificultades y retos actuales.

El Ingeniero Gustavo Bejarano quien es director financiero de la empresa Serpader, y es presidente en AEXAV (agroindustrias extractoras de aceites vegetales). Además, cuenta con vasta experiencia en el sector de la Palma africana ocupando puestos similares en la empresa PALCIEN S.A.

Inicio sus estudios en la Universidad Tecnológica Equinoccial, consiguiendo el título de ingeniería en finanzas, unos años más tardes realizo el Máster en relaciones internacionales, economía y finanzas en la Universidad Andina Simón Bolívar, además, realizo su segundo Máster en seguridad y defensa, Estudios internacionales y estratégicos en IAEN (Instituto de Altos Estudios Internacionales y Estratégicos). En la actualidad está estudiando Bio-economía en el Instituto de estudios Económicos.

El ing. Gustavo Bejarano, me ha proporcionado una visión amplia de la situación actual de la palma africana en el Ecuador, sus principales problemas, errores y retos para el futuro de la palma africana, es un fiel creyente que la creación de valor compartido es el camino principal para empezar a reformar el sector palmicultor y empezar a tener resultados positivos que abarquen a todos los integrantes de la cada de valor. Por otro lado, me permite tener una visión más amplia del alcance de valor compartido, aunque claramente, los resultados son percibidos en el largo plazo.

Por esta razón considero la suma importancia de esta entrevista al final de mi trabajo de titulación, ya que la información que detallaré a continuación cuenta con experiencia, teoría y práctica propia en el sector, desde una visión desde los altos mandos hasta la conexión con el trabajo de los agricultores.

### ***3.5.1 Carencia de tecnologías y procesos***

Pare entender un poco más sobre el contexto, la industria extractora obtiene el 20 % de aceite rojo de toda la fruta que se extrae, lo que significa el resto se puede considerar basura, aunque no lo sea.

Ahora bien, unas de las ventajas más fuertes sobre la palma es que el 100 % es utilizable, sin embargo, como he mencionado a lo largo del este trabajo, es que solo se suele utilizar cierta parte de la fruta de la palma, la misma que se transforma en diferentes productos o es exportada en diferentes estados.

El Ing., Bejarano, me comenta ciertas consideraciones a tomar en cuenta, que a base de su experiencia ha detectado que son problemáticas sin resolver y hace que el proceso no sea óptimo.

Una de ella es la distancia entre palma y palma que esta está bien calculada, por esta razón tienes mucha tierra desperdiciada y no optimizas los recursos con lo que se trabaja, en este caso la tierra. Además, la palma permite ciertos cultivos a su alrededor, con el trabajo y cuidado adecuado se puede tener varios cultivos diferentes alrededores de las bases de cada árbol, así la tierra se puede utilizar de forma completa.

Otra consideración a tomar en cuenta es que la palma, como lo mencioné anteriormente, es un cultivo a largo plazo con un promedio de 25 años de vida útil, sin embargo, no significa que la palma deja de producir, sino que siendo un árbol que crece 30 cm cada año, su cosecha cada vez es más difícil. Por esta razón es que se hace constantes cambios de palma, cabe recalcar que no es por la falta de producción sino por la dificultad en el momento de la cosecha. Aquí nace las limitaciones por la falta de tecnologías aptas para la producción completa.

Un claro ejemplo es lo que se utiliza en el momento de la cosecha que suele ser la fruta, como resultado se desecha una especie de pelusa que puede volver a entrar a los propios hornos para transformarse en combustible o la cascarilla que sirve para hornos industriales como empresas cementeras o balseiras. Así cierra el ciclo, en términos generales se puede decir que podría ser una industria autosuficiente. Un problema recurrente en la palma es la falta de uso de las tecnologías, procesos y métodos necesarios para conseguir ser autosuficientes.

Bajo esta premisa, nacen varias realidades, como regresar ciertos desechos para abono del mismo árbol de palma. Por otro lado, a lo largo del proceso hay una especie de nuez que después de un proceso se transforma en otro tipo de aceite que espera ser transformado, pero el sobrante que es la cascara de esta especie de nuez puede transformarse en comida para los animales para no ser desechada.

Existe muchos ejemplos de cómo se puede reutilizar y dar un nuevo o un mejor uso a cada parte de la palma, unos pueden no necesitar de procesos intermedios y otros pueden ser parte de un proceso de mejora como en el abono para obtener mejores resultados.

Todo lo mencionado anteriormente es una realidad ecuatoriana, sin embargo, en otros países conocen los diferentes procesos que hacen que su industria no genere desperdicio, como en China donde el bagazo sin aceite se transforma en un material para hacer colchones. Continúo recalcando que la palma puede sustentarse en sí misma.

### ***3.5.2 Afectaciones en el precio***

En el año 2000 se produjo la dolarización en el Ecuador, como resultado muchos productos subieron el precio, uno de ellos fue el aceite. En el mercado nacional el precio de aceite de palma África subió, pero no al precio que se maneja en toneladas a nivel internacional. Esto quiere decir que el mercado internacional paga mucho más por este aceite a comparación a lo que paga el mercado nacional. Esto hace que los mayores beneficiarios sean los medios industriales y no los productores del país. Los que venden el aceite son los que más beneficios tienen ya que compran de los extractores y productores el aceite a un bajo precio para vender en mercados internacionales a un alto precio.

El Ecuador no fija un precio equilibrado al contexto económico en donde se mueve. Para esto otro punto a considerar es que, del valor total de la venta de la tonelada en mercados mundiales, el productor nacional se lleva el 17%, aunque suene un valor alto, este es aproximadamente el costo de la extracción, esto quiere decir que los agricultores y extractores solo tienen lo necesario para solventar sus costos mas no obtienen una ganancia.

Aunque los costos de la productora son más altos que los costos de la extractora, el problema radica en la fijación de precios desde un inicio.

### ***3.5.3 Cuidados en medio de la realidad ecuatoriana***

La realidad de los ecuatorianos, lamentablemente, es la vagancia. Muchos de los agricultores aprovecharon el auge de la palma para realizar sus sembríos sin tener los cuidados y procesos necesarios, un gran efecto de esta despreocupación fue la plaga del Cogollo que solo fue una muestra de la falta de higiene en la plantación.

A pesar de existir organización nacionales e internacionales que buscan capacitar a cada agricultor, extractor, productor o empleado, es necesario, primero que sea una empresa constituida legalmente para así poder tener un control más estricto y por otro lado la iniciativa de la empresa para formar parte de gremios locales y asistir a todas estas capacitaciones brindadas. Un obstáculo es que la mayoría de la palmicultoras son pequeñas y pertenecen a familias que tenían un terreno y buscaron un sembrío sin estudio previo, así es como nacen las primera palmicultoras del país. Esto hace que no puedan recibir ayuda por parte de los entes de control y que no haya reglamentos a los cuales deban acatarse o mejor dicho no tiene la obligación de obedecer si solo es un negocio familia no constituido por la ley.

El Ing. Bejarano destaca que los procesos para constituir una empresa no son difíciles, es más, existe mecanismos de ayuda. El problema es que los dueños de estas palmicultoras son campesinos sin mayores estudios que solo vieron en la palma un sembrío que da dinero y decidieron ponerlo en sus pequeños terrenos. Los procesos tan claves como el escogimiento de la semilla al momento de plantar no fueron realizado, no todas las semillas y plantas de palma son las mismas y tampoco se pueden sembrar de la misma manera. Por eso desde un inicio los sembríos están mal hechos, esto no solo perjudica en la tierra, sino a toda la industria que a largo plazo no es sustentable.

No había alternativa, la plaga del Cogollo iba afectar definitivamente a todos los sembríos porque desde el inicio se cometió muchos errores que no permitieron estandarizar los procesos, a pesar de que los organismos de control y gremios aparecieron, ya era muy tarde retroceder años de malas prácticas.

### ***3.5.4 Equipo de trabajo desequilibrado***

Desde otro punto de vista, las palmicultoras de gran tamaño suelen pensar que sus empleados deben tener estudios administrativos y financieros para ser parte de esta industria. Muchos de ellos no tenían un equipo diverso en donde no solo había experiencia administrativa, también estudios superiores en temas de agricultura, sostenibilidad y tecnología. Así, en años pasado se cometió errores por la falta de experiencia en temas complementarios y esenciales al negocio.

### ***3.5.5 Decisiones y acciones para el futuro***

La necesidad de estandarizar procesos, reglamentos y leyes es de suma importancia acompañado de entes de control que verifiquen el cumplimiento de las mismas sin importar que tan grande o pequeña sea la empresa. Es muy importante que estos mecanismos de control verifiquen periódicamente como es el crecimiento de la palma, su estado y cuidados actuales para controlar que no se vuelva a repetir las plagas pasadas.

El gobierno debe de controlar que no exista monopolios y el precio sea controlado y bien fundamentado según el contexto en donde se está vendiendo los diferentes productos.

Hoy en día muchas de las palmicultoras tienen una capacidad de trabajo superior a comparación a la actualmente trabajada, una empresa grande está trabajando solo al 15 % de su capacidad. Como conclusión las empresas grandes solo trabajan para sobrevivir y ser superiores en el mercado nacional mas no existe una visión a largo plazo como insudaría. Por otro lado, las empresas pequeñas, que son la gran mayoría, no pudieron sobrevivir a una industria feroz e inestable como esta. En consecuencia, tuvieron que cerrar.

Desde la perspectiva del Ing., Bejarano la creación de cooperativas para potenciar y equilibrar a las pequeñas empresas para que tengan una persistencia en el tiempo siendo parte del abastecimiento y cuidado de toda la industria, así se pudiera distribuir de manera correcta los recursos y prolongar no solo las empresas individuales, sino toda la industria palmicultora del país.

### ***3.5.6 Situación actual (uniéndolo con los pilares de valor compartido)***

La aplicación de valor compartido desde primer instante es difícil, no solo para la empresa sino para la industria en general ya que cuenta con una desorganización total y errores impregnados en cada proceso desde un inicio.

El re concebir nuevos productos o mercados, la redefinición de la productividad en la cadena de valor y el desarrollo de clústeres locales es difícil desde un inicio, pero a largo plazo es la única manera de que esta industria pueda sobrevivir en el tiempo.

Este pensamiento es apoyado con el Ing. Bejarano, pues resalta la importancia que desde los altos mandos y líderes de la empresa deben nacer estas necesidades de cambio. Que nazca desde la misma empresa el buscar una re- ingeniería total para implementar la creación de valor compartido a todo su sistema.

En este momento no solo se trata de un trabajo individual, es imposible dado todos los factores mencionados anteriormente pero además ya no es posible comprar tierras sin buscar trabajar en conjunto. Cabe recalcar que los beneficios son a largo plazo, la palma no es un cultivo que de ganancias inmediatas. Las utilidades se pueden ver en aproximadamente 15 años. Pero los ingresos que generan cada proceso dentro de la cadena se perciben rápidamente. Esta sinergia que se nace es la que genera vida.

Ing. Bejarano, habla crudamente desde su experiencia, sabe con claridad que esta industria está próxima a caerse por completo porque cada vez está más seca y no hay otra opción que un cambio completo desde el inicio para crear pilares fundamentales que permita que la industria crezca a lo largo del tiempo.

La restructuración permitirá la optimización en cada proceso, es la única manera de que la industria sea rentable y puede sobrevivir. El valor compartido no solo te permite esto, además crea un espiral de crecimiento impactante no solo en la utilidad sino en un resultado íntegro positivo.

Otro fundamento crucial de la CVC es la comunicación fluida donde comparte tu información de cada acción para cuidar que cada proceso no se transforme en un problema, sino todo lo contrario, que cada parte fundamente a toda la estructura. La comunicación es una herramienta vital para crear este ambiente donde se pueda mejorar constantemente.

Tristemente la desconfianza y la individualidad es un tema propio de nuestra cultura que no permite que crezca la industria y mucho menos el país. Hoy más que nunca las empresas palmicultoras no se pueden permitir el trabajar en solitario ya que la infraestructura no puede con todos los problemas actuales. Hoy es la oportunidad perfecta para que la industria aprenda a trabajar en conjunto, encaminando sus acciones a la CVC.

Evidentemente no es un cambio veloz e inmediato, pero es la única opción de que pueda renacer y convertirse en una industria fuerte que apoye al país.

Como conclusión, muchos declaran que, ante las dificultades es mejor cambiar todos los cultivos de palma a cultivos tradicionales como el cacao, maíz, banano e incluso camarón, pero aquí nace otra realidad grave que enfrentamos como país. Todos los productos mencionados anteriormente son productos de lujo que no son meramente necesarios para la vida humana, es fácil dejar el chocolate, el banano o el camarón ya que no son productos meramente necesarios o vital, reconociendo que en el mercado internacional Ecuador no es el mayor competidor. Muchos otros países pueden satisfacer la demanda mundial de estos productos sin la necesidad de que nuestro país entre en la producción. Sin embargo, el Ing., Bejarano destaca la creciente demanda de aceite de palma que cada vez crece y que no hay suficientes productores, hay que recordar que el aceite de palma africana se utiliza como materia prima de muchos otros productos.

Y finalizo con el argumento controversial que nace de la palma africana: "es el cultivo que más contamina".

Para refutar este argumento cabe mencionar que hoy en día no estamos en la posibilidad de quitar el cultivo, igual que no podemos dejar de producir esta clase de cultivos porque son necesarios para productos vitales. Sin embargo, si podemos administrar de mejor manera los recursos siendo óptimos en cada proceso.

Según la Corporación Alemana para la Cooperación Internacional – GIZ que se especializa en el desarrollo sostenible, se necesita 0.26 hectáreas para producir una tonelada de aceite vegetal, por otra parte, el aceite de canola ocupa 1.25 hectáreas, el aceite de girasol necesita 1.43 hectáreas y el aceite de soja, 2 hectáreas. (GIZ, 2020)

En conclusión, el aceite es una sustancia que el ser humano necesita día tras día, no es una opción. Pero como lo he mencionado anteriormente, podemos optimizar los recursos y ser eficientes con los procesos para tener una cadena de valor beneficiosa para todos los

integrantes. Es por esta razón que no es una opción no tener palma africana en el país, el problema radica en la falta de herramientas y métodos correctos para ser aplicados en sus diferentes procesos, tanto como la extracción hasta el producto final.

Con la creación de valor compartido podemos regenerar toda una industria marcada por los errores y transformarla en una industria auto sostenible y autosustentable para cada uno de los clústeres involucrados, re concibiendo un producto que satisfaga a la sociedad y lograr la productividad en la cadena de valor.

Hoy más que nunca necesitamos empresas involucradas y responsables que conciban el éxito como un resultado de acciones disruptivas e innovadoras que sean parte de la solución de problemas de la sociedad. La creación de valor compartido en el sector palmicultor es la única salida para no perecer ante una historia de errores y malas decisiones.

## CONCLUSIONES

Serpader tiene una situación complicada por sobrellevar para poder superar la crisis. Como lo he mencionado anteriormente, es una de las tantas empresas que está pasando por esta realidad. El entorno es confuso y desorganizado, donde toda estrategia individual empresarial no puede trascender. La creación de valor compartido no es una decisión netamente individual, pero si se puede empezar cambiando la forma de pensar de los líderes.

Serpader trabaja con un porcentaje bajo de productividad que dada la situación es lo suficiente, pero esto no quiere decir que se eficiente. Se debe empezar a cambiar el chip desde los líderes empresariales, quienes guían el camino.

Desde Serpader se debe reconocer los errores aprendidos a lo largo de la historia y examinar las futuras estrategias integradoras para sobrevivir ante esta situación voraz.

Afirmo claramente que es el tiempo de trabajar en economías compartidas, creando alianzas estratégicas y dejar de trabajar desde el egoísmo. Aunque Serpader busque el cambio, la industria es la que tiene que trabajar como un solo cuerpo y crear acciones en donde cada uno de los integrantes sea un pilar fundamental del crecimiento.

Las empresas deben ser los entes cruciales de cambios sociales, no veedores de los resultados de sus malas prácticas.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son duras y difíciles de aplicarlas a corto plazo, pero necesarias para crear un cambio definitivo.

La importancia de re concebir productos y mercados nuevos que realmente estén conectados con la comunidad es de suma importancia, el trabajar con clústeres locales en conjunto para conocer el entorno completo, creando esta sinergia entre empresa y sociedad, es imprescindible y como una constante, la importancia de que la productividad de la cadena de valor es la base fundamental del sustento de un modelo de negocio, como resultado macro, es lo que sostiene a una industria.

El re concebir los productos y mercados permite generar propuestas de valor inicial que estén conectadas directa o indirectamente a las necesidades de la sociedad en la que está situada. No solo beneficia a la empresa por el conocimiento del mercado y sus verdaderas necesidades, además beneficia a la comunidad local trabajando en conjunto para la resolución de problemas sociales. El sector palmicultor debe aprovechar las necesidades y problemáticas de su alrededor, en este caso comunidades costeras, no solo brindándoles una oportunidad laboral, también impulsando la economía del sector por medio de tratos justos en los diferentes ámbitos de trabajo.

El redefinir la productividad de la cadena de valor permite que cada proceso pueda realmente añadir valor al producto final, se debe considerar cada aspecto para poder medirlo y mejorar. En medio de la crisis del sector es de suma importancia la optimización de recursos valiosos tanto físicos como los que provienen netamente de la naturaleza además del recurso humano que se debe buscar en la misma comunidad. Cuando se plantea la necesidad de una cadena de valor productiva, cada miembro cumple una función crucial que permite no solo acabar con un proceso de manera exitosa, además va construyendo la historia que se contará al cliente. Añadiendo valor y diferenciadores fundamentales para conseguir no solo rentabilidad sino un impacto positivo en cada segmento de negocio. Es fundamental lograr este círculo de beneficios porque brinda seguridad y sostenibilidad a toda la cadena de valor.

Finalmente, la construcción de clústeres locales, al igual que los puntos anteriores, es la una herramienta fundamental para cualquier empresa, mucho más para el sector palmicultor porque brinda la oportunidad de firmeza y crecimiento mutuo con una relación

de confianza. Con esto quiero decir, que las palmicultoras en tiempo de crisis deben aliarse con la comunidad local para buscar soporte para surgir y lograr éxito con el modelo de negocio. Hoy más que nunca, no puede existir una visión egoísta en tiempo de crisis porque los recursos necesarios se convierten en inalcanzables sin alianzas estratégicas. Por otro la comunidad encuentra la oportunidad de crecimiento y desarrollo por medio de fuentes de trabajo respetables que ayudan no solo a la economía local sino a la resolución de macro conflictos como la falta de educación u oportunidad profesionales. Este último ejemplo es una expansión macro de lo que puede llegar hacer las estrategias de CVC en el sector palmicultor a mediano y largo plazo.

En casos prácticos los agricultores u obreros deberían pertenecer a las comunidades locales, ser instruidos en la labor con capacitaciones constantes que permitan la mejora continua de la elaboración de cada eslabón de la cadena. El trato debe ser justo respetando los horarios de trabajo, retribución monetaria y estabilidad laboral.

La empresa privada y el estado deben trabajar como aliados para generar beneficios, sin duda esta situación es complicado porque el poder de negocia cae en el ámbito estatal y la empresa no controla las decisiones o acciones futuras, en este caso recomiendo aliarse con instituciones como las sindicatos o asociaciones especializadas del sector que brinden caminos reales de mejora.

Los clústeres pueden ser locales, como lo mencione anteriormente, pero también deben situarse en puntos estratégicos de la cadena de valor como los proveedores o clientes indispensables para conseguir mejores acuerdos que beneficien a ambas partes, eso es trascendental a lo largo de la cadena de valor para evitar cargos económicos injustos que pueden afectar directamente al cliente final. En el sector palmicultor la tecnología puede decidir el éxito o el fracaso de las empresas ya que puede mejorar la maquinaria, elaboración del producto, reutilización de los desperdicios creando una productividad completa en cada proceso, disminuir los desechos negativos medioambientales y ser parte central del beneficio de la comunidad. Es un crecimiento integral.

Otro beneficio inmediato del CVC es la comunidad abierta entre todos los participantes directos o indirectos de la cadena de valor, esta sinergia de información permite transparencia y confianza creando un escudo de protección ante cualquier intento de abuso, por un lado, los pequeños o medianos proveedores y agricultores son tratado de manera justo con el pago. Por otro lado, la empresa tiene el conocimiento necesario para evadir cuellos de

botella, puede tener un mayor control de inventario y permite mejorar tiempos de transporte dentro y fuera de cadena de valor.

La empresa Serpader. S.A se puede beneficiar de estas estrategias en tiempo de crisis por que le permite tener soporte en diferentes miembros del sector por medio de alianzas estratégicas desde sus agricultores, proveedores hasta clientes. Puede evaluar de mejorar manera al mercado y ofertar un producto que encaje con el entorno de manera diferenciada y manifestado una propuesta de valor mejorada que solo pudo ser conseguida desde el inicio de la cadena de valor.

El cuidado de cada detalle impulsa el liderazgo de la empresa en el mercado y construyendo una estructura firme con el paso de los años. El trabajo en conjunto con la comunidad hace que la empresa sea el centro que promueve e impulsa la resolución de conflictos sociales sin perder su modelo de negocio, más bien estimula la mejora continua.

La creación de valor compartido no es solo una estrategia más de responsabilidad social, es una estrategia que abarca a toda la empresa y que conecta con la sociedad en donde está situada. Es por esto que la máxima recomendación es empezar a re concebir toda la industria palmicultura del país, reconocer que existe errores y falencias que afecta directamente a nuestros agricultores quienes son los frágiles en la cadena, pero al mismo tiempo, son el eslabón crucial.

Es tiempo de estrategias innovadoras y disruptivas para resolver problemas profundos, es por esto mi firme confianza en la creación de valor compartido para trasforma nuestra más grande debilidad, en nuestra más grande fortaleza. Es el camino para poder ser productivos creativos, autosustentables, eficaces y crear empresas con un verdadero significado trascendente.

Es el camino para dejar de apagar constantes incendios y crear negocios que se pueda proyectar a lo largo del tiempo con un verdadero éxito integral. Es la nueva manera de ser empresa.

## ANEXOS

### 1. Estudios Previos

NUMERACIÓN	AÑO	AUTOR	TÍTULO DE LA OBRA	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA	RESULTADOS
1	2007	Ugarte, Máximo	LA ÉTICA EMPRESARIAL COMO CREACIÓN DE VALOR	la ética como creación de valor, en razón de la transparencia de las conductas empresariales que benefician a toda la comunidad y a la empresa misma, además de evitar las consecuencias jurídico-legales que conllevarían su no práctica.	estudio descriptivo	La inclusión ética como estrategia de las empresas
2		Forero, Yeny	La creación del valor compartido	mostrarles a las compañías las grandes ventajas que la creación de valor compartido significaría para ellas, reconociendo que las necesidades sociales también definen los mercados. Así mismo, se busca reconocer que las dificultades y deficiencias sociales traen costos a la empresa, como falta de capacitación, costosos accidentes y pérdida de energía.		asegurar el éxito de las industrias a largo plazo, buscando como finalidad, el beneficio tanto para la empresa como para la comunidad y los accionistas.
3	2014	Restrepo, Alvaro	DESARROLLO DE PRODUCTOS DE ALTO VALOR AGREGADO COMO ESTRATEGIA EXPORTADORA PARA LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE BOYACÁ DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.	identificar, conceptualizar y plasmar el valor agregado como estrategia clave para lograr aumentar la competitividad de la pequeña empresa de Boyacá que desee ingresar a los mercados internacionales	desarrollo epistemológico de una manera envolvente	planeación y estrategias más efectivas en la elaboración de productos más avanzados, con poder diferenciador y de mayor aceptación en los mercados internacionales introduciendo estratégicamente la competitividad de la pequeña empresa hacia la exportación de bienes y/o servicios.

Elaborado por: Catherine Freire

NUMERACIÓN	AÑO	AUTOR	TÍTULO DE LA OBRA	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA	RESULTADOS
4	2012	Albano, Sergio; Pérez Cortés, Ángel ; Spotorno, María Mónica ; Martín, Silvia ; Rocatti, Silvina; Santero, Mariel; Bulian, Judith ; Suñer, María Natalia	DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA A LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO ENTRE ORGANIZACIONES Y COMUNIDAD. PRIMERA PARTE.	discutir algunos conceptos previos relacionados con la responsabilidad social empresaria	macro concepto	aspectos que guiarán al tema principal desde un consenso de criterios en el equipo de investigadores
5	2013	Muñoz, Martin	Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)	clarificar los diferentes conceptos de ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Creación de Valor Compartido (CVC) y Sostenibilidad Corporativa (SC) estableciendo diferentes relaciones entre ellos y presentado una visión integradora del conjunto de los mismos.	Teórico	abogar por una vuelta a las raíces éticas de la empresa que impregnen todos estos nuevos conceptos, para así garantizar no solo la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones sino la mejora de su posición competitiva.
6	2015	Velez, Margarita	Formación de estudiantes de administración Para generar valor compartido en el sector empresarial desde el marco de la sostenibilidad	determinar la percepción sobre el concepto de DS en estudiantes de Administración	tipo mixta, utilizando como instrumentos de recolección de datos la encuesta y los mapas mentales.	muestra que los estudiantes asocian la sostenibilidad a conceptos relacionados al desarrollo económico pero no perciben la responsabilidad frente a la sociedad, encontrando en las propuestas tecnológicas la única solución a los problemas sociales y ambientales propiciados por el sector empresarial, atribuido en parte a la ausencia del tema en los programas académicos y a la limitada exigencia que tienen las empresas frente al tema.

Elaborado por: Catherine Freire

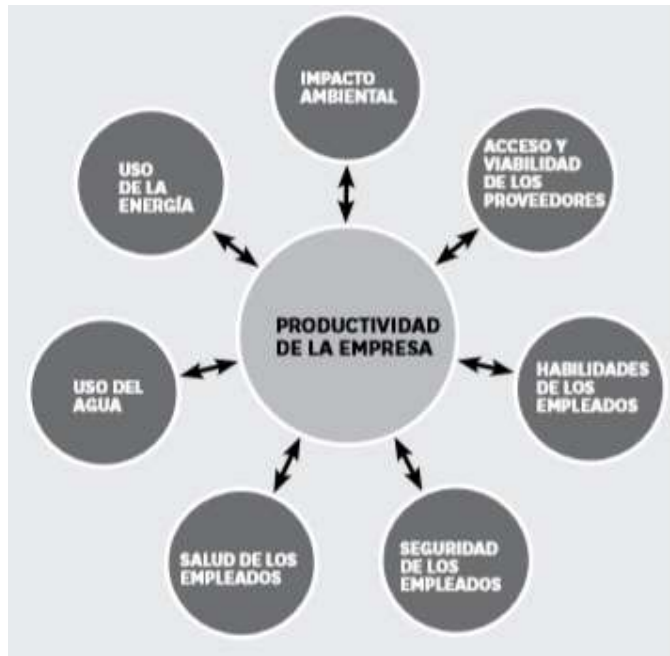
NUMERACIÓN	AÑO	AUTOR	TÍTULO DE LA OBRA	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA	RESULTADOS
7	2017	Velásquez, Cindy	DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AL VALOR SOCIAL COMPARTIDO LOGROS Y RETOS DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA	objetivo identificar cuáles son los logros y retos de las empresas en Colombia al pasar de la RSC al VSC.	descriptiva mediante el uso de artículos académicos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa y la Creación de Valor Compartido.	Los resultados obtenidos de esta investigación, están enfocados a definir estos dos conceptos y con casos de éxito determinar los logros y retos de las empresas en Colombia.
8	2017	Pedroni, F., Piñeiro, V., Dutra de Barcellos, Marcia	INNOVACIÓN Y CREACION DE VALOR COMPARTIDO EN EL AGRONEGOCIO ARGENTINO: UN ESTUDIO DE CASO	(a) caracterizar el perfil innovador y sustentable de la compañía, vinculando sus invenciones a la literatura referida al tema; y (b) estimar la creación de valor generada por la principal innovación sustentable de la empresa en la producción de soja de la Argentina.	vincular los conceptos teóricos revisados con la unidad de análisis seleccionada y se efectúan cálculos para la estimación del valor generado por innovaciones específicas	indican que la empresa estudiada es altamente innovadora (premios obtenidos, innovaciones incrementales identificadas e importantes avances logrados en la tecnología de inoculación) y sustentable (dimensiones ambiental, económica y social).
9	2016	Martin Beaumont	GESTIÓN SOCIAL: ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR	aportar a la reflexión teórica sobre la gestión social a partir de un conjunto de definiciones o enunciados básicos: qué es, quién la realiza, de qué capacidades depende, qué retos afronta.	reflexión teórica	proponer un modelo que reconoce un contexto sistémico de creación de valor social: las capacidades intraorganizacionales son fundamentales, pero una organización consigue lo que consigue gracias a que interactúa con la sociedad de la que forma parte.
10	2013	Cáceres, Nelson; Cataño, Carlos	El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial	se quiere dar a conocer el concepto de valor compartido y la importancia que tiene en contraste con la responsabilidad social corporativa.		la manera en que se debe crear el valor compartido dentro de las empresas y finalmente la situación actual del valor compartido en la sociedad
11	2011	Salas, Vicente	Responsabilidad social cor	revisa las implicaciones de esta propuesta para la creación de riqueza en mercados donde no se dan las condiciones para la plena armonía entre el interés general y el interés particular	marco de análisis	relación empresa-sociedad donde el valor económico y el valor social se sustituyen por la relación empresa-sociedad en entornos de mercado y de no mercado.
12	2009	Michael S. Hopkins	What executives do not ge	Como las empresas pueden hacer para no perder la oportunidades que brinda una visión sustentable	Análisis cualitativo	demonstrar que las estrategias de sustentabilidad son buenas para las empresas
13	2010	Antonio Argandoña	¿Qué quiere decir gestión de los stakeholders?	dar a conocer lo que es la gestión de los stakeholders	bibliografía teórica	Los stakeholders son mas que una visión positiva hacia los trabajadores, la gestión de los stakeholders es la gestión empresarial.

Elaborado por: Catherine Freire

NUMERACIÓN	AÑO	AUTOR	TÍTULO DE LA OBRA	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA	RESULTADOS
14	2006	Michael E. Porter y	Estrategía y sociedad	demonstrar el propósito moral de la empresa	cualitativo	cada empresa puede identificar el conjunto particular de problemas sociales que está mejor equipada para ayudar a resolver y del que puede obtener el mayor beneficio competitivo.
15	2008	Michael Yaziji	¿Ha llegado la hora de repensar el capitalismo?	la fuerza laboral y el uso de su conocimiento es perfectamente lógico que aquellos que aportan el recurso más valioso es decir, la fuerza laboral, deberían tomar las decisiones y tener derechos los retornos residuales	cualitativo	asi como la empresa cuida de sus accionistas y el retorno que se le da, asi mismo tiene que cuidar el retorno que se le puede dar a sus empleados
16	2010	Antonio Argandoña	¿cuál es la responsabilidad social de una empresa	el cumplimiento de la empresa va mas allá del cumplimiento de unas obligaciones o deberes de naturaleza económica	cualitativa y cuantitativa	la capacidad de supervivencia a largo plazo si depende de la responsabilidad última de las organizaciones siempre que sean un equipo de trabajo que busque conseguir resultados conjuntos.
17	2009	Antonio Argandoña	¿Qué hace un director de responsabilidad social corporativa?	¿es necesario tener un director de reponsabilidad social corporativa?	cualitativa	RSC es una tarea de alta dirección, es una estrategia que debe abarcar a toda la organización
18	2009	Jeffrey Pfeffer	¿los accionista primero? No tan rápido	¿por qué ddebería el trabajo pasado ( capital) recibir tanta preferencia sobre trabajo actual ( empleados)?	cualitativa	los CEO están redescubriendo el "capitalismo del stakeholder", repetando las necesidades no solo de los inversionistas, sino también de las de los clientes, empleados y proveedores
19	2009	Antonio Argandoña	¿por qué ha de ser socialm	la responsabilidad social corporativa es un deber de las empresas no es una opción	cualitativa	cada empresa se debe preguntar cuál es su deber en caso concreto donde asuma frente a la responsabilidad social corporativa
20	2011	Ricardo Isea Silva	las empresas y los derechos humanos	las empresas tienen que ser capaces de adoptar un enfoque de derechos humanos como pilar fundamental de su responsabilidad social	cualitativa	las empresas tendrán a su disposición un modelo de actuación simple, coherente e incluso que les permitirá alinear sus procesos con el respeto de los derechos humanos
21	2011	Michael Porter y Mark Kramer	la creación de valor compartido	demonstrar el lo que es y lo que abarca el valor compartido	cualitativo y cuantitativo	entender la creaciond de valor compartido como una estrategia crucial dentro de las organizaciones

Elaborado por: Catherine Freire

## 2. Re concebir los productos y mercados



(KRAMER & PORTER, 2011)

## **Bibliografía**

- AGUILAR, D. (4 de Octubre de 2017). *MONGABAY LATAM*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2017/10/ecuador-palma-africana-en-la-amazonia-norte/>
- ANCUPA. (2017). *ANCUPA*. Obtenido de <http://www.ancupa.com/quienes-somos/>
- ANCUPA. (2019). *Informe de Comercio Exterior de Aceites y Grasas del Ecuador*.
- ASTUDILLO, G. (16 de abril de 2018). *EL COMERCIO* . Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-desempleo-negocios-inec.html>
- BEAUMONT, M. (2016). *Gestión social estrategia y creación de valor*. Perú: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
- CODIGO DE TRABAJO. (6 de ABRIL de 2018). *MINISTERIO DEL TRABAJO*.
- DIAZ, N., & CASTAÑO, C. (2013). EL VALOR COMPARTIDO COMO NUEVA ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL. *DAENA: INTERNACIONAL JOURNAL OF GOOD CONSCIENCE*.
- EL TELEGRAFO* . (20 de ABRIL de 2017). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-agro-concentra-el-29-3-de-empleos-en-el-pais>
- EL TELÉGRAFO. (12 de septiembre de 2018). *EL TELEGRAFO* . Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/cogollo-afectacion-palma-aceitera-ecuador>
- FAO. (20 de AGOSTO de 2018). Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/1141955/>
- FLACSO. (2012). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES-Elaboración de aceite de palma africana para exportación*.
- FORÉTICA. (2018). *INFORME FORÉTICA 2018 SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA RSE Y SOSTENIBILIDAD. LA RECOMPENSA OPTIMISTA*. MADRID.

- GIMÉNEZ, J. (19 de FEBRERO de 2019). EL PAÍS. SANTO DOMINGO, ECUADOR . Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2019/02/14/planeta\\_futuro/1550142855\\_619700.html](https://elpais.com/elpais/2019/02/14/planeta_futuro/1550142855_619700.html)
- GIZ. (2020). *GIZ*. Obtenido de <https://www.giz.de/en/worldwide/28451.html>
- INCAE BUSINESS SCHOOL. (11 de AGOSTO de 2017). *INCAE*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/08/11/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial.html>
- INEC. (2011). *Censo nacional Económico (CENEC) Fase II: Encuesta exhaustiva*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Exhaustiva/Presentacion\\_Exhaustiva.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf)
- INEN. (21 de agosto de 2015). Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/14128-%C2%BFcu%C3%A1ntos-ecuatorianos-trabajan-en-el-sector-agricola>
- INEN. (ABRIL de 2019). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2018*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf)
- INEN. (15 de abril de 2019). *ENEMDU*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin\\_mar2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf)
- KRAMER & PORTER. (2011). LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.
- MACAROFF, A. (13 de MARZO de 2018). *LA LÍNEA DE FUERGO - REVISTA DIGITAL*. Obtenido de [https://lalineadefuego.info/2018/03/13/investigacion-trabajadores-bananeros-bajo-un-regimen-violencia-violacion-de-los-derechos-laborales-2014-2017-por-anahi-macaroff1/#\\_ftn6](https://lalineadefuego.info/2018/03/13/investigacion-trabajadores-bananeros-bajo-un-regimen-violencia-violacion-de-los-derechos-laborales-2014-2017-por-anahi-macaroff1/#_ftn6)
- MAR, R. T. (6 de 10 de 2018). *EL TELEGRAFO*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pib-sector-agropecuario-ecuador>

- Mateo-Sagasta, J., Marjani Zadeh, S., & Turrall, H. (2018). *Más gente, más comida ... ¿peor agua? - Contaminación del agua de la agricultura: una revisión global*. ROMA-ITALIA: FAO.
- Mendoza, K. (30 de Junio de 2019). *El Universo* . Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/30/nota/7400397/enfermedad-que-mata-palma-aceitera-deja-desempleo-ecuador>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2017). *Informe sobre el sector palmicultor ecuatoriano*.
- MUÑOZ-MARTIN, J. (2013). ÉTICA EMPRESARIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO. *GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y GOBERNABILIDAD*, 76-88.
- MUTIS, G. (2019). VALOR COMPARTIDO. *SEMANA SOSTENIBLE*, 114-118.  
Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22717/Valor%20compuesto%20una%20estrategia%20empresarial%20de%20alto%20impacto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- NESTLÉ. (2019). *NESTLÉ*. Obtenido de <https://www.nestle.com.ec/es/csv/valorcompartido>
- PEDRONI, F., PIÑERO, V., & BARCELLOS, M. D. (2017). Innovación y creación de valor compartido en el agronegocio argentino: un estudio de caso. *Revista Brasileira de Gestao e Inovacao*, 148-174.
- RAMOS, X. (1 de septiembre de 2019). *EL UNIVERSO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/09/01/nota/7495146/hay-menos-empleo-acceso-seguridad-social-ecuador>
- SANZ, J. I. (2016). *Pudrición del cogollo: enfrentamiento integral contra un enemigo letal*. Colombia.
- TELÉGRAFO, E. (6 de OCTUBRE de 2018). Obtenido de EL TELÉGRAFO : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pib-sector-agropecuario-ecuador>

VANGUARDIA, L. (9 de marzo de 2017). Obtenido de

<https://www.lavanguardia.com/natural/20170309/42701670609/plaguicidas-herbicidas-insecticidas-muertes-intoxicacion-onu.html>