

Estudio Comparativo del Valor Compartido Generado Hacia las Comunidades por las Empresas B en la
Agricultura Colombiana

Nelson Alfredo Quiroga Suárez

Trabajo de grado para Optar al Título de Ingeniería Industrial

Director

Mauricio José Martínez Pérez
Magíster en Ingeniería Industrial

Codirector

Aura Cecilia Pedraza Avella
Doctora en Ciencias Económicas

Codirector

José Alonso Caballero Márquez
Magíster en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga

2020

Agradecimientos

A Dios, por darme la sabiduría y fortaleza de llegar a esta etapa de mi vida.

A mis padres José Alfredo Quiroga Camargo y Doris Suarez Díaz quienes han sido mi apoyo incondicional y mi ejemplo de vida a seguir, a mis hermanos Rohi Alexandra y Angel David Suarez que han sido un apoyo emocional para cumplir todas mis metas.

Al Ing. Enrique Romero quién incondicionalmente me ha acompañado durante todo el proceso de elaboración del presente trabajo y quien desde su comprensión ha sido fuente de apoyo y disciplina en todo momento.

Al MSc. Mauricio José Martínez Pérez quien desde su amor por la academia me ha orientado con mucho ahínco hacia la consecución de los objetivos propuestos.

A mis codirectores la Ph.D Aura Cecilia Pedraza Avella y al MSc. José Alonso Caballero Márquez quienes con su trayectoria académica me han guiado de la mejor manera para dar lo mejor de mí en este proyecto investigativo.

A amigos y compañeros de Finance & Managemet y de la carrera por su apoyo a lo largo del desarrollo del proyecto y de la carrera.

Nelson Alfredo Quiroga Suarez.

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Planteamiento del problema.....	15
2. Objetivos.....	26
2.1 Objetivo general	26
2.2 Objetivos específicos.....	26
3. Revisión de la literatura	27
4. Marco Teórico	34
4.1 Desarrollo Sostenible	34
4.2 Gestión estratégica	36
4.3 Responsabilidad Social Corporativa	36
4.4 Creación de Valor Compartido	37
4.5 Estrategias de Valor Compartido	38
4.6 Medio para crear Valor Compartido	39
4.7 Medición del Valor Compartido	43
4.8 Conceptos relacionados con el Valor Compartido.....	46
4.9 Sistema B	49
4.10 Empresas B	51
5. Análisis del sector agropecuario en el que se desenvuelven las Empresas B agrícolas	52
5.1 Contexto del sector agrícola colombiano	53
5.2 Niveles de siembra y producción	56
5.3 Exportaciones e importaciones	59
5.4 Participación de productos agrícolas en el PIB nacional.....	60
5.5 Consideraciones finales	61
6. Modelo de medición de las Empresas B.....	62
7. Empresas B agrícolas de origen colombiano	65

7.1 Caracterización de las Empresas B agrícolas colombianas	67
7.1.1 Empresas de productos y/o servicios.....	69
7.1.2 Zonas de cultivos.....	69
7.1.3 Reporte detallado de los puntajes.....	71
7.1.4 Trazabilidad.....	72
7.2 Pre-selección de las Empresas B.....	73
7.3 Empresas Seleccionadas	73
7.3.1 Arroz Blanquita.....	74
7.3.2 Fruandes.....	76
7.3.3 Heincke SAS.....	77
8. Diseño y estructuración del Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC).....	78
8.1 Información preliminar para la construcción del IDVC.....	80
8.2 Objetivos del IDVC.....	81
8.3 Guía de diligenciamiento del formulario del IDVC.....	83
8.3.1 Ámbito de la estrategia de valor compartido.....	84
8.3.2 Ámbito de la medición de impactos socio-económicos.....	87
8.4 Guía de cálculo del IDVC.....	88
8.5 Interpretación de los indicadores del IDVC.....	91
9. Aplicación del estudio y/o análisis comparativo	92
9.1 Análisis caso de estudio Heincke.....	93
9.2 Análisis caso de estudio Arroz Blanquita.....	96
9.3 Análisis caso de estudio Fruandes.....	99
9.4 Análisis comparativo entre los casos de estudio	102
10. Conclusiones	110
11. Recomendaciones.....	111
Referencias Bibliográficas.....	113

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos del proyecto	15
Tabla 2. Balanza Comercial con datos en millones dólares FOB 2007-2019	17
Tabla 3. Conceptos relacionados con el Valor Compartido	47
Tabla 4. Empresas B en Colombia por país de origen	52
Tabla 5. Empresas B agrícolas de origen colombiano.	65
Tabla 6. Caracterización de las Empresas B agrícolas.....	68
Tabla 7. Zonas de cultivo de las Empresas B en los departamentos de Colombia	70
Tabla 8. Reporte detallado de los puntajes de las Empresas B agrícolas.....	71
Tabla 9. Puntaje del IDVC para Heincke	93
Tabla 10. Puntajes del IDVC para Arroz Blanquita.....	96
Tabla 11. Puntaje del IDVC para Fruandes.....	99
Tabla 12. Puntajes del IDVC consolidado de las Empresas B.	103
Tabla 13. Puntajes del IDVC consolidado de las Empresas B.	104

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Principales exportaciones de Colombia. Adaptado de la plataforma del DANE	17
Figura 2. Representación gráfica de la balanza comercial.	18
Figura 3. Puntajes de la Evaluación B por actividades económicas.	21
Figura 4. Puntajes de la Evaluación B por stakeholders en las Empresas B de origen colombiano.	22
Figura 5. Puntajes de la Evaluación B por stakeholders en las Empresas B agrícolas..	22
Figura 6. Etapas para medir el Valor Compartido.	44
Figura 7. Distribución y uso principal del terreno colombiano.	55
Figura 8. Niveles de siembra en hectáreas cosechadas para productos agrícolas.....	57
Figura 9. Niveles de producción en toneladas de productos agrícolas.	57
Figura 10. Niveles de siembra en hectáreas para el arroz, cacao y caña de azúcar.	58
Figura 11. Niveles de producción en toneladas para arroz, cacao y caña de azúcar.....	58
Figura 12. Histórico de exportaciones e importaciones.	59
Figura 13. Datos del PIB en Colombia en los años 2012 - 2016.....	60
Figura 14. Participación del sector agropecuario en el PIB de Colombia.....	61
Figura 15. Clasificación servicio y/o producto de las Empresas B.	69
Figura 16. Presencia de cultivos de Empresas B en los departamentos de Colombia.	70
Figura 17. Guía de cálculo del IDVC.....	90
Figura 18. Rendimiento de cada sección evaluada por el IDVC para Heincke.....	94
Figura 19. Desempeño del IDVC para la empresa Heincke.....	94
Figura 20. Rendimiento de cada sección evaluada por el IDVC para Arroz Blanquita.....	97
Figura 21. Desempeño del IDVC para la empresa Arroz Blanquita.....	97
Figura 22. Rendimiento de cada sección evaluada por el IDVC para Fruandes.	100

Figura 23. Reporte de hectáreas cultivadas y familias impactadas por Fruandes.....	101
Figura 24. Desempeño del IDVC para la empresa Fruandes.	101
Figura 25. Desempeño del IDVC con el puntaje consolidado de las tres empresas.....	103
Figura 26. Rendimiento de cada sección del puntaje consolidado de las Empresas B.	104
Figura 27. Comparativo del rendimiento de la Sección 1 del IDVC en las empresas.	105
Figura 28. Comparativo del rendimiento de la Sección 2 del IDVC en las empresas.	106
Figura 29. Comparativo del rendimiento de la Sección 3 del IDVC en las empresas.	107
Figura 30. Comparativo del rendimiento de la Sección 4 del IDVC en las empresas..	108
Figura 31. Comparativo del desempeño del IDVC en las Empresas B.	109

Lista de Apéndices (CD)

Los apéndices están adjuntos en el CD y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS

Apéndice A. Revisión bibliométrica

Apéndice B. Entrevista preliminar

Apéndice C. Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC)

Apéndice D. Interpretación de los Indicadores del IDVC

Apéndice E. IDVC aplicado a Heincke

Apéndice F. IDVC aplicado a Arroz Blanquita

Apéndice G. IDVC aplicado a Fruandes

Apéndice H. Artículo de carácter publicable

Resumen

Título: Estudio comparativo del valor compartido generado hacia las comunidades por las Empresas B en la agricultura colombiana*.

Autores: Nelson Alfredo Quiroga Suarez**

Palabras clave: Creación de Valor Compartido, Empresas B, Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC), Desarrollo Sostenible y Comunidades Agrícolas.

Descripción:

En la presente investigación se presenta el concepto de Valor Compartido propuesto por Porter y Kramer en el año 2011, aplicado a las Empresas certificadas por el B-Lab, lo cual consiste en determinar por medio de un Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC) cual es el nivel de Creación de Valor Compartido que tienen las Empresas B de origen agrícola en las comunidades locales con las que trabaja. El desafío es poder brindar una herramienta que permita medir el desempeño en crear Valor Compartido y que facilite la comparación entre empresas que se desenvuelven en un mismo sector económico para que tengan un diagnóstico complementario de los impactos socio-económicos que han generado en las poblaciones locales.

Para dar solución a este reto se diseñó el IDVC, fundamentado en el mecanismo de medición de Valor Compartido por Porter (2014), en tres estudios previos donde se destaca el modelo de indicador que diseñaron y desarrollaron en la investigación (2018) titulada “Fashion or future: does creating shared value pay?” También, se tuvo en cuenta un documento del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del año 2018, el cual aportó un formato para elaborar el índice en cuanto a su estructura y organización, la manera de dar los puntajes a cada indicador y la forma más pertinente para dar la clasificación de cada empresa de acuerdo a los puntajes obtenidos.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director M.Sc. Mauricio José Martínez Pérez

Abstract

Title: Solution to the Resource Constrained Project Scheduling Problem (RCPSp) using a Genetic Hybrid Algorithm*.

Authors: Nelson Alfredo Quiroga Suarez**

Keywords: Creation of Shared Value, B-Companies, Shared Value Performance Index (IDVC), Sustainable Development and Agricultural Communities.

Description:

In this research, the Shared Value Concept proposed by Porter and Kramer in 2011 is presented, applied to the Companies certified by the B-Lab, which consists of determining through a Shared Value Performance Index (IDVC) what is the level of Creation of Shared Value that B Companies of agricultural origin have in the local communities with which they work. The challenge is to be able to provide a tool that allows to measure performance in creating Shared Value and that facilitates comparison between companies that operate in the same economic sector so that they have a complementary diagnosis of the socio-economic impacts that they have generated on local populations.

To solve this challenge, the IDVC was designed, based on the Shared Value measurement mechanism by Porter (2014), in three previous studies where the indicator model that they designed and developed in the research (2018) entitled "Fashion or future: does creating shared value pay? " Also, a document from the United Nations Development Program (UNDP) of 2018 was taken into account, which provided a format to prepare the index in terms of its structure and organization, the way to give the scores to each indicator and the most pertinent way to classify each company according to the scores obtained.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director M.Sc. Mauricio José Martínez Pérez

Introducción

En un mundo capitalista, las empresas necesitan ser cada vez más competentes y es necesario que su imagen ante la sociedad sea vista como ese vehículo que conduce a una comunidad hacia el progreso. Sin embargo, en su artículo titulado “Creación de Valor Compartido” (Creating Shared Value, CSV), Porter y Kramer exponen que las empresas están siendo tomadas como la causa principal de los problemas sociales, ambientales y económicos, lo que ha ocasionado que sean percibidas como un mal necesario para el progreso económico de unos pocos y una disminución nunca antes evidenciada en sus niveles de legitimidad.

Las acciones empresariales tienen repercusiones para la sociedad, el medio ambiente y las personas. Los efectos muchas veces no son positivos, lo que plantea una nueva tendencia, que las empresas deben redefinir su gestión estratégica y orientarla en el marco de alcanzar un triple impacto. Porter y Kramer (2011) sugirieron que, para prosperar a largo plazo, las empresas deben reconsiderar sus operaciones desde la perspectiva de hacer menos daño al medio ambiente, al tiempo que aumentan el bienestar de todas las partes interesadas.

Por tal razón, “investigaciones anteriores han etiquetado esta tendencia como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y ha afectado en gran medida la gestión empresarial” (Hahn, Preuss, Pinkse y Figge, 2014). Por su parte, Porter y Kramer (2011) instan a las empresas a ir más allá de la RSC y centrarse en la creación de valor compartido, destacando que el valor social es igualmente importante para la ventaja competitiva de la empresa como valor económico puro. Tal paradigma revolucionario requiere cambios profundos en la lógica comercial dominante centrada en las ganancias, por lo que la

investigación sobre el cambio institucional hacia la sostenibilidad se ha convertido en un tema central para los investigadores organizacionales (Battilana y Dorado, 2010)

Sin embargo, las presiones institucionales obligan a las empresas a cambiar sus prácticas para minimizar el impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente (McWilliams, Siegel, y Wright, 2006). Dicha presión puede surgir en múltiples frentes, incluidas las regulaciones, actividades no gubernamentales, clientes y accionistas (Barnett, 2007; Maon, Lindgreen, y Swaen, 2008). También, las empresas enfrentan desafíos no solo para responder a estas presiones, sino también para comunicar sus intenciones y acciones a fin de incorporar la sostenibilidad en sus estrategias (Peloza, Loock, Cerutti, y Muyot, 2012).

Dicho esto, surge el valor compartido como una alternativa para poder solventar esas presiones institucionales que están padeciendo las empresas. Este nuevo concepto fue introducido por Porter y Kramer en el año 2011, el cual es desafiante y busca cambiar el paradigma de que las empresas son solo generación de valor económico para los accionistas, y que el resto de actividades que realizan para contribuir a la sociedad y al medio ambiente sean vistas únicamente como una estrategia comercial para mejorar su imagen con el único fin de aumentar sus ventas.

Por tal motivo el CSV es una propuesta llamativa, que ha recibido atención en la comunidad empresarial, académicos y educadores de gestión. Con el objetivo de aportar desde la academia, esta investigación busca analizar y evaluar empíricamente el concepto de valor compartido mediante el estudio comparativo de casos de estudio de Empresas B en el sector agrícola de Colombia, esto se debe a que el Sistema B y el valor compartido se alinean

en términos de sus objetivos, los cuales son: volver a legitimar los negocios, redefinir el propósito de la corporación y remodelar el capitalismo.

Las investigaciones recientes relacionadas con el valor compartido abarcan una gran cantidad de empresas relacionadas con el sector agrícola. En constancia de este hecho 48 artículos que representan un 76% de las 63 publicaciones académicas que son la base fundamental del presente estudio hacen mención de casos o ejemplos relacionados con el enfoque de estrategia de CSV para empresas agrícolas, de igual manera de exponer resultados sociales para las comunidades como la reducción de la huella hídrica por parte de las empresas o el comercio justo para los agricultores independientes.

En esta investigación, se plantea la construcción de un índice de desempeño para la creación de valor compartido teniendo como guía los siguientes soportes: Un indicador Proxy desarrollado con datos obtenidos por el Centro de Investigación Ética Australiana (CAER), que permite establecer en qué medida se crea valor compartido tanto para la sociedad como para la empresa; el índice de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD que mide el impacto social hacia las comunidades; los informes consolidados anuales que emite la plataforma de Sistema B de los modelos de negocio de impacto de las Empresas B en Latinoamérica; además de adoptar el mecanismo para medir el valor compartido propuesto en el año 2011 por Porter, Hill, Pfitzer, Patscheke y Hawkins, el cual consta de cuatro etapas.

De manera abreviada las cuatro etapas son 1) Identificar las problemáticas sociales a abordar, 2) Presentar una justificación del caso, 3) Hacer seguimiento a los avances y 4) Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor, para recopilar

la información necesaria en cada etapa se emplean herramientas metodológicas como el uso de entrevistas semiestructuradas, la solicitud de los informes de impactos socio-ambientales de la Empresas B seleccionadas y en caso de ser necesario el diligenciamiento de encuestas o formularios.

Para realizar la comparación, se seleccionarán por lo menos tres casos de estudio de las once empresas agrícolas identificadas en la plataforma del Sistema B en Colombia, con la finalidad de evidenciar empíricamente la generación del valor compartido de dichas empresas bajo la propuesta de Porter y Kramer en el 2011. Posteriormente, concluir si estas empresas que pertenecen al mismo sector económico de acuerdo a la plataforma, se encuentran en un mismo nivel de generación de valor compartido y si sus impactos son similares en la comunidad.

La presente investigación está organizada por capítulos de la siguiente forma: en el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, en el capítulo 2 los objetivos planteados, en el capítulo 3 se encuentra la revisión de literatura. Luego, en el capítulo 4 está el marco teórico, en el capítulo 5 se realiza un análisis del entorno agrícola; seguidamente, en el capítulo 6 se expone el modelo de medición de las Empresas B. Posteriormente, en el capítulo 7 se presente la caracterización y selección de las Empresas B como casos de estudio. En el siguiente, en el capítulo 8 se diseña y estructura el Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC), siguiendo el orden, en el capítulo 9 se aplica el estudio y/o análisis comparativo. En el capítulo 10, se describen las conclusiones y finalmente en el capítulo 11 se plantean las recomendaciones para futuras investigaciones.

Tabla 1. *Cumplimiento de objetivos del proyecto*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar una revisión de la literatura del valor compartido y su impacto en las comunidades para identificar los parámetros de comparación..	Capítulo 3 y apéndice A
Analizar las Empresas B que pertenecen a la agricultura colombiana para seleccionar los casos de estudio.	Capítulos 5 y 7
Analizar comparativamente los casos de estudio seleccionados a partir de un enfoque mixto, con el fin de determinar las particularidades en cada uno de ellos	Capítulo 8 y 9, apéndice C y D
Determinar el valor compartido generado por las Empresas B pertenecientes al sector agrícola, dirigido hacia las comunidades como stakeholder.	Capítulo 9 y apéndices D, E y F
Elaborar un artículo de carácter publicable con los resultados encontrados en este trabajo de investigación.	Apéndice G

1. Planteamiento del problema

El desarrollo empresarial que ha surgido después de la primera Revolución Industrial da origen a las empresas tradicionales donde el retorno financiero es el principal objetivo para cumplir las expectativas de los propietarios, restándole importancia al cuidado del medio ambiente y de las personas. Esto ha ocasionado como afirman Porter y Kramer en el 2011 que, en los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción generalizada de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad.

Por otra parte, existe una creciente preocupación por el deterioro del medio ambiente. El calentamiento global y el aumento de la contaminación son ahora problemas globales de gobiernos, organizaciones y personas. Hay una demanda cada vez mayor de recursos energéticos, mientras que los recursos naturales son cada vez más escasos. Por otro lado, la

emisión de gases de efecto invernadero se han disparado, especialmente debido al ingente crecimiento económico de los países emergentes. Por ejemplo, China es ahora el mercado de automóviles más grande del mundo y Beijing cuenta con unos 6 millones de automóviles en sus calles y circunvalaciones. Hoy, existe una preocupación por la eficiencia energética y, por ende, las fuentes de energía renovables y el control de la contaminación son problemas importantes en todos los países.

Y a medida que la globalización hace que la competencia sea más feroz, las corporaciones descubren que ya no pueden mantener su ventaja competitiva simplemente al enfocarse en estrategias de mercado definidas de manera limitada (Bach y Allen, 2010). En cambio, necesitan interactuar con las partes interesadas, e incluso apuntar al Valor Compartido entre la empresa y la sociedad, para lograr y mantener una ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2011).

Además, Porter y Kramer indican un papel importante para los gobiernos locales en la aplicación de las regulaciones "que mejoran el valor compartido, establecen objetivos y estimulan la innovación" (Porter y Kramer, 2011). Si bien esto puede ser posible en los países desarrollados, la situación es completamente diferente en los países en vía de desarrollo, donde las instituciones políticas y los estados nacionales pueden ser débiles (Scherer y Palazzo, 2011).

En este contexto, los pequeños agricultores, constituyen una población que han tenido el abandono del Gobierno Colombiano, comunidades rurales que han trabajado en condiciones de precariedad y de riesgos de toda índole, así como situaciones relacionadas con cambios climáticos, fluctuaciones de mercado, vaivenes de las economías locales, escaso poder de

negociación política e incipiente acceso a la información, lo que ha representado que ser campesino en el país sea sinónimo de pobreza (Esteve, 2009).

En la figura 1 donde se muestran datos obtenidos en la plataforma del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se evidencia durante el periodo del 2007 – 2019 un 58,96 % de las exportaciones totales. El petróleo y sus derivados, el carbón y el ferroníquel es lo que más aporta en la balanza comercial en millones de dólares FOB. Además, con datos de la tabla 2 y en la representación en la figura 2 se puede evidenciar que Colombia presenta un déficit en la balanza comercial.

Figura 1. Principales exportaciones de Colombia. Adaptado de la plataforma del DANE



Tabla 2. Balanza Comercial con datos en millones dólares FOB 2007-2019

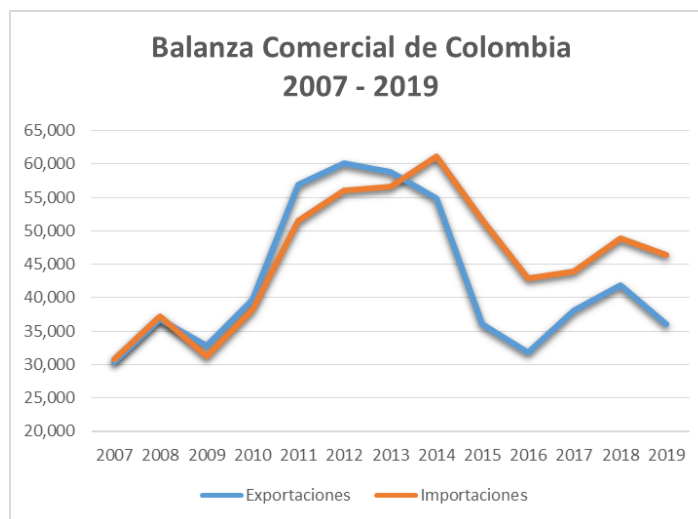
Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
2007	30279	30807	-528
2008	36786	37152	-366
2009	32846	31181	1665
2010	39713	38154	1559
2011	56915	51556	5358
2012	60125	56102	4023
2013	58826	56620	2206
2014	54857	61088	-6231

Continuación Tabla 2.

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
2015	36018	51598	-15581
2016	31768	42849	-11081
2017	38022	43972	-5950
2018	41905	48945	-7040
2019	36043	46387	-10345
Total	554104	596414	-42310

Nota: Adaptado de la plataforma del DANE.

Figura 2. Representación gráfica de la balanza comercial. Adaptado de la plataforma del DANE



La situación anterior evidencia una fuerte dependencia de la extracción de minerales y de crudo del subsuelo para ser exportado y que al mismo tiempo se esté importando más, es una de las causas fundamentales para que según el último informe trimestral de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) realizado por el DANE, asevera que la informalidad del trabajo en las 23 ciudades principales del país y sus áreas metropolitanas es de 47,2%. Además, el país finalizó el año 2019 con una tasa de desempleo del 10,5 % según el informe que se encuentra en la plataforma del Banco de la República y teniendo en cuenta los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM) es superior a la tasa de desempleo de Latinoamérica que es del 8,1 %.

Por estas razones, las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas continua con la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro. (Porter & Kramer, 2011).

Dadas las realidades actuales del entorno ¿Están las empresas colombianas redefiniendo sus modelos de negocio para competir estratégicamente, generando valor y riqueza económica, ambiental y social, con sus grupos de interés? Kramer (2016) afirmó: que, en el pasado las empresas rara vez se percibían a sí mismas como agentes de cambio social. Sin embargo, la conexión entre el progreso social y el éxito empresarial es cada vez más clara.

Porter y Kramer (2011) definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”, concepto que parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.

Para lograr esta unión exitosa entre el mundo empresarial y el resto de la sociedad, se requiere un grupo de líderes que desarrollen competencias y que desde dentro del mismo sector industrial se lleve a cabo un cambio de la forma de pensar en los negocios, donde haya una mayor importancia en las necesidades y retos que enfrenta la sociedad del siglo XIX (Kramer y Pfitzer, 2016).

Logrando que esta unión se alinee con los Objetivos del Desarrollo Sostenible: Fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, y junto con otro siete, enmarcan los 17 objetivos relacionados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2012.

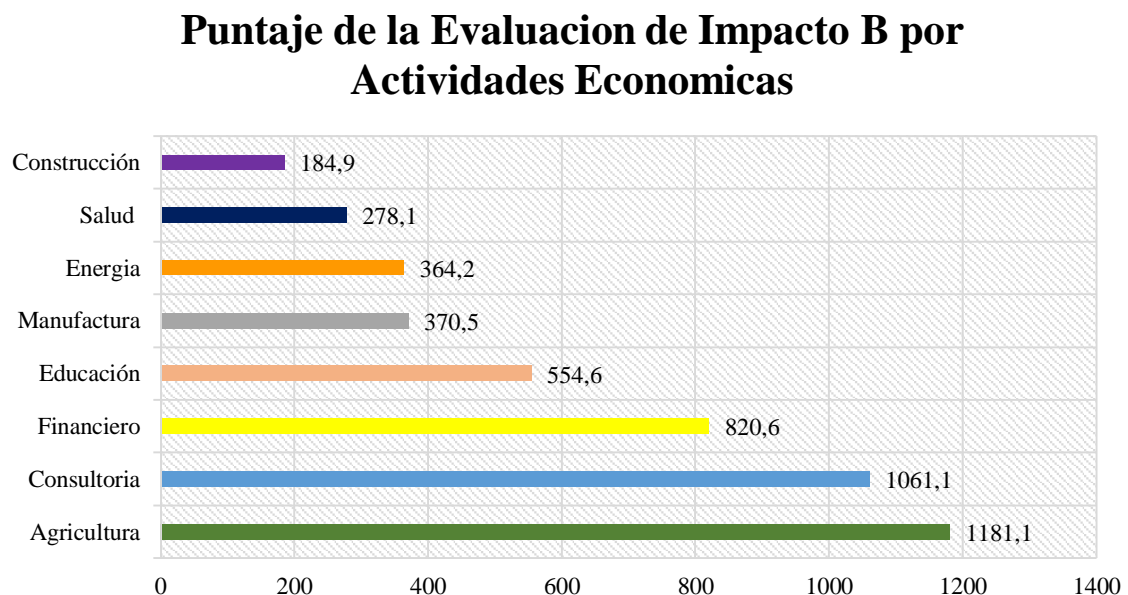
En este contexto, las denominadas Empresas B tienen un enfoque hacia la Creación de Valor Compartido. Una Empresa B “es una organización como cualquier otro negocio: hacen dinero y remuneran a sus empleados, pero cambian en tres aspectos: tienen altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y rendición” (Habitar, Ferro, Urbano, & Metropolitana, n.d.).

En ese orden de ideas, las Empresas B buscan un buen desempeño financiero que les permita tener las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos, siendo las utilidades que obtienen este tipo de organizaciones el vehículo de innovación y emprendimiento dentro del mundo empresarial. Esto les permite laborar misionalmente persiguiendo un triple impacto debido a que buscan solucionar problemas ambientales y sociales con los servicios y productos que ofrecen al mercado. Estas organizaciones “buscan crear valor compartido para todos los grupos de interés (stakeholders) del negocio: empleados, proveedores, la comunidad, medio ambiente y clientes, y no solo maximizar el valor para los accionistas” (Habitar, Ferro, Urbano & Metropolitana, n.d.).

De acuerdo a datos de Confecámaras, al empezar el año 2020 Colombia cuenta con 1.802.906 empresas abarcando todas las clasificaciones por tamaño, de las cuales actualmente hay 77 compañías que pertenecen al Movimiento B en el país. En Colombia la primera empresa certificada por B-Lab apareció a finales del año 2011 y en el año 2020 cuenta con 46 Empresas B de origen colombiano de las cuales 11 empresas están vinculadas a la agricultura, lo que la convierte en la actividad económica que más volumen representativo aporta.

Otro aspecto que se tiene en cuenta para la elección de la agricultura como objeto de estudio, se evidencia en la figura 6 donde se muestra el puntaje de la Evaluación de impacto por actividades económicas donde se puede observar que la agricultura obtiene el mayor puntaje con 1181.1 de 4047.9 lo que representa un 29.18% del consolidado en la puntuación de todas las organizaciones que tienen este certificado en Colombia. (Sistema B, 2020).

Figura 3. Puntajes de la Evaluación B por actividades económicas. Adaptado de la plataforma del Sistema B



A partir de la figura 4, se evidencia los cinco grupos de interés por los cuales la Evaluación de Impacto B puntúa a las empresas que obtienen la Certificación B destacando

que el stakeholder que más puntuación tiene en las Empresas B colombianas es el de comunidad. De la misma forma en la figura 5, se demuestra que comunidad es el grupo de interés que más puntuación tiene dentro de las 11 Empresas B agrícolas.

Figura 4. Puntajes de la Evaluación B por stakeholders en las Empresas B de origen colombiano. Adaptado de la plataforma del Sistema B.

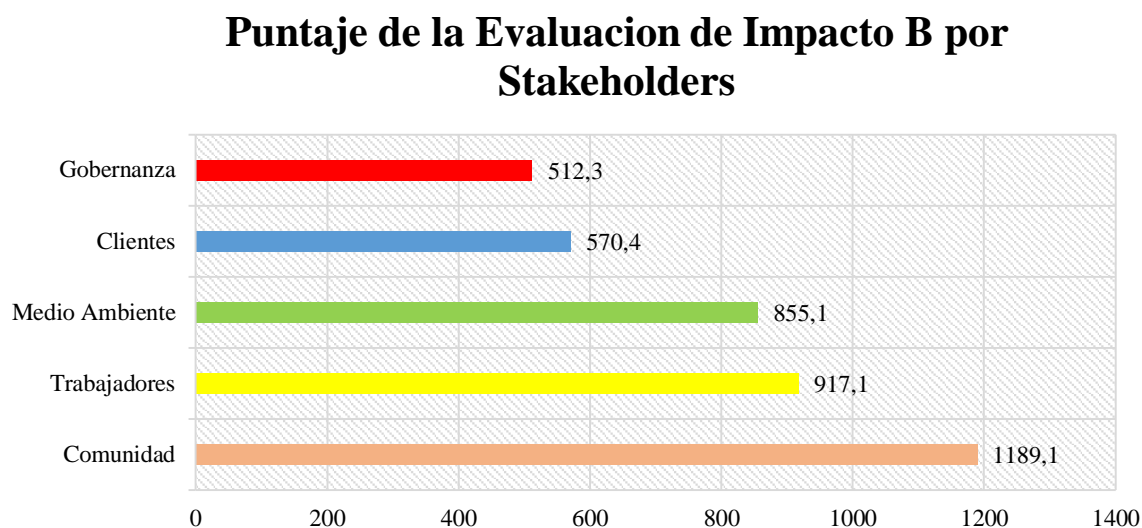
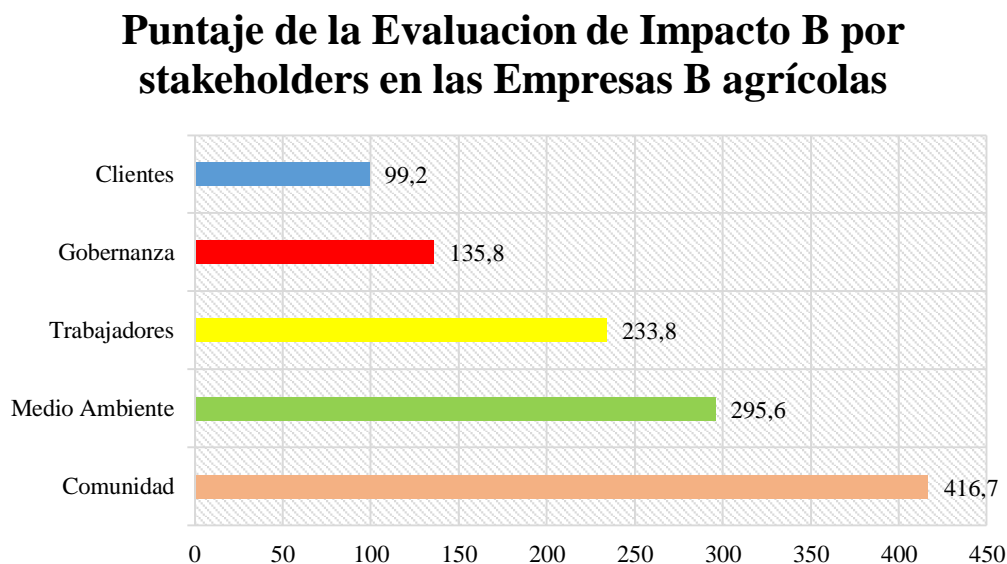


Figura 5. Puntajes de la Evaluación B por stakeholders en las Empresas B agrícolas. Adaptado de la plataforma del Sistema B.



De esta manera, considerando que dentro de la literatura consultada solo en dos publicaciones se evidencia una propuesta para medir el valor compartido y en determinar su desempeño a nivel de los resultados del negocio y socio-ambientales, lo que da validez al

cuestionamiento realizado por Dembek, Krzysztof, Singh y Prakash en el año 2016, donde manifiestan, “que está claro que el valor compartido como concepto teórico se encuentra en una etapa incipiente. Sin embargo, ha entrado en el lenguaje de muchas disciplinas y, por lo tanto, se asemeja a una palabra de moda de gestión.” (p.245).

“Las palabras de moda se usan en exceso; como resultado, sus significados a menudo se distorsionan y se extienden demasiado y se agotan” (Thornton y Ocasio 2008, p. 99). Por lo tanto, es importante proporcionar un valor compartido con significado y organizaciones con orientación sobre cómo implementarlo. Dembek et al. (2016) afirman que son necesarias tres áreas para determinar qué es el valor compartido, las cuales son: sus medios, resultados y beneficiarios. Estas áreas también pueden ayudar a medir el concepto al considerar a todos los interesados afectados, tanto los impactos negativos como positivos, así como los efectos a corto y largo plazo.

Por tal motivo es necesario un estudio comparativo sobre las Empresas B en Colombia de la misma actividad económica y centrándose en los impactos a la comunidad, para identificar la forma en que este tipo de empresas relacionan los negocios con la sociedad y determinar en qué nivel de creación de valor compartido se encuentran.

Para determinar la generación de valor compartido obteniendo resultados sociales en las comunidades en las que se encuentran las Empresas B agrícolas colombianas se plantea el diseño de un índice de desempeño para la creación de valor compartido, donde se defina en qué nivel se encuentran los casos de estudio seleccionado en su creación de valor compartido hacia las familias campesinas. Tal como propone la guía de aplicación y análisis del índice de capacidad organizacional a las agencias de desarrollo económico local clasificar estas

agencias en 4 niveles de acuerdo a los puntajes obtenidos, del más bajo al más alto se tienen: deficiente, aceptable, sobresaliente y excelente.

La propuesta de la construcción del índice se adapta también a los reportes de modelos de negocio de impacto que suministra la plataforma del Sistema B, donde en el reporte anual del año 2018 destaca que los resultados sociales que se impactan en la comunidad se dan: en el desarrollo de la fuerza laboral, desarrollo económico local, cooperativa del productor, microdistribución, y fortalecimiento de la cadena de suministro. Áreas a tener en cuenta para que el diseño del índice se alinee con lo que trabaja el Movimiento B.

Por medio del presente índice se desea validar las afirmaciones realizadas por Porter (2014) que establece que las estrategias de Valor Compartido son únicas y específicas para cada compañía; y que las oportunidades en cada forma del medio de creación se diferencian por sector, empresa y geografía, dependiendo como el negocio y la estrategia se entrelaza con las problemáticas. Además de dar validez a un planteamiento realizado por la actual investigación donde se expone que las Empresas B están alineadas de manera estratégica con la propuesta de CSV, evidenciando impactos en las comunidades agrícolas colombianas.

Actualmente, el concepto de Valor Compartido y el Movimiento de las Empresas B son temas emergentes que gozan de mucha popularidad en el mundo empresarial, que entra en conflictos con conceptos como el de la Responsabilidad Social Corporativa y supone un apoyo fundamental en lo que es el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) declarados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Por tal razón, surge la necesidad de proponer la construcción de una herramienta que se fundamente en los tres medios de Creación de Valor Compartido, para determinar el

desempeño en el que se encuentran las Empresas B de una misma actividad económica en la consecución de impactos socio-económicos en las comunidades en las que opera.

Es así, que durante el proceso de revisión de literatura se evidenció que en Colombia los pocos estudios que existen referentes a estos temas, únicamente lo abarcan desde una postura conceptual, es decir, con una metodología en la que la investigación se lleva a cabo mediante la observación y el análisis de la información ya existente sobre estos temas, complementada por entrevistas que recopilan las experiencias de las personas que se desenvuelven en la aplicación de estos dos conceptos.

Por tal motivo, es de gran interés el estudio comparativo, fundamentado en el diseño y en la aplicación de un índice que esté elaborado bajo la perspectiva del Valor Compartido y que sea aplicado en las Empresas B, que son empresas que por lo que postula el B-Lab se superpone o aplica por inercia lo que estipula el concepto propuesto por Porter y Kramer en el año 2011.

Finalmente, la presente investigación tiene como objetivo determinar el Valor Compartido que generan las Empresas B, para tal motivo se diseña una herramienta que permita realizar un estudio comparativo entre empresas que se desenvuelven en una misma actividad económica y a un mismo grupo de interés, que en este caso son las comunidades locales.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar el valor compartido generado por las Empresas B en la agricultura colombiana a través de la comparación del impacto a las comunidades.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura del valor compartido y su impacto en las comunidades para identificar los parámetros de comparación.
- Analizar las Empresas B que pertenecen a la agricultura colombiana para seleccionar los casos de estudio.
- Analizar comparativamente los casos de estudio seleccionados a partir de un enfoque mixto, con el fin de determinar las particularidades en cada uno de ellos.
- Determinar el valor compartido generado por las Empresas B pertenecientes al sector agrícola, dirigido hacia las comunidades como stakeholder.
- Elaborar un artículo de carácter publicable con los resultados encontrados en este trabajo de investigación.

3. Revisión de la literatura

Para la presente investigación, se partió de una búsqueda avanzada de artículos científicos en la base de datos Web of Science (ISI) que provee la Universidad Industrial de Santander. Se inició de la ecuación de búsqueda (“Shared value” or “creation shared value”), de cual se obtuvo un total de 432 artículos relacionados con el tema a tratar en la presente investigación.

Una revisión inicial de estos 432 artículos, su correspondiente abstract mostró que 102 de estos artículos que utilizaron los términos “shared value” o “creating shared value” de una manera muy distinta a lo propuesto por Porter y Kramer en sus trabajos (2006, 2011). Estos 102 artículos pertenecen a las categorías de “matemáticas” y “matemáticas aplicadas”. Por ejemplo, el artículo “Value sharing results for shifts of meromorphic functions, and sufficient conditions for periodicity” con más citas en la categoría de “matemáticas” usan el “shared values” en el contexto de una función meromorfa.

Como resultado de esta revisión previa se aplicó un filtro, excluyendo estas dos categorías, obteniendo así 330 artículos enfocados a la propuesta de valor compartido del trabajo final de Porter y Kramer del año 2011.

Al leer el contenido de los 330 artículos, se logró realizar una división en dos partes. En la primera, con el apoyo de un resumen del estado actual de la investigación que incluía identificar los artículos que tienen dentro de su título o en sus palabras claves los términos “valor compartido”, “creación de valor compartido” o sus respectivas siglas “SV” y “CSV”, se acotó la cantidad de artículos a 123 publicaciones.

La segunda parte, se basó en dichos artículos, lo que implicó evaluar el valor compartido como un concepto teórico aplicado a la propuesta de Porter y Kramer (2006, 2011), la cual se

fundamenta en reconocer que las necesidades ambientales y sociales, y no solamente las financieras tradicionales, son las que definen la estrategia empresarial de los negocios. Para tal propósito, se procedió a leer los resúmenes e introducción de cada una de estas publicaciones, obteniendo 63 artículos finales los cuales son la base del presente trabajo de investigación.

Cabe destacar que, de los 63 artículos, 48 de estas publicaciones que representan un 76 % fundamentaron su estudio con empresas que trabajan o dependen del sector agrícola para desarrollar su misión empresarial. Estas publicaciones hacen mención de los impactos que generan los negocios con un enfoque en la Creación de Valor Compartido que van desde la reducción de fertilizantes o pesticidas que contaminan el suelo y las fuentes de agua que consumen las comunidades aledañas a los cultivos, hasta contratos a largo plazo con pequeños agricultores donde se les garantiza capacitación, suministro de tecnologías y salarios decentes en el marco del comercio justo que promulga la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El término “Creación de Valor Compartido” (en adelante “CSV”) un concepto acuñado por Michael Porter y Mark Kramer con su publicación del año 2011, ha logrado 1597 citas reportadas en estos últimos 9 años en ISI, consolidando su influencia en los investigadores de la gestión administrativa.

El CSV es definido por sus autores como las “políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo, promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera” (Porter y Kramer, 2011, p. 66). Se ha

promulgado como una manera de que las empresas jueguen un papel fundamental para que las sociedades avancen.

Empresas de talla internacional como Unilever, Nestlé, General Electric, IBM y Wal-Mart han implementado CSV en su estrategia corporativa (Raimi, Akhuemonkhan y Ogunjirin, 2015), lo que evidencia su influjo de forma paralela en la práctica. Nestlé una empresa multinacional de alimentos y bebidas ha sido una de las primeras empresas en presentar anualmente informes de Valor Compartido, destacando que su enfoque para la CSV está orientado en obtener impactos sociales en las comunidades, desarrollando programas enfocados en mejorar la disponibilidad de alimentos para garantizar la diversidad de la dieta de los agricultores que son proveedores de su materia prima y la capacitación de campesinos jóvenes para el desarrollo de capacidades para que aumenten su producción, de modo que no abandonen el campo (Nestle, 2016).

La aceptación del CSV es aún cuestionada por investigadores y empresarios, que lo perciben como un concepto poco original adoptando concepciones fundamentales de la administración, ya consolidados con relativa antelación y afirmando que carece de un marco para establecer una estandarización de cómo se debe aplicar y medir en una determinada empresa, y otros alegan que no hay una diferencia destacada que lo distinguan de la RSC. Crane, Aplazzo, Space y Matten (2014) afirman:

“Porter y Kramer presentan el CSV como una contribución novedosa, pero sus premisas centrales tienen una sorprendente similitud con los conceptos existentes de Responsabilidad Social Corporativa (desde ahora “RSC”), gestión de partes interesadas e innovación social. Este argumento solo se sostiene porque caricaturizan la literatura de RSC para que se adapte

a sus propios fines y simplemente repiten las publicaciones existentes de partes interesadas e innovación social sin el debido reconocimiento”

Sin embargo, a pesar de la controversia que existe en torno al valor compartido y en especial a su originalidad, los creadores de este concepto lo formulan en esencia como una carencia de la RSC por no responder de una manera correcta a las problemáticas sociales y ambientales que enfrenta el mundo en este siglo XXI, Porter y Kramer (2011) argumentaron “Los programas de Responsabilidad Social Corporativa (una reacción a la presión externa) han surgido principalmente para mejorar las reputaciones de las firmas y son tratados como un gasto necesario” (p.66). Por tal motivo, no se puede desconocer o ignorar que el valor compartido tiene una fuerte conexión con la RSC.

Según Amin-Chaudhry y Anjum (2016), solo en las décadas de 1960 y 1970 la adopción de actividades y prácticas socialmente responsables, que fueron voluntarias y más allá de la obligación legal, se consideraron RSC. Desde entonces, ha ido involucrando aportes y al igual que la CSV que no gozan de una definición acordada y universal en el mundo académico, se destacan por ser términos empleados por personas que se desenvuelven en el mundo empresarial y de los negocios.

La RSC desde su adopción como término empresarial ha venido recibiendo los aportes de otros temas emergentes dentro de los cuales está la Pirámide de Responsabilidades Sociales de Carroll (1979), múltiples partes interesadas de Freeman (1984), Desarrollo Sostenible de la “World Commission On Environment and Development” (1987), Justificación financiera y Motivación para el compromiso de los trabajos de Wood (1991) - Swanson (1995) - Carroll (1999), Transparencia y responsabilidad de Crowther (2002) - Bhattacharya et al. (2003) -

Lindgreen et al. (2009), práctica integral de las Naciones Unidas (2007), tiempo y contexto orientado de Rivoli y Waddock (2011).

La CSV es un tema que emerge en el año 2006 y se consolida de acuerdo a sus creadores como una crítica directa al enfoque de donación filantrópica y visión a corto plazo que propone la RSC. En su documento de 2011, Porter y Kramer incluso proponen que la RSC se reemplace por el concepto de CSV.

La creación de valor compartido se basa en tres grandes aspectos: el primero es reconcebir productos y servicios, identificando nuevas necesidades que tiene la sociedad en campos como la salud, vivienda, medioambiente; otro aspecto es el de redefinir la productividad de la cadena de valor, mejorando consigo el uso de los recursos, de la energía y la logística desde un enfoque del bien común; el último es permitir el desarrollo de clústers locales, identificando deficiencias en áreas como logística, proveedores, canales de distribución, capacitación, instituciones educativas que contribuyan al desarrollo de nuevos clústers (o la mejora de los existentes) en comunidades locales donde operan las empresas (Porter & Kramer, 2011).

En paralelo a la gestación del concepto de Creación de Valor Compartido, se origina el Movimiento B que tiene un enfoque hacia la CSV, que también inicia en Estados Unidos de la mano de tres emprendedores sociales Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy. Ellos desarrollaron dos iniciativas para crear una comunidad de empresas responsables: por un lado, diseñaron e implementaron un sistema de certificación de Empresas B conocido como B-Lab y por otro, promovieron cambios legislativos para crear un nuevo tipo de empresa

legal, las Benefit Corporations, que se constituyen desde su inicio como Empresas B (Bustos & Wastavino, 2016).

Es importante destacar que Porter y Kramer no mencionaron que, en los Estados Unidos y otros países, los principios básicos de CSV ya tienen su propia forma legal. Por ejemplo, entre 2010 y 2013, 20 estados de los EEUU promulgaron la legislación de la "B Corporations" con un "propósito corporativo deliberado para crear un impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente", donde los deberes fiduciarios de la administración incluyen la alineación exitosa de esas metas. (B corporation, 2013).

Aunque no hay una definición aceptada por todos los académicos de gestión en negocios en cuanto a la CSV, se puede establecer que para objeto de esta investigación las Empresas B son una forma de poner en práctica la perspectiva del Valor Compartido, de redefinir los modelos de negocios que buscan de forma estratégica alinear sus objetivos empresariales, propendiendo principalmente permitir el desarrollo del clúster local, es decir, mejorar las condiciones de las comunidades circundantes en donde operan las empresas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda de sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.

Recientemente se han realizado investigaciones que colocaron en práctica el concepto de CSV en empresas que se desenvuelven en el sector agrícola. En el año 2015 los investigadores Colm Bowe y Dan Van Der Host realizaron un estudio de una empresa productora de cerveza llamada SABMiller que estableció el proyecto Saanjhi Unnati

(Progreso a través de la asociación) en Rajasthan una región ubicada en la parte norte de la India, logrando crear valor compartido por medio del desarrollo de una cadena de suministro local de cebada para una nueva cervecería regional.

La empresa logra trabajar con los agricultores, contratando 30 trabajadores de extensión agrícola en toda la región, interactuando de cerca con sus proveedores de materia prima por medio de un intercambio de conocimiento y servicios de asesoramiento para que los campesinos tuvieran el mayor rendimiento posible del agua en sus cultivos de cebada, logrando tener unas externalidades positivas como disminuir la aplicación de pesticidas o disminuyendo la emisión de gases efectos invernaderos. Todo lo anterior, con una estrategia orientada a la contratación a largo plazo para que cada uno de estos campesinos sean proveedores de la cebada que necesita la empresa para la elaboración de la cerveza, además, de pagarles casi un 6 % más de lo se pagaba por cada bulto de cebada en ese momento, y lograr un impacto positivo en el medio ambiente, pues se logra la disminución de gases como el CO₂ o la contaminación de fuentes hídricas por el manejo de pesticidas.

Seguidamente, Luigino Barisan, Marco Lucchetta, Cristian Bolzonella y Vasco Boatto (2019) abordaron una investigación empírica de ¿Cómo crear valor compartido por medio de la huella de carbono en el sector vinícola?, un estudio que proporciona consideraciones a tener en cuenta para determinar si una empresa agrícola está generando valor compartido, por ejemplo, si su valor compartido se orienta a la reducción de la huella de carbono (cantidad de emisión de gases de efecto invernadero) la empresa debe estar enfocada en trabajar áreas como: diversificar la rotación de cultivos en el lugar, cuidar el uso de los recursos del suelo (evidenciar que utiliza menos pesticidas), generar una agricultura de contorno o el uso de fertilizantes más amigables con el medio ambiente.

Este reciente estudio expone que para las empresas agrícolas hay cinco macro indicadores de sostenibilidad social y ambiental que se enlazan directamente con la creación de valor compartido, los cuales son: Protección a la salud, seguridad alimentaria, preservación del paisaje y la biodiversidad, creación de la economía circular y, por último, la reducción de la huella hídrica y de carbono.

Para finalizar, esta investigación muestra la perspectiva de que hay una nueva tendencia global en los consumidores, la cual expone que en este caso en particular la gente va preferir pagar por “vinos sostenibles”, sabiendo que su compra ayudará a que se contribuya con el cuidado del medio ambiente y de la sociedad.

4. Marco Teórico

4.1 Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible se cristalizó como concepto en la década de 1980, con la visión de partes interesadas de la empresa adoptada por Freeman y Reed (1983), quienes extendieron la invitación a que los gerentes replantearan la corporación no como un instrumento de accionistas, sino como una coalición de proveedores y de recursos con el objetivo de aumentar su valor económico, social y ambiental al mismo tiempo, el cual se denomina valor de triple impacto.

Para el año de 1987, se da la primera definición formal de sostenibilidad, la cual surgió en la Comisión Brundtland que hizo hincapié en los problemas derivados del enfoque de los gerentes en el valor del accionista a corto plazo. Un concepto más reciente sobre desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades del presente sin disminuir las oportunidades para las generaciones futuras. Sin embargo, la definición de Brundtland proporcionó pautas

limitadas sobre cómo conciliar la responsabilidad fiduciaria con los accionistas con un conjunto más amplio de responsabilidades para la comunidad y el medio ambiente (Lazlo y Zhexembayeva 2011).

Luego, en la década de 1990, los defensores del triple impacto argumentaron que la construcción de empresas sostenibles requiere considerar y medir los impactos sobre las personas, las ganancias y el planeta, pero se enfrentaron a una oposición significativa de los defensores del valor para los accionistas, que caracterizaron el resultado triple como un juego de suma cero en el cual, crear valor para la sociedad reduce el valor para la empresa (Lazlo y Zhexembayeva 2011).

Sin embargo, para el cambio de siglo, algunos académicos comenzaron a cuestionar la validez de la RSC a fin de orientar a las empresas en el proceso de definir sus prácticas comerciales para que pudieran aumentar el valor de los accionistas, el medio ambiente y la sociedad simultáneamente (Lazlo et al. 2005; Senge et al. 2008; Laugel y Lazlo 2009; Nidumolu et al. 2009).

Finalmente, estos académicos argumentaron que las tendencias macro como las oportunidades de crecimiento en las economías de subsistencia, la escasez de recursos debido al crecimiento global, la transparencia radical facilitada por las nuevas tecnologías de comunicación y las mayores expectativas de soluciones corporativas a los problemas sociales requieren que los gerentes piensen más allá de las compensaciones. La noción de valor compartido ha surgido en este contexto. (Maltz y Schein, 2014)

4.2 Gestión estratégica

La expresión estratégica, como calificativo aplicado a la gestión añade a éste la necesidad de obtener información y tomar decisiones sobre cómo la organización se relaciona con su entorno y de qué modo garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento. A su vez, la gestión no puede entenderse únicamente como un conjunto de técnicas racionales al servicio de un objetivo único, sino que se concibe como una adaptación de la organización a un entorno complejo y dinámico tanto en los medios de que dispone como en la forma de conseguir y compatibilizar los diversos objetivos. Asimismo, el papel del directivo ha evolucionado, ya que a este no se le considera simplemente un especialista en las técnicas directivas, sino un gestor con capacidad multidisciplinar, adaptable y negociador. (Prieto, 2003).

Bajo esta premisa, se fundamentan dos enfoques de gestión estratégica: el de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Creación de Valor Compartido (CSV).

4.3 Responsabilidad Social Corporativa

Dentro de la posición pluralista, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se define como "el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general "(Watts y Holme, 1999, p. 5).

Carroll (2009) presenta la RSC como un compromiso de las empresas para abarcar las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que impone la sociedad. La conceptualización de Carroll de la RSC se basa en estos cuatro componentes. El componente básico es la sostenibilidad financiera de la empresa. Las empresas también deben cumplir con la ley del país en el que operan. La responsabilidad ética de las empresas se traduce en actuar

en lo que la sociedad considera correcto y justo (David, Journal, Management, & John, 2017). Seguidamente, para Carroll (1991) lo discrecional se basa en el deseo de las compañías de participar en acciones sociales como donaciones corporativas, voluntariado con empleados y la participación con la comunidad. Por lo tanto, se espera que la empresa actúe como un buen ciudadano corporativo (Bucholtz y Carroll, 2009).

Las actividades de RSC son ampliamente difundidas externamente por las empresas, con el objetivo de crear conciencia social y aumentar la buena voluntad corporativa (Kitchin, 2003) sin experimentar la profunda transformación cultural requerida, que reconoce las contribuciones de mejora social como el propósito de su existencia. En cambio, una organización que coloca a la RSC en la periferia de su negocio, continúa viendo la RSC como el resultado del enfoque de negocios habituales en las comunicaciones externas de acciones como donaciones de caridad para apaciguar al público con su desempeño social, siendo esto último el gran cuestionamiento que realizan Porter y Kramer, que argumentan que la CSV siempre debe estar en el centro de los negocios, siendo el núcleo de la estrategia de cada empresa. Arora y Puranik (2004) argumentaron que la RSC se encuentra en un estado confuso en el que las empresas se dividen entre las obligaciones filantrópicas y las estrategias comerciales sostenibles.

4.4 Creación de Valor Compartido

Michael Porter y Mark Kramer introdujeron el término en el mundo de la gestión estratégica en el año 2006, y luego en el 2011 lo definieron como las "políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera". (Porter y Kramer 2011, p. 66).

Según un análisis de literatura realizado por los autores Krzysztof Dembek, Prakash Singh y Vikram Bhakoo en el año 2016, teniendo como base 73 artículos, de los cuales 30 dan una definición de valor compartido y en 13 es esta, la definición más empleada por los académicos de gestión para puntualizar este concepto.

En este análisis, un segundo grupo de académicos prefieren definir el valor compartido como la “creación de valor económico de una manera que también crea valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (Porter y Kramer 2011, p. 64).

4.5 Estrategias de Valor Compartido

La estrategia empresarial es la forma en que una organización establece cómo va a crear valor definiendo los objetivos, las acciones y recursos que debe emplear para alcanzar sus metas. Una “Estrategia de Valor Compartido” (SVS) es toda aquella estrategia que está orientada a cumplir el concepto de creación de valor compartido.

En su investigación (2018) titulada “From Zero-Sum to Win-Win. Organizational Conditions for Successful Shared Value Strategy Implementation” los autores Hans Mühlbacher e Ingo Böbel exponen que el éxito de una SVS se debe a dos tipos de factores, los internos como son: tamaño de la empresa, estructura de propiedad del capital, grado de integración de la SVS en los niveles de mando y de los mecanismos para monitorear la CSV. Por otro lado, los factores externos que tienen que ver con las condiciones socio-económicas, la geografía del lugar y cómo se encuentra el sector económico en el cual se desempeña la empresa. Además, los autores están en la misma línea que para determinar el nivel de éxito en

la implementación de SVS, una empresa debe medir el cumplimiento de las necesidades o intereses de al menos todas las partes interesadas importantes (Dembek et al., 2016).

La evidencia empírica existente carece de un marco teórico sólido de condiciones organizacionales que impulse el éxito de la implementación de SVS. El conocimiento acumulado en los campos de gestión de partes interesadas y RSC, además del análisis de la literatura sobre casos que afirman que una implementación SVS exitosa, proporciona una base para la determinación de tales condiciones o factores que ayudan a crear un marco teórico que indiquen a las empresas cómo implementar con éxito una gestión estratégica orientada a la CSV (Mühlbacher & Böbel, 2019).

De acuerdo con Mühlbacher y Böbel (2019), el sentido de SVS de la alta dirección comienza con la infusión de un propósito social en la cultura corporativa al exhibir una visión empresarial caracterizada por la conciencia ambiental y la toma de decisiones socialmente responsables. Por tal motivo, una visión de la alta dirección compartida y orientada al valor compartido y comunicada continuamente, es la base para la alineación estratégica entre la organización con propósitos funcionales, potencialmente divergentes relacionados con diferentes partes interesadas (Hillebrand et al., 2015).

4.6 Medio para crear Valor Compartido

Hay un medio totalmente definido para crear valor compartido, propuesto por los autores de este concepto, que se centran exclusivamente en el medio de las políticas y prácticas operacionales (Porter y Kramer 2011). En este medio los autores plantean tres formas para lograr la creación de valor compartido: 1) Reconcebir los productos y mercados, 2) Redefinir

la productividad en la cadena de valor y 3) Construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

1) Reconocer los productos y los mercados, se basa en que las empresas creen productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. Que las empresas privadas se encarguen de crear estos bienes es significativo porque, en general, las compañías serán mucho más eficaces que los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro en hacer el mercadeo que motive a los clientes a optar por bienes y servicios que creen beneficios para la sociedad, como alimentos más sanos o productos más amigables con el medio ambiente. (Porter y Kramer, 2011). Por ejemplo, empresas de alimentos como Coca-Cola que tradicionalmente se concentraron en el sabor y la cantidad para impulsar más y más consumo, se están reenfocando en la necesidad fundamental de ofrecer nuevos productos con una mejor nutrición.

2) Redefinir la productividad en la cadena de valor, la cadena de valor puede verse afectada por muchos factores sociales que dependen de las circunstancias del lugar de donde la empresa realiza sus operaciones de producción y comercialización; aspectos como el uso de los recursos naturales, la salud y seguridad de los trabajadores, y las condiciones laborales están inmersos en estos factores. Algunas de las maneras más importantes en que el pensamiento de valor compartido está transformando la cadena de valor, según Porter y Kramer son:

Uso de la energía y logística. El uso de la energía en toda la cadena de valor está siendo reexaminado, ya sea en los procesos, transporte, edificios, cadenas de suministro, canales de distribución o servicios de apoyo. Debido a los altos precios de la energía y a una nueva conciencia de las oportunidades para la eficiencia energética, se han realizado mejoras

sorprendentes en la utilización de la energía mediante mejor tecnología, reciclaje, cogeneración y muchas otras prácticas, todas las cuales, crean valor compartido.

Uso de recursos. La elevada conciencia ambiental y los avances en tecnología están catalizando nuevos enfoques en áreas como la utilización del agua, las materias primas y los empaques, como también la expansión del reciclaje y la reutilización. Las oportunidades son aplicables a todos los recursos, no sólo a aquellos identificados por los ambientalistas. La mejor utilización de los recursos (posible gracias a una mejor tecnología) permeará todas las partes de la cadena de valor y se extenderá a los proveedores y canales.

Abastecimiento. Al elevar su acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, las empresas pueden mejorar la productividad y la calidad del proveedor a la vez, que aseguran el acceso a un volumen mayor. Esa mayor productividad a menudo será más beneficiosa que los precios más bajos. A medida que los proveedores se vuelvan más fuertes, su impacto ambiental suele caer drásticamente, lo que también eleva su eficiencia.

Distribución. Los nuevos modelos rentables de distribución también pueden reducir drásticamente el uso de papel y plástico. Por ejemplo, Hindustan Unilever (2011) creó un nuevo sistema de distribución directo al hogar, dirigido por emprendedoras de clases no favorecidas, en las aldeas indias con menos de 2.000 habitantes. Unilever provee el microcrédito y la capacitación y tenía más de 45.000 emprendedoras que cubrían cerca de 100.000 aldeas en 15 estados de India. El proyecto Shakti (el nombre de este sistema de distribución) beneficia a las comunidades no sólo permitiendo que las mujeres desarrollen

nuevas habilidades, con lo cual, a menudo pueden llegar a duplicar el ingreso de su hogar, sino también reduciendo la difusión de enfermedades contagiosas gracias a un mayor acceso a productos de higiene. Éste es un buen ejemplo de cómo la capacidad única de las empresas de vender a consumidores de zonas lejanas puede beneficiar a la sociedad haciendo que productos que mejoran la calidad de vida de la gente lleguen a manos de quienes los necesitan. El proyecto Shakti representó el 5% de los ingresos totales de Unilever en India y ha extendido el alcance de la empresa hacia las zonas rurales y ha construido su marca en zonas de poca exposición mediática, creando un mayor valor económico para la empresa.

Productividad de los empleados. Prácticas como mantener bajos los niveles de sueldos, reducir los beneficios y tercerizar al extranjero, están empezando a ceder ante la conciencia de los efectos positivos que tienen en la productividad un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados.

Ubicación. Hace referencia en lo que se necesita para recuperar la preocupación por las comunidades locales donde opera la empresa. Wal-Mart, por ejemplo, cada vez les compra más productos para sus secciones de comida a los granjeros locales que están cerca de sus almacenes, descubriendo que los ahorros en costos de transporte y la capacidad de reaprovisionarse en cantidades más pequeñas compensan con creces los precios más bajos de granjas industriales en lugares apartados.

3) Construyendo clústers de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Un clúster es una concentración geográfica de empresas, proveedores

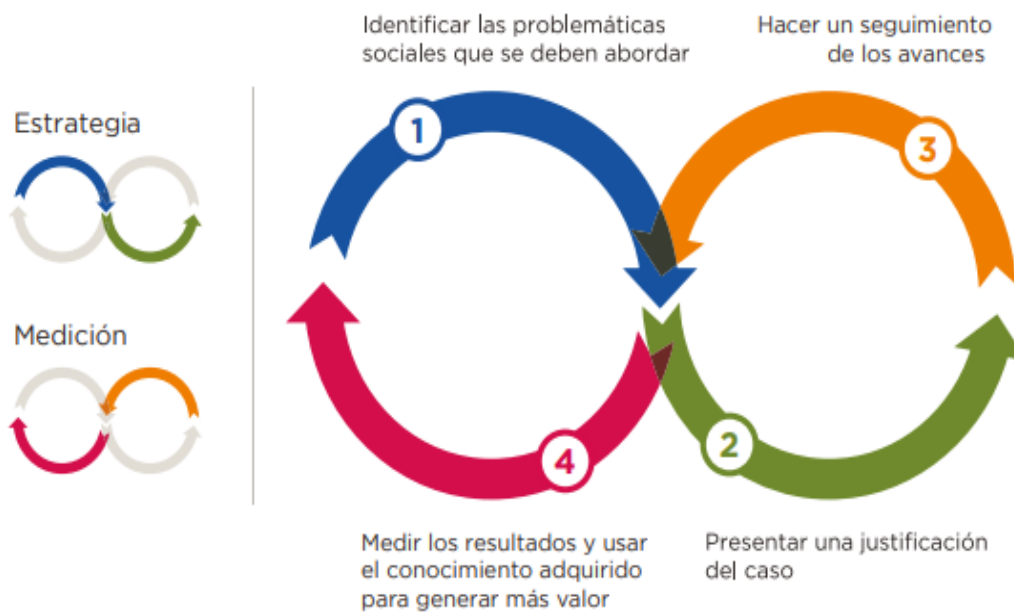
especializados, instituciones como universidades y asociaciones de empresarios interconectados; siendo las empresas que compiten pero que también colaboran entre ellas y crean una masa crítica que facilita la competitividad de cada una de las organizaciones presentes en la zona (Cáceres, 2015, p. 223). Las empresas crean valor compartido al construir clústers que mejoren la productividad de la compañía a la vez que abordan las brechas o fallas en las condiciones estructurales que rodean al clúster. Los esfuerzos por desarrollar o atraer a proveedores capaces, por ejemplo, permiten los beneficios del abastecimiento mencionado anteriormente.

Los autores Porter y Kramer (2001) usan como ejemplo la empresa Nestlé, que se ha asociado con corporaciones regionales para promover el desarrollo de clústers agrícolas, con lo que sus nuevas prácticas de abastecimiento se hicieron mucho más eficaces. Nestlé se propuso desarrollar firmas y capacidades agrícolas, técnicas, financieras y logísticas en cada región cafetera, para apoyar así aún más la eficiencia y la alta calidad de la producción local. Nestlé lideró iniciativas para aumentar el acceso a los insumos agrícolas esenciales como plantas, fertilizantes y equipos de irrigación; fortalecer las cooperativas regionales de agricultores al ayudarles a financiar instalaciones compartidas para la molienda húmeda que permitiera producir granos de mejor calidad y apoyar un programa de extensión para asesorar a todos los granjeros acerca de técnicas de cultivo.

4.7 Medición del Valor Compartido

Para la presente investigación, el mecanismo que se va emplear para medir el valor compartido, se basa en la propuesta realizada por Porter, Hill, Pfitzer, Patscheke y Hawkins (2011), la cual consta de 4 etapas como se evidencia en la figura 6.

Figura 6. Etapas para medir el Valor Compartido.



Nota: Tomado de <http://accionempresas.cl/>

1) Presentar una justificación del caso. Luego de identificar el posible impacto social en una o más de las tres formas existentes para crear valor compartido, el paso siguiente es elaborar una justificación sólida del caso basada en una investigación y análisis de cómo el mejoramiento en materia social afectará directamente el desempeño del negocio. Esta etapa incluye identificar los objetivos y especificar las actividades y costos involucrados en cada oportunidad de valor compartido, modelar el negocio potencial y los resultados sociales relacionados con los costos (es decir, el potencial de creación de valor) y tomar la decisión de seguir o no con el proyecto.

2) Identificar las problemáticas sociales a abordar. El punto de partida para el valor compartido es identificar y priorizar algunos problemas sociales específicos que representen oportunidades para aumentar los ingresos o reducir los costos. Esto significa un análisis sistemático de las necesidades y brechas sociales no satisfechas y un análisis de cómo éstas se

superponen con el negocio a través de las tres formas que plantean el medio para crear valor compartido. El resultado de este paso es una lista priorizada de las problemáticas sociales que puede abordar una estrategia de valor compartido

3) Hacer un seguimiento de los avances. Usando la justificación del caso como hoja de ruta, las empresas pueden hacer un seguimiento de los avances y compararlos con los resultados deseados, tal como sucede con cualquier proceso de mejoramiento de resultados. Este paso incluye el seguimiento de los insumos y las actividades comerciales, resultados y el desempeño financiero (ingresos y costos) relativos a las proyecciones.

4) Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor. El paso final se centra en validar el vínculo anticipado entre los resultados sociales y del negocio, y determinar si la inversión y esfuerzos corporativos produjeron un retorno dual satisfactorio. Las lecciones y conclusiones obtenidas de este análisis mostrarán las oportunidades para generar una mayor creación de valor mediante el refinamiento de la estrategia de valor compartido y su ejecución. La tabla 2 nos muestra los resultados sociales y del negocio por cualquiera de las tres formas posibles para la creación de valor compartido.

Esta propuesta de cuatro pasos para determinar el valor compartido que genera cualquier empresa que tenga una estrategia orientada a la CSV, busca cuantificar resultados duales en los negocios, para hacer un seguimiento anual de los objetivos paralelos en abordar uno varios problemas sociales y mejorar el desempeño del negocio.

4.8 Conceptos relacionados con el Valor Compartido

El Valor Compartido incluye una amplia gama de conceptos, a saber, competitividad (Porter y Kramer 2011), condiciones sociales y económicas (Porter y Kramer 2011), valor económico (Brown y Knudsen 2012; Shrivastava y Kennelly 2013), valor ambiental (Shrivastava y Kennelly 2013), valor financiero (Pirson 2012), valor social (Pirson 2012; Shrivastava y Kennelly 2013), y, progreso económico y social (Arjalie`s et al. 2011). Las definiciones exactas de muchos de estos conceptos se han debatido durante décadas y dependen del contexto (Bowman y Ambrosini 2000; Brandenburger y Stuart Jr. 1996; Heilbroner 1988; Kivleniece y Quelin 2012; Schumpeter 1909).

Así mismo, el concepto de valor compartido está relacionado con otros conceptos como el valor combinado, la teoría de las partes interesadas (Stakeholders), la innovación social, el emprendimiento social y el BoP (valor mutuo), entre otros, generando controversia en el ámbito de los académicos de gestión. Por tal motivo, se referencia de manera sintetizada en la tabla 3 la forma como los investigadores Krzysztof Dembek, Prakash Singh y Vikram Bhakoo en su estudio del año 2016 exponen la CVC y su relación con los otros términos anteriormente mencionados.

La tabla que se presenta a continuación, ilustra de manera cronológica los conceptos que tienen una relación con el Valor Compartido destacando si existe una superposición o disputa, algunos puntos de vista y un camino propuesto hacia la solución.

Tabla 3. *Conceptos relacionados con el Valor Compartido*

Conceptos relacionados con el valor compartido con una superposición o área en disputa y sin acuerdo sobre la distinción del valor compartido

Conceptos y teorías relacionadas	Superposición o disputa con valor compartido	Puntos de vista competitivos	Camino propuesto hacia la solución
RSC y Sostenibilidad	1. ¿El valor compartido es parte de la RSC y la sostenibilidad?	1. El valor compartido no es CSR ni sostenibilidad porque, en contraste con estos conceptos, crea beneficios sociales a través del modelo de negocio (no a través de actividades comerciales no esenciales adicionales) (Porter y Kramer 2011) Versus El valor compartido es parte de la RSE (por ejemplo, Kendrick et al. 2013) y la sostenibilidad (por ejemplo, Dubois y Dubois 2012)	1. Determine si la RSC y la sostenibilidad se relacionan con las actividades centrales del modelo de negocio (en cuyo caso el valor compartido se convierte en parte de la RSC y la sostenibilidad) o solo comprenden actividades adicionales al modelo de negocio.
	2. En caso afirmativo, ¿cómo se relaciona el valor compartido con la RSC y la sostenibilidad?	2. Una amplia gama de perspectivas sobre cómo el valor compartido se relaciona con la RSC y la sostenibilidad como sus partes (por ejemplo, Harrison y Coombs 2012; Lassch y Yang 2011; Verboven 2011)	2. Estudios teóricos y empíricos adicionales.
Ciudadanía corporativa	¿El valor compartido es un enfoque para la ciudadanía corporativa?	La ciudadanía corporativa se relaciona con la RSC no es un valor compartido (Porter y Kramer 2011) Versus El valor compartido es un enfoque de la ciudadanía corporativa y permite comprender el papel y el contexto en el que las empresas contribuyen como ciudadanos (Darigan y Post 2009)	Proporcionar una definición más precisa del valor compartido.

Continuación Tabla 3

Tabla 3.

Conceptos relacionados con el valor compartido con una superposición o área en disputa y sin acuerdo sobre la distinción del valor compartido

Conceptos y teorías relacionadas	Superposición o disputa con valor compartido	Puntos de vista competitivos	Camino propuesto hacia la solución
Valor combinado	Afirma que: Los negocios y la sociedad no están reñidos, el valor social y económico no son aspectos separados de una propuesta de valor, creación simultánea de diferentes tipos de valor (social, económico y ambiental)	El valor compartido se trata de resolver problemas sociales para crear valor económico (Porter y Kramer, 2014) Versus El valor compartido se trata de la creación simultánea de valor social, económico y ambiental (Shrivastava y Kennelly 2013) y es difícil de distinguir del valor compartido (Aakhus y Bzdak 2012; Crane et al. 2014)	Proporcione una definición más precisa de valor compartido, especialmente abordando el área de resultados de valor compartido y aclarando la importancia de los diferentes tipos de valor y partes interesadas
La teoría de las partes interesadas	Afirma que: Unión de intereses, postura cooperativa, rechazo de una visión económica estrecha de la empresa.	El valor compartido es una reafirmación de los principios de la teoría de las partes interesadas (Crane et al. 2014; Strand y Freeman 2013) Versus Sin contraargumentos.	Proporcionar una definición precisa del valor compartido, especialmente abordando la importancia relativa de los diferentes grupos de partes interesadas. Reconocer posibles superposiciones
Innovación social y emprendimiento social	La idea de beneficiar a la empresa y a la sociedad mediante el rediseño de los productos y mercados, así como a través de asociaciones.	El valor compartido repite los principios de innovación social y emprendimiento social y es difícil de distinguir de estos conceptos (Crane et al. 2014) Versus El emprendimiento social es un vehículo de transición que conduce a un nuevo sistema capitalista y a la creación de valor compartido (Driver, 2012)	Proporcionar una definición más precisa del valor compartido.

Continuación Tabla 3

Tabla 3.

Conceptos relacionados con el valor compartido con una superposición o área en disputa y sin acuerdo sobre la distinción del valor compartido

Conceptos y teorías relacionadas	Superposición o disputa con valor compartido	Puntos de vista competitivos	Camino propuesto hacia la solución
Parte inferior de la pirámide (valor mutuo)	Afirma que los problemas sociales pueden abordarse de manera rentable. Uso de productos rediseñados y cadena de valor reconfigurada.	El valor compartido se parece demasiado a la base de la pirámide y su concepto de valor mutuo (Aakhus y Bzdak 2012; Crane et al. 2014) Versus La parte inferior de la pirámide puede ser un aspecto de valor compartido (Porter y Kramer, 2014)	Acercamiento a los antecedentes, Reconocer posibles superposiciones, Centrarse en el contexto

Fuente: Dembek, K., & Singh, P. (2016). Literature Review of Shared Value : A Theoretical Concept or a Management Buzzword? Journal of Business Ethics, 231–267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>

4.9 Sistema B

A mediados de 2011, cuatro emprendedores, Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, se unieron para promover fuerzas económicas para la transición hacia las nuevas economías y un desarrollo más sostenible en Sur América. La investigación en busca de herramientas adecuadas los llevó a conocer y valorar la experiencia de B Lab, en los EEUU. Las Empresas B ofrecen la solución de ampliar la responsabilidad fiduciaria de forma contractual y por tanto, legalmente vinculante, lo que permite a la empresa actuar en beneficio del largo plazo, pero a la vez permite repartir utilidades entre accionistas. Más que tratar de reinventar la rueda, Tarak, Larenas, Muñoz y Correa decidieron aliar fuerzas con B Lab y crearon SISTEMA B (Abramovay, Correa, Gatica, & Van hoof, 2013)

Sistema B ha sido definido como “una plataforma global que facilita y da escala a empresas que redefinen el éxito en los negocios y nuestras sociedades, utilizando la fuerza del mercado para resolver problemas ambientales y sociales”(Abramovay et al., 2013). Plantea 6 áreas de acción las cuales son: 1) Empresarios y Empresas B, 2) Inversionistas de Impacto, 3) Actores políticos y de regulación, 4) Academia B, 5) Líderes de Opinión y 6) Mundo de lo Público.

Desde que inició el Sistema B, han trabajado en 3 desafíos estratégicos, los cuales son: 1) Aumentar el número de empresas B en Sur América, empresas que sean líderes, incidentes, escalables, innovadoras, con impactos demostrables, 2) Apoyar a Empresas B para aumentar su valor económico social y ambiental, 3) Impulsar un entorno propicio para Empresas B, a través de políticas públicas, marcos regulatorios, una industria de inversión de impacto, academia e investigación, sensibilización de ciudadanos y consumidores.

La propuesta no se limita al trabajo de los equipos ejecutivos, sino que apunta a una economía que incluya a todos y que pueda crear valor integral para el mundo, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo (Sistema B, 2020). Hasta diciembre de 2019, el Sistema B reporta 668 empresas certificadas como Empresa B, un aumento en 11 veces la cantidad de empresas que existían en el 2013 con apenas 61 empresas certificadas como Empresas B en Latinoamérica, evidenciándose así, que es un movimiento que ha crecido y que está llamando la atención de los empresarios.

4.10 Empresas B

En 2006, un grupo de empresarios y profesionales de Estados Unidos crearon B Lab, una organización sin ánimo de lucro cuya finalidad era desarrollar un sistema de certificación que evaluara el impacto de las empresas en la sociedad. Las empresas B o B corporations son un tipo novedoso de compañías que también trabajan por el bien común mediante la actividad económica lucrativa. Buscan la creación de beneficios sociales y ecológicos, además de económicos, con elevados estándares de transparencia y rendición de cuentas (Groppa & Sluga, 2015). Así se define el concepto de B Corporation (o B Corp), “que ya no está planteado en función de la forma jurídica de la empresa, sino de su comportamiento de cara a la sociedad y el medio ambiente” (Campos Climent, 2016).

El B-Lab tiene 4 colaboradores globales, de los cuales el Sistema B es la organización sin ánimo de lucro que trabaja para incorporar a las empresas de América Latina como nuevos actores en la solución de problemáticas socio-ambientales y para construir convergencia de intereses. Su propósito es contribuir a una economía donde el éxito empresarial se mida incluyendo el bienestar de las personas, la sociedad y la naturaleza.

Esta organización recopila información de las Empresas B de la región, anexando a su plataforma los reportes de la Evaluación B, donde se mide el puntaje de impacto que alcanzan las organizaciones aspirantes a la Certificación B en los siguientes grupos de interés: gobernanza, clientes, comunidad, medio ambiente y trabajadores. El puntaje global debe ser mínimo de 80 (en un rango de 0 a 300 puntos) para poder alcanzar la certificación y ello valida el cumplimiento de los estándares mínimos de desempeño en sus productos y

servicios, el ejercicio de sus labores con transparencia, y el impacto de sus resultados sociales y ambientales. (Bustos & Wastavino, 2016).

Información obtenida de la plataforma de Sistema B en el año 2020, Colombia tiene 77 Empresas B operando en el país, de las cuales 46 empresas que representan el 59,74% son de origen colombiano, el resto de la clasificación de las Empresas B que están en Colombia y que son clasificadas en la plataforma se evidencia en la tabla 4.

Tabla 4. *Empresas B en Colombia por país de origen*

País	Cantidad de Empresas
Colombia	46
Chile	12
Argentina	8
Brasil	7
México	2
Costa Rica	1
Perú	1
Total	77

Nota: Adaptado del Sistema B

5. Análisis del sector agropecuario en el que se desenvuelven las Empresas B agrícolas

Esta sección busca contextualizar de manera general el sector agrícola del país en los primeros años (aproximadamente del 2013-2016) en que se certificaron las primeras Empresas B agrícolas, partiendo del hecho que el presente estudio hace un seguimiento retrospectivo de los avances de impactos sociales alcanzados por las empresas hasta el año 2019.

El diagnóstico de la situación externa, es decir, de la realidad socio-economica y política que tenía Colombia en los años 2013-2014 es el punto de partida de las Empresas B agrícolas

estudiadas, en concordancia a lo expresado por el co-creador del Valor Compartido Kramer (2016) que manifestó lo siguiente:

Las empresas por lo consiguiente implementan una estrategia en términos de las actividades bajo su control directo. Reconocen la importancia de un ecosistema de mercado más amplio, pero la investigación se ha centrado en el ecosistema de la competencia o de la "cooperación" entre empresas relacionadas, más que en los factores sociales que afectan a los mercados. Sin embargo, todas las empresas que persiguen un valor compartido frente a condiciones inhóspitas de mercado encontrarán barreras en su ecosistema. Los intermediarios del sector público o privado pueden ser incapaces de suministrar infraestructura y servicios básicos a los usuarios finales, o incluso esos intermediarios pueden no existir. Las políticas gubernamentales desalineadas o las reglas informales a menudo perpetúan los déficits existentes, y los comportamientos arraigados, así como las normas culturales, pueden impedir la adopción de nuevas soluciones (p.11).

Se procede a realizar un análisis del sector agrícola, haciendo hincapié en los productos principales de cada empresa, permitiendo de forma somera conocer la realidad en que se encontraba cada una de las compañías seleccionadas al momento de obtener el Certificado B.

5.1 Contexto del sector agrícola colombiano

La seguridad alimentaria en Colombia a nivel del hogar es un concepto complejo, aceptado como variable latente, que permite estimar el estado de producción agrícola y el nivel de nutrición en los hogares del país. Han sido varios los esfuerzos por obtener mejores condiciones alimentarias a nivel del hogar a través de políticas implementadas por empresas como las que son objeto de estudio en esta investigación, pese a ello, los considerables

índices de desnutrición en las familias colombianas pertenecientes a contextos desfavorables son persistentes (MinSalud, 2015). Sin embargo, Colombia logró reducir el 12% de desnutrición con respecto al 2014 avanzando muy poco, dado que al 2015, las tasas de desnutrición en el país se hallaban cerca del 9%, y lo más significativo, es que 54 de cada 100 hogares se encontraban en grado de inseguridad alimentaria (MinSalud, 2015).

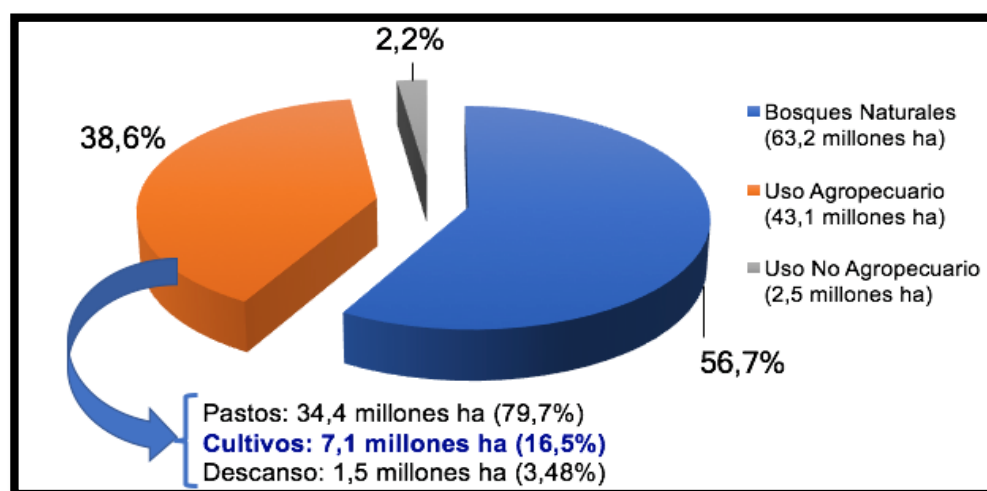
Colombia tiene una oportunidad para mejorar esta situación, debido a que se encuentra dentro de los siete países con mayor capacidad de aumentar la producción agrícola, especialmente de cereales, renglón fundamental en el sostenimiento de la producción de alimentos cárnicos y lácteos (FAO, 2018; FINAGRO, 2014).

Asimismo, Colombia en Latinoamérica es conocido como el cuarto país más grande en extensión, con una superficie continental de 1'115.000 km², teniendo una ubicación privilegiada en el norte del cono sur de América, con acceso a los dos océanos (Atlántico y Pacífico) y una gran diversidad de pisos térmicos como consecuencia de las tres cordilleras que lo atraviesan (Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012). Su riqueza en recursos naturales renovables y no renovables (como el níquel, cobre, hierro, carbón, gas natural, petróleo, oro, plata, platino y esmeraldas, así como una abundante flora y fauna), hacen de este territorio una plataforma agrícola para la producción de una amplia variedad de cultivos y productos forestales (OCDE, 2015).

Una cuestión a tener en cuenta es la disponibilidad de tierras para la agricultura colombiana, teniendo como referencia el Censo Agropecuario realizado en el año 2014 y que finalizó en el 2016 con su trigésima entrega (DANE, 2016). Este censo permitió identificar la distribución y principal uso de las 111.5 millones de hectáreas (ha) que conforman a

Colombia en área continental (Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012) representado en la figura 7, siendo 56.7% destinado a bosques (correspondiente a 63.2 millones de ha), el 38.6% dedicado al uso agropecuario (correspondiente a 43.1 millones de ha) y el 2.2% (equivalente a 2.5 millones de ha) destinado a una ocupación diferente a reservas naturales y la producción agropecuaria (asentamientos urbanos y rurales).

Figura 7. Distribución y uso principal del terreno colombiano.



Nota: Fuente DANE (2014)

Si bien es cierto, que estas cifras reflejan un uso importante de la tierra para la agricultura en Colombia, el censo permitió identificar que, de las 43.1 millones de hectáreas aptas o destinadas a agricultura, únicamente 7.1 millones (es decir 6.3% del área nacional) se encuentran dedicadas a siembra de cultivos, el resto, equivalente a 34.4 millones de hectáreas se encuentran destinadas a la alimentación de animales, lo cual es crítico para el medio ambiente, dado que la ganadería contribuye en un 14.5% con las emisiones de efecto invernadero, incrementa la degradación de los suelos, contamina agua, aire, y declina la biodiversidad de las regiones (Rojas-Downing, Nejadhashemi, Harrigan, & Woznicki, 2017).

Cabe resaltar, que una importante oportunidad de crecimiento para la producción agrícola del país, la cual el mundo ha identificado son los factores determinantes como: disponibilidad de tierra, suministro de agua, diversidad topográfica y climática, lo cuales han hecho que

Colombia sea considerado el séptimo país del mundo con la oportunidad de convertirse en despensa agrícola (FAO, 2011).

5.2 Niveles de siembra y producción

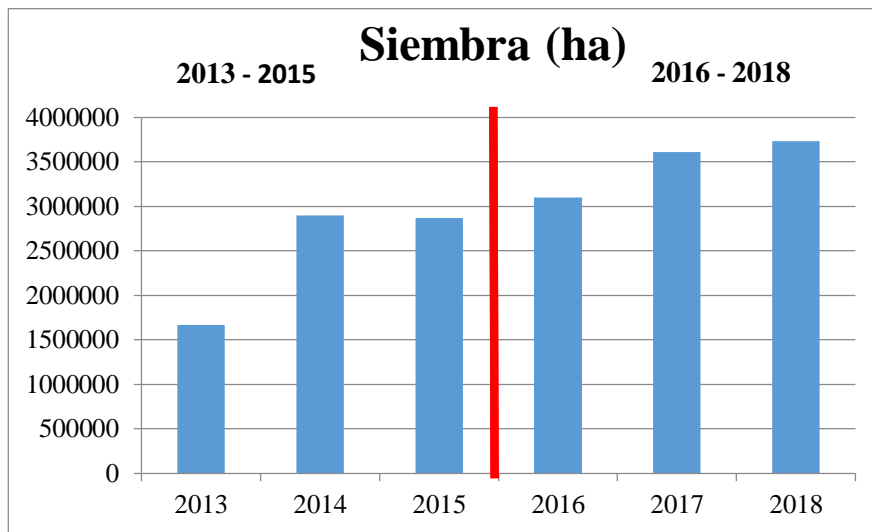
Para determinar el nivel de producción en el que se encuentra el sector agrícola, se tuvieron en cuenta datos de la Encuestas Nacionales Agropecuarias (ENA) realizadas y reportadas por el DANE desde el año 2014, haciendo una trazabilidad hasta el año 2018.

Por otro lado, también se analizaron los datos de producción de los subsectores del arroz, la caña de azúcar y el cacao que son los principales cultivos de comercialización en las empresas Arroz Blanquita, Heincke y Fruandes respectivamente.

El análisis de los datos se divide en dos segmentos, esto se debe principalmente a que las ENA hasta el año 2015 manejan un formato que cambió a partir del 2016, además de incluir más departamentos en la encuesta, pasando de 22 a 26. Las gráficas que se muestran a continuación evidencian una línea vertical de color rojo que refleja el análisis de los datos en dos periodos de tiempo.

La cantidad de tierra en hectáreas (ha) dispuesta para la actividad agrícola en los datos observados en la figura 8, en ambos periodos de tiempo muestra una tendencia en crecimiento, lo que implica que la disponibilidad del terreno para las empresas agrícolas supone un reto que se debe sortear por las limitaciones presentes en el país (vías terciarias en mal estado, falta de insumos para garantizar la producción, etc).

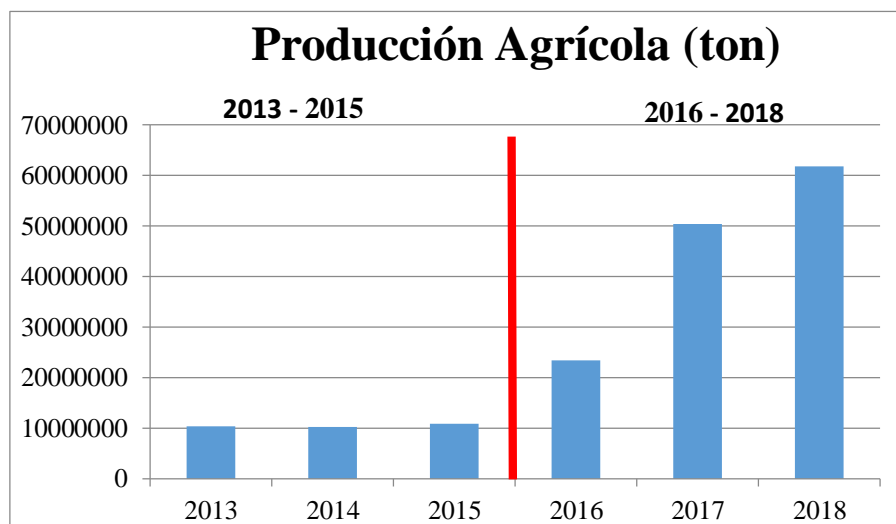
Figura 8. Niveles de siembra en hectáreas cosechadas para productos agrícolas.



Nota: Elaboración propia con datos del DANE.

La producción también ha aumentado en ambos periodos como se evidencia en la figura 9, sin embargo, si se hace una indagación más profunda se puede evidenciar que en algunas empresas como, por ejemplo, FEDEARROZ (2018) afirma que la producción debe aumentar de 5 a 8 toneladas por hectárea para poder abastecer el consumo nacional.

Figura 9. Niveles de producción en toneladas de productos agrícolas.



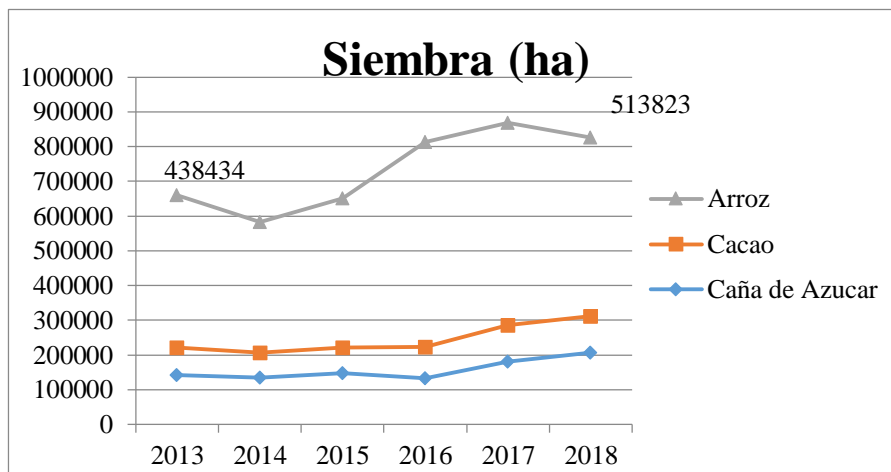
Nota: Elaboración propia con datos del DANE.

En los principales productos agrícolas de las empresas seleccionadas en el presente estudio, se puede evidenciar en las figuras 10 y 11 que el comportamiento tanto en la siembra como en la producción respectivamente se ha mantenido en un margen en el que no han disminuido

sus niveles, y en el caso del arroz, ha logrado al finalizar el año 2018 un crecimiento porcentual del 14.67 % en el terreno cosechado y del 21.81 % en la producción.

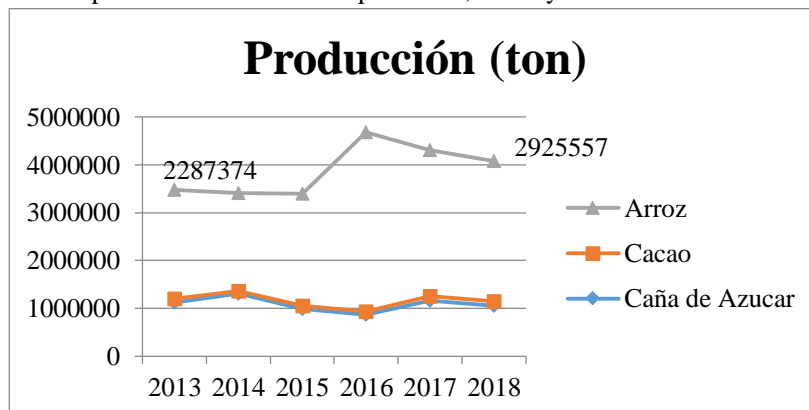
El arroz, en el transcurso del tiempo, ha tenido cambios significativos de uno a otro año, esto se debe a la clasificación realizada por el DANE que lo clasificó como un producto de cultivo transitorio, es decir, cuyo ciclo vegetativo es menor a un año, en el que su periodo de siembra y recolección se da en meses, lo que hace e este tipo de cultivos vulnerables a las condiciones climatológicas que varían de un año al otro y, que al no contar con las herramientas y tecnología adecuadas puede generar pérdidas considerables en algunas cosechas y no desarrollar una producción plena en algunos años.

Figura 10. Niveles de siembra en hectáreas para el arroz, cacao y caña de azúcar.



Nota: Elaboración propia con datos del DANE.

Figura 11. Niveles de producción en toneladas para arroz, cacao y caña de azúcar.



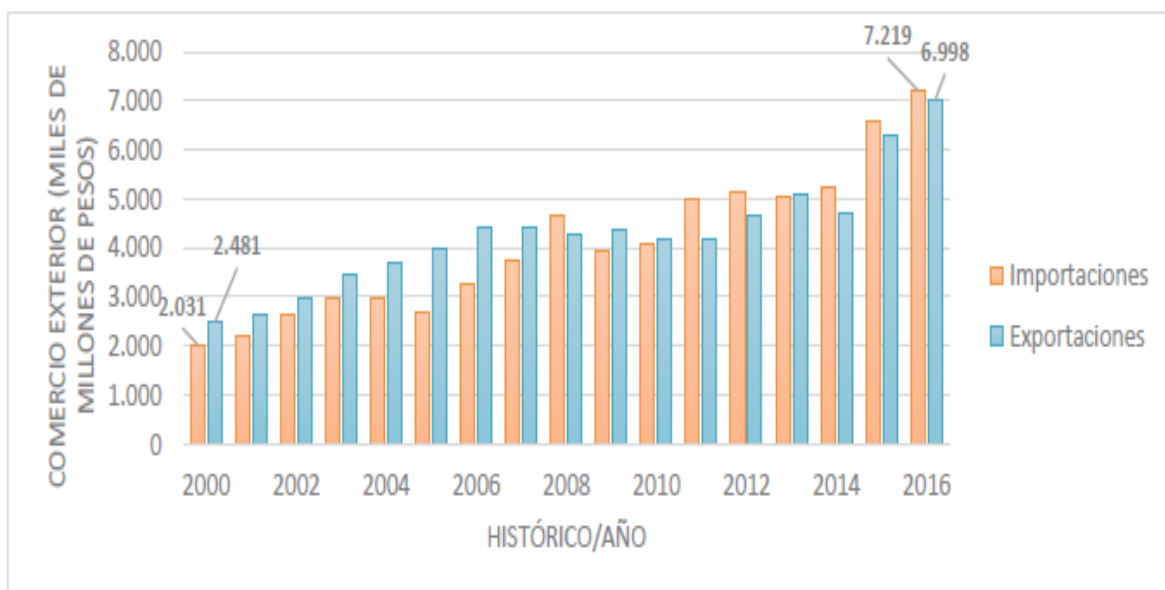
Nota: Elaboración propia con datos del DANE.

5.3 Exportaciones e importaciones

Estos dos aspectos son tenidos en cuenta para la elaboración de la balanza comercial en el sector agropecuario, de acuerdo al estudio realizado por Villanueva (2018) donde se afirma:

La balanza comercial del sector agropecuario a corte de 2016 es negativa con exportaciones de 6.998 miles de millones de pesos, e importaciones con valor de 7.219 miles de millones de pesos, indicando un déficit de 221 mil millones de pesos. Desde el año 2000 hasta el año 2007, las cifras de comercio exterior del sector agropecuario en Colombia enseñan un evidente superávit comercial. Desde el año 2008 en adelante, el comercio exterior colombiano, ha enseñado un cambio de tendencia, de superávit a déficit, con excepción en los años 2009, y 2010 donde la relación fue positiva para el sector. La situación anterior, es probable que obedezca a la firma del Tratado de Libre Comercio con EEUU, donde disminuyen restricciones a la entrada de productos agrícolas al mercado colombiano.

Figura 12. Histórico de exportaciones e importaciones.

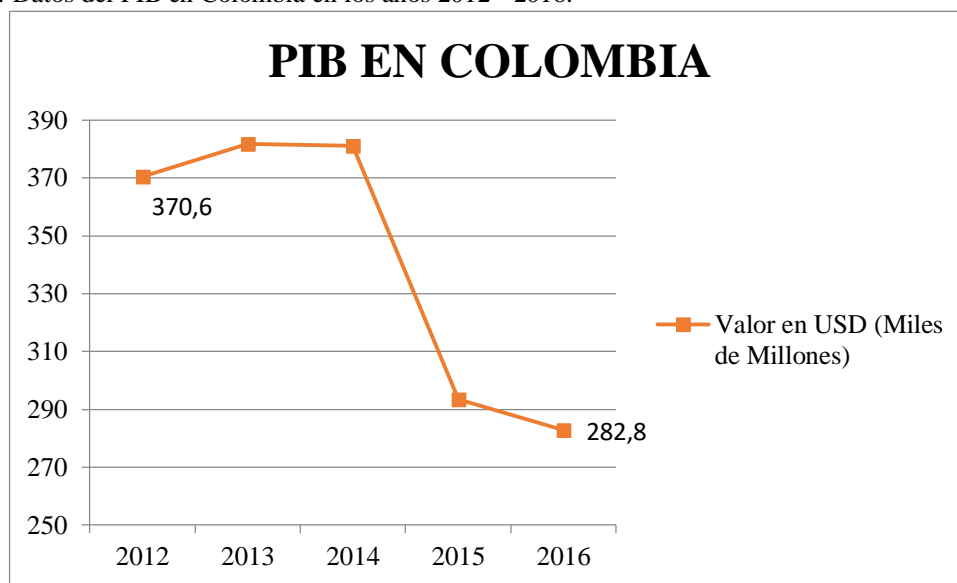


Nota: Elaborado a partir de datos del DANE.

5.4 Participación de productos agrícolas en el PIB nacional

Con cifras obtenidas del Banco Mundial, registradas en la figura 13, se puede constatar que el PIB en Colombia en los años del 2012 al 2016 ha tenido una caída en la que ha pasado de 370,6 a 282,8 de miles de millones de USD, teniendo una disminución porcentual del 31,37 %

Figura 13. Datos del PIB en Colombia en los años 2012 - 2016.

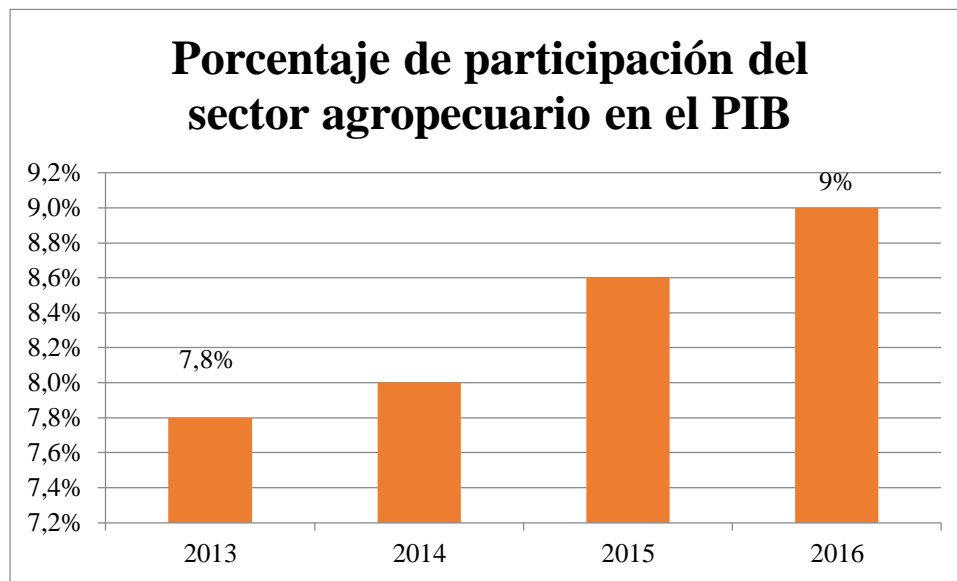


Nota: Elaborado a partir de datos del Banco Mundial.

A pesar de que el PIB de Colombia ha disminuido en los últimos años, la importancia que ha tenido el sector agropecuario según los datos reportados por el DANE, demuestra un crecimiento de 1,2 % en el período de 2013-2016.

En consecuencia, puede afirmarse que el sector agropecuario ha mostrado un gran dinamismo en los últimos años, donde la producción ha sido un factor determinante en la economía nacional, contribuyendo para 2016 a la economía con el 9% de la producción total.

Figura 14. Participación del sector agropecuario en el PIB de Colombia.



Nota: Elaborado a partir de datos del DANE.

5.5 Consideraciones finales

El análisis del sector agropecuario en los años en que el Movimiento B inicia con las primeras Empresas B en el país, donde se encuentran las empresas seleccionadas en el presente estudio, se tienen en cuenta las siguientes consideraciones.

En el año 2011, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) establece que en Colombia existen factores importantes como la disponibilidad de tierra, la abundancia de agua, la diversidad topográfica y diferentes condiciones climáticas, que le dan el aval a Colombia para ser considerada por esta organización como el séptimo país del mundo con la oportunidad de convertirse en una bodega agrícola internacional.

De acuerdo al estudio realizado por FINAGRO en el año 2014, son 15 productos fundamentales para lograr un desarrollo en el sector agropecuario colombiano, estos son: Banano, plátano, café, maíz, palma de aceite, flores, frutales, hortalizas, ganadería de doble propósito, ganadería-leche, porcicultura, avicultura, piscicultura, arroz, caña de azúcar y

cacao, siendo los tres últimos los que cuentan con mayor número de hectáreas cultivadas por las empresas que son la base del presente estudio.

Asimismo, FINAGRO (2014) establece que estos 15 productos agropecuarios, generan 2,1 millones de empleos directos, lo que representa el 80 % del total de este sector. También, ha pronosticado que para el año 2020, estos permitirán incrementar en más de un millón de hectáreas la superficie cultivada en el país, generando aproximadamente 291 mil nuevos empleos.

Los productos agropecuarios anteriormente mencionados, a comienzos de esta década eran considerados por FINAGRO fundamentales para el desarrollo socio-económico del país, por su potencial aporte a la seguridad alimentaria, el empleo rural y su contribución al comercio internacional.

6. Modelo de medición de las Empresas B

La presente sección, tiene como finalidad exponer la hoja de ruta que realiza una empresa aspirante a obtener el certificado otorgado por B-La, y las categorías que evalúa la evaluación de Impacto B

La hoja de ruta para obtener el certificado inicia con el registro, donde la empresa se inscribe para comenzar la Evaluación B. Para poder obtener la certificación de Empresa B, debe estar constituida como empresa con fines de lucro y llevar al menos 12 meses operando.

Si la empresa es nueva o lleva menos de 12 meses operando, puede optar al Sello Empresa B Pendiente. Seguidamente al registro, se procede al diligenciamiento de la Evaluación B. Según el rubro y tamaño de la empresa, se crea una cuenta con usuario y contraseña con el

que la compañía podrá contestar la evaluación. Son aproximadamente 100 preguntas que abarcan 5 áreas de la empresa: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes. Si toda la información de la empresa está disponible, en unas 3 horas en promedio se completará toda la evaluación.

La Evaluación B tiene un puntaje máximo de 300 puntos que son repartidos de manera equitativa en las 5 áreas, es decir, el puntaje máximo por área es de 60 puntos posibles. La empresa aspirante obtiene el certificado si obtiene un puntaje mínimo de 80 representando un 26,66% de rendimiento. Recalcando que cada sección tiene el mismo nivel de ponderación, lo que representa que no hay diferencia si los puntos son obtenidos únicamente por dos o por diferentes valores en todas las secciones.

El examen del B-Lab busca abarcar la mayor cantidad de buenas prácticas o políticas que pueda tener una empresa que quiere ser B. Permitiendo la comparación con otras empresas similares y encontrar ejemplos de mejores prácticas en cada una de las áreas que se evalúan.

Una vez completada la evaluación y si la empresa obtuvo un puntaje mínimo de 80 puntos, se agenda una llamada de revisión por vía Skype con una persona del equipo de estándares de B-Lab. Esta tiene una duración de 2 horas y busca resolver dudas de las Evaluación B, ajustar algunas respuestas y entregar un puntaje más exacto.

Seguidamente al paso anterior, se entrega la documentación de respaldo. Una vez agendada la llamada de revisión, deberás proporcionar documentación de respaldo para 6-8 preguntas sobre políticas y prácticas que más puntaje se obtuvieron en la Evaluación B.

Estos documentos deben estar subidos en la cuenta de la empresa a más tardar 48 horas antes (días hábiles) de la llamada de revisión.

Continuando con el proceso de certificación, la empresa aspirante por medio de su representante legal se compromete a firmar un “Acuerdo para Empresas B Certificadas”, donde se explicitan los deberes y derechos como Empresa B, y se hace oficial el ingreso a la Comunidad B.

Por último, la empresa debe pagar la certificación anualmente. Costo que varía según la facturación anual de la empresa. Cabe destacar, que la empresa debe realizar el cambio de estatutos, para considerar a los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente de manera vinculante en la toma de decisiones. La compañía tendrá un año para hacerlo luego de obtener la Certificación de Empresa B. Este paso no es obligatorio para obtener la certificación, pero sí lo es para recertificarte luego de 3 años.

7. Empresas B agrícolas de origen colombiano

De las 46 Empresas B de origen colombiano, hay 11 que de acuerdo a la plataforma del Sistema B se desenvuelven en el sector agrícola. Estas representan el mayor volumen en cantidad de Empresas B originarias de Colombia y al mismo tiempo, son las que más puntaje tienen en la Evaluación de Impacto B que hay dentro de esta categoría. En la tabla 4 se presenta información sintetizada, obtenida de la plataforma del Sistema B acerca de estas 11 Empresas B agrícolas.

Tabla 5. *Empresas B agrícolas de origen colombiano.*

Empresa	Breve Descripción	Puntaje en evaluación B vigente	Principal área de impacto	Trazabilidad
Acción Verde	Empresa especializada en reforestación como medida de compensación forestal de ley y acciones voluntarias. Medición de huellas de carbono, hídrica y energética para la formulación de políticas y estrategias ambientales corporativas.	119.6	Medio Ambiente	2012
Jaguar	Investigación de usuarios y consumidores, diseño de productos y servicios a negocios de impacto, prototipado, testeo, apropiación.	83.5	Clientes	2018
Limite Vertical	Consultoría en desarrollo socioeconómico.	81.9	Trabajadores	2018
Portafolio Verde	Productos como calculadora de huella de carbono y assessment de sostenibilidad corporativa. Servicios de Consultoría para el Desarrollo Sostenible.	157	Clientes	2012

Continuación Tabla 5

Empresa	Breve Descripción	Puntaje en evaluación B vigente	Principal área de impacto	Trazabilidad
Arroz Blanquita	Arroz blanco orgánico, arroces especiales gourmet, arroz limpios de alta calidad. A través del cuidamos el medio ambiente y al ser humano. Nos conocen como empresa sostenible territorial	107.8	Comunidad	2014
CAFEXPORT	Empresa exportadora de café, producido bajo estándares de sostenibilidad ambiental, social y económica, generando impactos positivos.	90.4	Comunidad	2018
FRUANDES	Fruta deshidratada, panela y cacao orgánica y de comercio justo	144.1	Medio Ambiente	2013
Green Factory	Consultoría para construcciones sostenibles, certificaciones ambientales (LEED, EDGE y demás)	117.8	Comunidad	2013
Heincke SAS	Panela y frutas en diferentes presentaciones y certificaciones	82.9	Comunidad	2015
Lohas Beans SAS BIC	Café verde y tostado	90.4	Comunidad	2014
Núcleo Ambiental S.A.S	Soluciones Holísticas en producción agropecuaria urbana y rural, Soluciones ambientales de bioremediación (suelos y aguas) y disminución de la huella de carbón.	105.4	Trabajadores	2016

Nota: Adaptado del Sistema B

7.1 Caracterización de las Empresas B agrícolas colombianas

La selección de las once Empresas B para el sector agrícola, se debe a la clasificación que otorga la plataforma del Sistema B, sin embargo, después de hacer un repaso de estas empresas con la información que se encuentra ahí plasmada, además de la consulta en los sitios web de cada compañía, se procede a realizar una caracterización teniendo la siguiente secuencia: de acuerdo al producto/servicio, zonas de operación definidas, especialmente durante el periodo que comprende (2013-2019), y por último, de un informe detallado de los puntajes que ha obtenido de la Evaluación de Impacto B.

Se reitera que la clasificación de las empresas por el sector de estudio que es la agricultura, se realizó con base en la información proporcionada por la plataforma del Sistema B, bajo el criterio de los miembros del B-Lab que clasifican a una compañía en diversos sectores y/o industrias de acuerdo a los objetivos misionales que abarcan cada una de estas. La tabla 6 evidencia las diversas clasificaciones que tienen las empresas del sector agrícola que han sido segmentadas en el presente estudio.

La finalidad al efectuar la caracterización, es destacar de manera sintetizada información de este selecto grupo de empresas certificadas por B-Lab en Colombia, además, de acotar la cantidad de las mismas para poder fijar las empresas que serán seleccionadas como caso de estudio y comparación.

Tabla 6. Caracterización de las Empresas B agrícolas

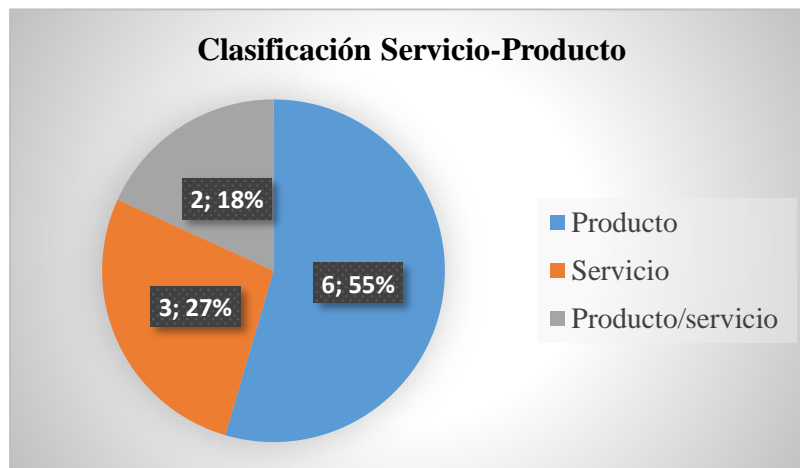
Empresa	Industria	Producto -Servicio	Productos	Comunidades	Principal Área de Impacto
Acción Verde	Consultoría - Agroindustria - Agricultura - Reforestación	Servicio	N/A	N/A	Medio Ambiente
Jaguar	Consultoría - Agroindustria - Educación - Arte y Cultura	Producto/ Servicio	Videojuegos o herramientas para medir externalidades del sector agrícola	N/A	Clientes
Limite Vertical	Consultoría - Agroindustria - Agricultura - Gestión Comunitaria	Servicio	N/A	N/A	Trabajadores
Portafolio Verde	Consultoría - Agroindustria - Educación	Producto y Servicio	Calculadora Huella de Carbono	N/A	Clientes
Arroz Blanquita	Agroindustria - Agricultura - Alimentación	Producto	Arroz	Valle del Cauca	Comunidad
CAFEXPORT	Agroindustria - Agricultura - Exportaciones	Producto	Café	Toda la región del Eje Cafetero, que comprende los departamentos Caldas, Risaralda, Quindío, Tolima y la parte suroeste de Antioquia y el norte del Valle del Cauca	Comunidad
FRUANDES	Agroindustria - Agricultura	Producto	Frutos, plantas y semillas deshidratadas como cacao, banano, Caña de azúcar, Pitahaya, Uchuva, Mango y piña.	Tolima (Banano), Antioquia (Cacao), Alto Magdalena (Mango), Huila (Pitahaya y caña de Azúcar), Nariño (Uchuva), Cauca (Piña)	Medio Ambiente y Comunidad
Green Factory	Agroindustria - Agricultura - Energía - Construcción	Servicio	N/A	N/A	Comunidad
Heincke SAS	Agroindustria- Agricultura - Alimentación - Exportaciones	Producto	Productos derivados de la caña de azúcar: Azúcar, panela, dulce de caña, etc.	Quipile (Cundinamarca), Ogando (Valle) y la Sierra Nevada de Santa Marta	Comunidad
Lohas Beans SAS BIC	Agroindustria - Agricultura - Comercio Electronico	Producto	Café	Santander, Sierra Nevada de Santa Marta, Tolima, Huila, Cauca	Comunidad
Núcleo Ambiental S.A.S	Agroindustria- Agricultura - Productos Sustentables	Producto	Variedad de productos Sustentables: Empaques biodegradables	N/A	Trabajadores

Nota: Elaboración propia

7.1.1 Empresas de productos y/o servicios

Con la información obtenida de la tabla 6 y respaldada con la figura 15, se demuestra que de acuerdo a la clasificación que otorga la plataforma del Sistema B, con 8 de 11 empresas, que representan el 73% corresponden a las compañías que ofrecen un producto, sin embargo, solo 5 empresas ofertantes de un producto nada más, constituyen el 44,45 % de la totalidad de las compañías, que son las que precisamente tienen zonas de cultivo bajo su supervisión.

Figura 15. Clasificación servicio y/o producto de las Empresas B.



Nota: Elaboración propia

7.1.2 Zonas de cultivos.

De acuerdo con la información anterior, son 5 las empresas que tienen zonas de cultivo bajo su supervisión, las cuales a saber son: Arroz Blanquita, Cafexport, Fruandes, Lohas Beans SAS y Heincke. De igual forma, teniendo como referencia los datos registrados en la tabla 7 y en la figura 16, se evidencia la relación de las empresas y sus zonas de cultivo por su ubicación en los departamentos.

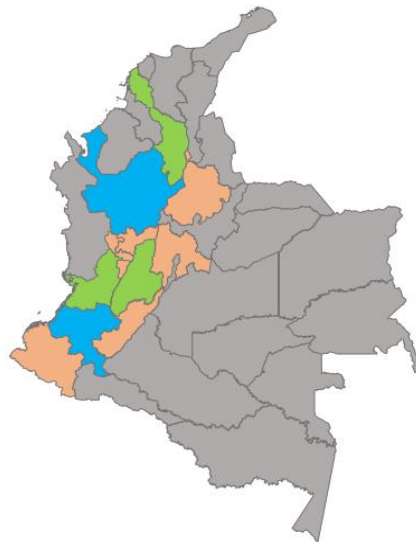
Tal como se ilustra a continuación, las Empresas B agrícolas están presentes en 12 departamentos, ocupando un orden jerárquico de acuerdo a su presencia en los mismos. En ese orden de ideas, Cafexport ocupa el primer puesto con presencia en 6 departamentos, seguido por Lohas Beans y Fruandes ambas con 5, en tercer puesto, se ubica Heincke con 3 y en el último puesto con zonas de cultivo en un solo departamento está Arroz Blanquita.

Tabla 7. Zonas de cultivo de las Empresas B en los departamentos de Colombia

Departamento	Empresa	Productos	Departamento	Empresa	Productos
Valle del Cauca	Arroz Blanquita, Cafexport, Heincke	Arroz, Café, Caña de azúcar	Magdalena	Fruandes, Heincke y Lohas Beans	Mango, caña de azúcar y café
Caldas	Cafexport	Café	Huila	Lohas Beans	Café
Risaralda	Cafexport	Café	Nariño	Fruandes	Uchuva
Quindio	Cafexport	Café	Cauca	Fruandes y Lohas Beans	Piña y café
Tolima	Lohas Beans, Cafexport y Fruandes	Café y Banano	Cundinamarca	Heincke	Caña de azúcar
Antioquia	Cafexport, Fruandes	Cacao y Café	Santander	Lohas Beans	Café

Nota: Elaboración propia

Figura 16. Presencia de cultivos de Empresas B en los departamentos de Colombia.



Nota: Elaboración propia.

El anterior mapa de Colombia, ilustrado con varios colores, representa lo siguiente: los departamentos de color gris no tienen presencia de ningún tipo de cultivo vinculado a una Empresa B, los de color rosado, representan aquellos en los que opera una sola empresa, los de color azul cuentan con dos y los de color verde son los que más tienen empresas vinculadas al Movimiento B (tres en cada departamento) que son Magdalena en lo que corresponde específicamente la zona de la Sierra Nevada de Santa Marta, Tolima y Cauca.

7.1.3 Reporte detallado de los puntajes.

Aquí se presenta cada uno de los puntajes obtenidos por las Empresas B en las 5 áreas que son evaluadas por el B-Lab. Esta información se ilustra en la tabla 8 con la finalidad de resaltar las compañías que se han destacado principalmente en la comunidad, haciendo referencia a las poblaciones que habitan en las zonas de cultivo de los productos que ofrecen estas empresas.

Tabla 8. *Reporte detallado de los puntajes de las Empresas B agrícolas*

Empresa	Clientes	Comunidad	Medio Ambiente	Trabajadores	Gobernanza	Total
Arroz Blanquita		37.6	45.1	17.6	8.3	108.5
Cafexport		51.1	19.5	12.5	7.3	90.4
Fruandes		54.6	56.7	21.5	11.2	144.1
Heincke SAS	9.8	37.8	20.9	-	14.4	82.9
Lohas Beans SAS BIC		47.6	16.7	15	11.1	90.4

Nota: Elaboración propia

La información de la tabla 8 evidencia que las 5 empresas que tienen bajo su supervisión zonas de cultivos; Heincke, Lohas Beans y Cafexport tienen como principal área de impacto la comunidad. Sin embargo, Arroz Blanquita y Fruandes tienen el área de comunidad como su segundo grupo de interés de mayor impacto, pero con las siguientes particularidades: 1) A pesar de que la comunidad no es el principal área de impacto en Fruandes, el puntaje

obtenido en este stakeholder es el mayor comparado con los puntajes de las otras empresas y

2) El puntaje de la comunidad de Arroz Blanquita es similar al de Heincke; además de que con 37,6 sobre 60 puntos posibles representa un 62,66%, siendo este el que está por encima de la mediana del puntaje que se pueda obtener en cada grupo de interés.

7.1.4 Trazabilidad.

Corresponde a los años que tienen las compañías siendo Empresas B y que han trabajado con las comunidades agrícolas colombianas, lo cual constituye el objeto de estudio de la presente investigación.

Para Chandler (2003), la estrategia es el establecimiento de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Hay empresas en las que el cumplimiento de esos propósitos se traza en un horizonte de 5 años y para otras, en un término no inferior a 3 años; es decir, el largo plazo varía de acuerdo a cada organización empresarial.

Para el presente estudio se ha optado alinearse a los términos que establece el B-Lab en relación a que cada 3 años tal entidad está solicitando a las empresas renovar su certificación, según lo cual, el periodo de tres años del aval, representa un lapso de tiempo que permite a cada empresa avanzar en sus objetivos y al mismo tiempo, lograr impactos socio-ambientales.

En ese orden de ideas, las empresas que son seleccionadas como objeto de estudio y de comparación deben como Empresa B acreditar un trabajo con comunidades agrícolas específicas, siendo certificadas por un periodo de 3 años, en el que se pueda evidenciar el progreso por consolidarse como organización privada y, en paralelo, generar impactos a

diferentes grupos de interés, en este caso en particular, a los habitantes circunvecinos a los cultivos, sean o no trabajadores de la compañía.

Según la premisa anteriormente expuesta, de las 5 empresas que tienen un trabajo directo con las comunidades agrícolas, solamente Cafexport no cumple con el lineamiento de la trazabilidad debido a que su certificación fue obtenida a mitad del año 2018, lo que indica que tiene dos años aproximadamente de estar trabajando con las comunidades siendo Empresa B.

7.2 Pre-selección de las Empresas B.

En resumen, los criterios que se tienen en cuenta para la pre-selección de los casos de estudio son los siguientes: 1) Comunidad, como principal área de impacto dentro de su reporte de Evaluación B, con las salvedades debidamente argumentadas en el inciso “Reporte detallado de los puntajes” que se encuentra en este mismo apartado; 2) trazabilidad con el certificado de Empresa B mayor o igual a 3 años; 3) una línea de productos agrícolas definida que se ha trabajado, y 4) Un sector de trabajo definido, que tenga contacto directo con comunidades agrícolas durante el periodo a que se hace referencia en el segundo criterio.

Cumpliendo con cada uno de estos 4 criterios, solo han quedado 4 de las 11 empresas agrícolas que hicieron parte de la clasificación que otorga la plataforma del Sistema B. Una vez contactadas cada una de estas empresas, se contó con la colaboración voluntaria de todas a excepción de Lohas Beans SAS. En consecuencia, las compañías fundamento de la actual investigación son Heincke SAS, Arroz Blanquita y Fruandes.

7.3 Empresas Seleccionadas

A continuación, se presenta la información de cada una de las empresas seleccionadas que se encuentran relacionadas en la plataforma del Sistema B, donde se hace referencia a las

políticas y prácticas B, sus modelos de negocio de impacto, problemas que pretenden resolver y, por último, de manera muy general, en qué forma abarcan esas problemáticas sociales y/o ambientales.

7.3.1 Arroz Blanquita.

En arrocería La Esmeralda S.A.S, están comprometidos en ser una empresa socialmente responsable con sus colaboradores, productores, el medio ambiente y la comunidad en general. Las acciones que evidencian el compromiso están enfocadas hacia tres pilares primordiales: buenas prácticas éticas, sociales y ambientales, con el propósito de cumplir con las leyes laborales nacionales y con los requisitos de certificación For Life, junto a un enfoque de mejora continua.

La empresa establece unas condiciones de empleo, que consisten primordialmente en medidas encaminadas a conciliar el trabajo de la familia, mantener un trato cordial y respetuoso en todos los aspectos. Se implanta dentro de la organización el respeto a los derechos humanos, respeto a la legalidad vigente, rechazo total a los trabajos forzados y a la labor infantil, se fomenta la igualdad y diversidad: rechazo a la discriminación de cualquier tipo (por raza, color nacionalidad u origen étnico, edad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, filiación política o por otra característica protegida por la constitución y la legislación laboral vigente).

Sus políticas y prácticas B están fundamentadas en compartir valor con sus proveedores de materia prima, promueve el uso de la autoevaluación B para escoger mejor a sus proveedores, cuida de la naturaleza y del ser humano al brindar alimentos sanos y proteger el medio ambiente en el proceso productivo.

Su modelo de negocio de impacto abarca la conservación de la tierra y, por ende, de la flora y la fauna, reconociendo productos y servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales y el medio ambiente en general. En la cadena de suministros se identifican estrategias que coadyuvan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, escenarios laborales o el apoyo a proveedores en situación de vulnerabilidad. El modelo de negocios también implica la reducción sustancias tóxicas, identificando productos y servicios que reducen o remedian la emisión de dichas sustancias.

Los problemas que pretende resolver están relacionados con los monocultivos extensivos que generan la devastación del suelo, implican desperdicio de agua, requieren diversos químicos, ocasionan un cambio en el relieve y como consecuencia final, todos consumimos esos productos en nuestra base alimentaria. en nuestro país se produce en la mayoría de los casos, sin tener en cuenta la naturaleza y/o bienestar del ser humano; en Colombia, los arroceros en promedio consumen 25000 m³ de agua en Ha/semestre, dejan residuos en el campo y no existe un programa determinado de los entes ambientales para el control de las prácticas productivas del país (FEDEARROZ, 2017), pero ya se está socializando la producción limpia entre los industriales para que estos implementen empaques y envases biodegradables, de esa manera, se benefician todos con un consumo natural.

La inclusión de personas vulnerables en el proceso de agricultura, posibilita producir de manera más eficiente, lo que significa un igual nivel de producción con solo 7500 m³ de agua, que representan 1/3 de lo comúnmente empleado. Cabe destacar, que se brinda a las personas del área de influencia de la compañía, la oportunidad de alimentarse de manera autónoma, mejorando su calidad de vida y crecimiento en la región.

Todo lo anterior lo pretende resolver, enfocándose en la metodología de siembra que permite a las comunidades beneficiarse tanto económica como naturalmente, conservando recursos para las futuras generaciones. Por lo regular, para la siembra de alimentos se requiere demasiada agua, pero se ha logrado reducirla a una tercera parte, la cadena de valor ampara a todos los factores importantes, pues se atiende a todas las partes interesadas de manera consciente, responsable y ética; adicionalmente, la empresa aporta al suelo las biomásas resultantes, capturando CO₂ y fijando otros elementos para mejorar.

7.3.2 Fruandes.

Fruandes es una compañía agroindustrial colombiana que, junto con los agricultores, desarrolla en el día a día alternativas de negocio rentable, de alta calidad y ambientalmente sostenible; que brinda respuesta a las necesidades de un mercado saludable y consciente, con un amplio portafolio de productos de consumo directo y materias primas; y que respeta los lineamientos de Comercio Justo.

Sus políticas y prácticas están basadas en el pago justo a los productores, 100% de alimentos orgánicos y planta de producción debidamente certificados, manejo completo de la cadena de producción y total transparencia desde el cliente final al productor y viceversa.

Su modelo de negocio de impacto está relacionado con la cadena de suministros, identificando estrategias que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones tanto de compra como laborales y el apoyo a proveedores en situación de vulnerabilidad.

Las prácticas sostenibles en áreas relacionadas con la manufactura, y la agricultura, han permitido reconocer actividades ambientales igualmente sostenibles que mejoran los procesos tradicionales de la empresa para aportar a la conservación de recursos naturales. Además, han

apostado a la reducción de sustancias tóxicas empleando productos que disminuyen o reducen la utilización de estos químicos.

Los problemas que pretende resolver esta empresa, se centran principalmente en la regulación de la cantidad de químicos en los productos alimenticios, aumentar la oferta de los mismos y, mejorar las condiciones salariales de los productores.

Pretende resolver esta problemática a través de la oferta de productos saludables orgánicos y de Comercio Justo. Actualmente la empresa ofrece deshidratados de banano, cacao, mango, pitahaya, caña de azúcar, uchuva y piña.

7.3.3 Heincke SAS.

Heincke comercializa productos agrícolas cultivados por campesinos colombianos en mercados internacionales que valoran las certificaciones orgánicas y de Comercio Justo. Tiene una variedad de productos de alta calidad que se basan en la evaporación del jugo de caña ideal para comercio extranjero.

Las políticas y prácticas de esta empresa promueven la producción orgánica, es transparente con su cadena de valor y promulga en los clientes una visión de triple propósito: ambiental, social y económica.

El modelo de negocio de impacto se centra en la conservación, en el que se identifican productos y servicios que reducen el uso de recursos naturales y el envío de desechos a vertederos. Y en la parte de la cadena de suministros se fundamentan en estrategias que

ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, ambientes laborales y el apoyo a proveedores en situación de vulnerabilidad.

Heincke es una empresa que busca cerrar las brechas entre los pequeños productores colombianos y los mercados internacionales. Crea el primer modelo de valor compartido en el sector agrícola del país, en el cual ambas partes se benefician. Ayuda a los campesinos a certificarse y a mejorar sus procesos para convertirse en empresarios con bajo un esquema sostenible en el tiempo. Desde el 2015 han venido propendiendo el apoyo a 3500 familias.

Para resolver la problemática anteriormente mencionada, y teniendo como referencia que el sector panelero es en un 97% ilegal (FedePanela, 2015), Heincke promueve un negocio 100% legal en el cual se pagan precios justos a los campesinos, a la vez que ayuda a mejorar sus procesos, lo cual viabiliza el ingreso a mercados internacionales que de otra forma estarían fuera de su alcance.

Heincke, más que una empresa es un movimiento agrícola que está cambiando la manera cómo funciona la agricultura colombiana, enfocándose en el segundo generador de jornales en el sector: la panela (FedePanela, 2016). Sumado a lo anterior, la relación que la empresa crea con clientes internacionales se da en el marco de la confianza, responsabilidad y calidad.

8. Diseño y estructuración del Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC)

La estructuración de la herramienta que va a permitir medir la generación de Valor Compartido de las empresas seleccionadas, se basa en la medición de valor compartido, propuesta por Porter (2014) representada con antelación en la figura 9, la cual expone 4

pasos: 1) Identificar las problemáticas sociales abordar, 2) Presentar la justificación del caso, 3) Hacer un seguimiento de los avances y 4) Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor.

Teniendo como referencia esta propuesta de medición por un coautor del concepto de Valor Compartido, nuevamente se hace una revisión de la literatura en la que se validan los estudios seleccionados en el marco de antecedentes, que son el complemento para la estructuración de lo que se ha denominado “Índice de Desempeño de Valor Compartido” (IDVC).

Los tres estudios que han servido como base para la elaboración del IDVC mencionados por su nombre y aporte a la construcción de este índice son los siguientes: “Fashion or future: does creating shared value pay?” del cual se pudo extraer un modelo de indicador “Proxy” construido en forma de herramienta para medir el desempeño de valor compartido que generan las empresas australianas vinculadas a un programa de Desarrollo Sostenible, índice que evalúa en cada compañía las tres formas de CSV propuesto por Porter y Kramer (2011).

De la investigación titulada “Externalidades positivas, intercambio de conocimiento y servicios corporativos de extensión agrícola; Un estudio de caso sobre la creación de valor compartido en un área con escasez de agua” publicado en el año 2015, permitió conocer qué ámbitos se deben tener en cuenta para evaluar en una empresa que busca un triple impacto, y que en especial, desea lograr incidencias positivas en las comunidades agrícolas en las que se desenvuelve.

Para elaborar las entrevistas semi-estructuradas que permitieron recopilar la información necesaria para aplicar el IDVC se utilizó como referente la investigación de los profesores

Ieva Zebryte y Hector Jorquera con su trabajo titulado “B Corporations: evidence of social Chilean tourism sector entrepreneurship and innovation”, en el que se expone la manera de recoger información por medio de una conversación formal con al menos un representante de la parte administrativa o alta gerencia de la empresa seleccionada como caso de estudio.

En el proceso de revisión de la literatura para poder construir la herramienta principal de comparación, ajeno a los resultados obtenidos en la ecuación de búsqueda aplicados en la presente investigación donde se extrajeron los tres estudios mencionados previamente, se obtuvo un documento del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del año 2018, el cual aportó un formato para elaborar el índice en cuanto a su estructura y organización, la manera de dar los puntajes a cada indicador y la forma más pertinente para dar la clasificación de cada empresa de acuerdo a los puntajes obtenidos (Ver Apéndice C).

8.1 Información preliminar para la construcción del IDVC.

Como información preliminar se procede a obtener información de primera fuente, por medio de una entrevista (Ver Apéndice B) con un miembro del equipo ejecutivo, contando con la colaboración de la diseñadora de moda Melisa Moreu Rivas quien se desempeña como coordinadora de comunicaciones Sistema B Colombia.

De la entrevista se resalta que las Empresas B no están obligadas a elaborar informes de impactos socio y de socializarlos con las comunidades, además, se destaca que la información detallada de la Evaluación B contiene datos confidenciales de la compañía, por ende tener acceso al documento es un proceso complejo, que no se puede lograr por medio del Sistema B.

También, se resalta que la Evaluación B es avalada por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) como una herramienta fundamental que va a permitir en la década entrante que las empresas puedan crear o implementar un plan de acción concreto para lograr el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS); siendo el examen del B-Lab una herramienta con la que las empresas participantes pueden contar para que puedan evaluar su desempeño frente a los ODS, medir los principales indicadores y compararse con otras empresas similares.

Por todo lo anterior, la entrevistada afirma que la Evaluación B, creada y fomentada principalmente por B-Lab tiene el reconocimiento a nivel internacional como una herramienta que permite a una empresa medir en qué nivel se encuentra en el cumplimiento de objetivos que trasciende los exclusivamente económicos.

Y, por último, otro dato que se pudo extraer de la entrevista es el grado de familiaridad que tienen los miembros del equipo ejecutivo con el concepto de Valor Compartido, que según lo manifestado por Melissa, es un término del cual han escuchado hablar con mucha frecuencia, pero que en lo particular no logra establecer una diferencia con respecto a la RSC.

8.2 Objetivos del IDVC

El Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC), tiene por objetivo ofrecer a las Empresas B que se desenvuelven en el sector agrícola, un instrumento que permita establecer su capacidad de generar valor compartido en las comunidades en las que trabaja, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en su funcionamiento.

La aplicación de este instrumento permite caracterizar las Empresas B en un nivel de desempeño, generando también un diagnóstico que sirva como insumo para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas evaluadas: ámbito de la estrategia de Valor Compartido (reconcebiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad de la cadena de valor y habilitando el desarrollo del clúster local) y campo de medición.

Dentro de sus objetivos específicos, se encuentra primero precisar las variables que se tienen en cuenta para la construcción del IDVC como instrumento de categorización, comparación y fortalecimiento de las estrategias de Valor Compartido en las Empresas B.

Seguidamente, apoyar a las Empresas B en la precisión y explicación de los problemas que obstaculizan la consolidación del enfoque de Valor Compartido en su organización; identificando las causas, así como la respectiva formulación de soluciones.

Posteriormente, definir de manera conjunta con los representantes de las Empresas B el contenido del IDVC, teniendo en cuenta las características, prioridades y recursos que están implícitos en los impactos logrados en las comunidades, durante el periodo de años comprendidos del 2014-2019.

Por último, brindar a las Empresas B, un instrumento que aporte al diagnóstico, como también una metodología de evaluación y seguimiento de capacidad organizacional.

8.3 Guía de diligenciamiento del formulario del IDVC

En la presente sección se presentan orientaciones para responder las preguntas del formulario de capacidad organizacional propuesto. Dicho formulario se encuentra dividido en tres partes: identificación de la Empresa B, ámbito de Valor Compartido y ámbito de la medición económico-financiero.

En el proceso de identificar la organización, se incluyen los datos básicos de caracterización, donde se tienen en cuenta los siguientes: Nombre o razón social, NIT, fecha de creación de la empresa, dirección de sede u oficinas principales, teléfono y/o fax, cobertura poblacional, objeto social y objetivos principales.

El ámbito de la Estrategia de Valor Compartido, se divide en tres secciones de acuerdo a las tres formas para crear Valor Compartido; cada sección consta de una serie de preguntas por temas relacionados a los medios para crear valor compartido, donde están incluidos 5 macro indicadores (objetivos) de sostenibilidad social y ambiental: Protección de la salud de los campesinos, seguridad alimentaria, preservación del paisaje, creación de economía circular y reducción de la huella hídrica y la de carbono; los cuales una empresa agrícola en el marco del triple impacto debería abordar.(Barisan et al., 2019). En la parte del ámbito de la medición de impactos socio-económicos, se tienen los temas relacionados con la gestión de indicadores financieros, la elaboración de informes, la medición de impactos y la comunicación de los resultados con las partes interesadas, en especial, con la comunidad local.

Cada una de las partes están identificadas con números romanos (I, II, III, IV), y a su vez, cada tema tiene una serie de preguntas enumeradas (1, 2, 3,...). El objetivo es diligenciar el mismo formulario para cada Empresa B. Es preciso que, a la hora de realizar el diligenciamiento, previamente se haya informado y sensibilizado al miembro o a quienes representan a la Empresa B (Gerente, socios, coordinadores del área técnica, entre otros) sobre la importancia del fortalecimiento y su medición. Al momento de hacer la entrevista es importante entablar un ambiente agradable de diálogo, en donde se aclare que no se trata de una calificación sino de una herramienta útil al fortalecimiento.

Es recomendable también, que en las personas que representan a la Empresa B, haya una que siga el guion de la entrevista, pero que las demás ambienten la charla con temas distintos para relajar el ejercicio. La meta es que las mismas Empresas B lo apliquen autónomamente, pero para esto es necesaria una apropiación, un proceso y una evolución, al inicio de la cual es preciso evitar una entrevista fría, realizando un conversatorio cálido en el marco del cual se le informe a las organizaciones que por encima del desempeño que obtengan, lo importante es contar con el croquis de lo que está pasando.

8.3.1 Ámbito de la estrategia de valor compartido.

El IDVC propuesto se divide en dos ámbitos: el primero es el que está relacionado con los tres medios de creación de Valor Compartido, propuestos por los autores de este concepto. Es importante recalcar que cada pregunta realizada en el marco de la entrevista, hace referencia a un indicador del índice, especificándose con mayor detalle en el Apéndice C.

Sección 1: Reconcebir los productos y los mercados

1. ¿Cómo se encuentra la empresa en política y compromiso ambiental en las zonas de cultivo?
2. ¿Qué tan bien, abordan el directorio y la alta gerencia, los riesgos y oportunidades en los cultivos que están bajo la dirección de la empresa?
3. ¿La empresa ha logrado disminuir la cantidad de pesticidas en los cultivos, o reemplazar el uso de estos?
4. ¿Qué tan clara es la evidencia de que los productos que ofrece la empresa al mercado, aportan a la creación de la economía circular en la zona donde están los cultivos?
5. ¿Cuál es el alcance del compromiso de la empresa, para minimizar el impacto ambiental de su producto, relacionado con la huella hídrica y la de carbono?
6. ¿Qué proporción de los productos ofrecidos al mercado al mismo tiempo, aportan soluciones socio -ambientales?
7. ¿Qué tan desarrollados están los estándares de fabricación del producto para conservar el paisaje y la biodiversidad (empaques, químicos, etc)?
8. ¿Cómo aborda la empresa el tema de la seguridad química en los alimentos y la sostenibilidad?
9. ¿Qué aporte nutricional ha mejorado la empresa en los productos que ofrece al mercado, o cómo ha diversificado su oferta, de manera que produzca y comercialice alimentos con mayor aporte nutricional?

Sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

10. ¿Qué nivel de mejoras en el impacto ambiental en las zonas de cultivo, puede demostrar la empresa que ha tenido apoyo por otros miembros de la cadena de valor?
11. ¿Cómo gestiona la empresa los riesgos del agua, en las zonas de cultivo con sus proveedores?

12. ¿De qué manera aborda la empresa el tema del cambio climático con el apoyo de sus colaboradores del sector agrícola?
13. ¿Cuáles son las políticas de biodiversidad de la empresa, en torno a las comunidades agrícolas donde opera?
14. ¿Cuál es el compromiso con las partes interesadas, que implementa la empresa para empezar el proceso de un cultivo, en una comunidad agrícola?
15. ¿Qué tan clara es la evidencia de los sistemas de salud y seguridad para los agricultores?
16. ¿Cuál es la política de la compañía en materia de igualdad de oportunidades y diversidad en las mujeres campesinas, comunidades indígenas y/o desmovilizadas?
17. ¿Cuáles son los sistemas que emplea la empresa para apoyar la capacitación y el desarrollo de los agricultores locales?
18. ¿La empresa garantiza la existencia de sistemas y prácticas para avanzar en la generación de empleo en condiciones justas de salario y de prestaciones establecidas por la ley?
19. ¿Cuáles son los sistemas implementados para gestionar las relaciones en la toma de decisiones con los empleados (sindicatos), juntas de acción comunal y diferentes ONG?
20. ¿El pago a sus agricultores que son empleados directos y de aquellos que los proveen se realiza en el marco del comercio justo?

Sección 3: Habilitar el desarrollo de clúster local

21. ¿Cómo aborda la empresa el tema de la defensa del territorio por parte de las comunidades agrícolas?
22. ¿Cuáles son las políticas que tiene la empresa, que buscan beneficios para la comunidad local?
23. ¿Qué tan buenos son los sistemas de gestión de la empresa para las comunidades agrícolas en general?

24. ¿En qué nivel se encuentra la comunicación del informe cuantitativo de la compañía, sobre las relaciones con las comunidades?
25. ¿Cuál es el compromiso de la compañía, con respecto a la participación de la comunidad en la toma de decisiones en lo referente a la iniciativa de proyectos relacionados con la empresa?
26. ¿Cuál es el alcance general de las políticas, los sistemas y los informes sobre las normas laborales de la cadena de suministro?

8.3.2 Ámbito de la medición de impactos socio-económicos.

Este segundo ámbito, se estructura desde el enfoque que plantea por definición el concepto de las Empresas B, las cuales consideran las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no un fin en sí mismos. Las utilidades son indispensables para el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo de la organización, pero no son la razón de ser del accionar de la empresa (Abramovay, 2013)

En ese orden de ideas, el indicador buscar evaluar un avance en el cumplimiento de objetivos de los impactos que las Empresas B están alcanzando con las comunidades agrícolas en las que se desenvuelve. A continuación, se exponen las preguntas que corresponden a este ámbito de la sección 4 del IDVC, que, de igual manera, cada una de estas hace referencia a un respectivo indicador que está totalmente detallado en el Apéndice C.

Sección 4: De la Medición

27. ¿Qué metas de tipo económico o de mercado tiene la empresa y en qué nivel se encuentra en el cumplimiento de estas?
28. ¿Qué otras actividades complementarias, aportan un impacto positivo socio-ambiental al mismo tiempo que la empresa obtiene ganancias económicas?
29. ¿En términos de ingresos, utilidad neta y dividendos repartidos por la empresa, esta se ha mantenido en un nivel aceptable, igual o superior a las cifras que obtuvo en el año 2014?
30. ¿Con qué frecuencia son elaborados los informes de impactos socio-ambientales y puestos al conocimiento de las partes interesadas, en especial de la comunidad?
31. ¿Cuáles son los mecanismos que emplea la empresa para hacer seguimiento a los avances en los impactos sociales y realizar las mejoras pertinentes?

8.4 Guía de cálculo del IDVC

La presente guía busca de manera sencilla, clarificar y estandarizar el proceso de cálculo de los indicadores del IDVC. Se aporta el método de cálculo y en el Apéndice C se establecen los valores que maneja cada indicador.

Cabe resaltar, que el ámbito 1 denominado Estrategia de Valor Compartido, va en primer lugar, debido a que primero se establece una hoja de ruta a seguir, para luego someterse a un respectivo proceso de medición que es lo que abarca el ámbito 2, lo cual permite hacer un control de cómo se están llevando a cabo los procesos; todo lo anterior, ajustándose al mecanismo de creación de valor compartido mencionado anteriormente en la sección 5.2.7 del Marco Teórico.

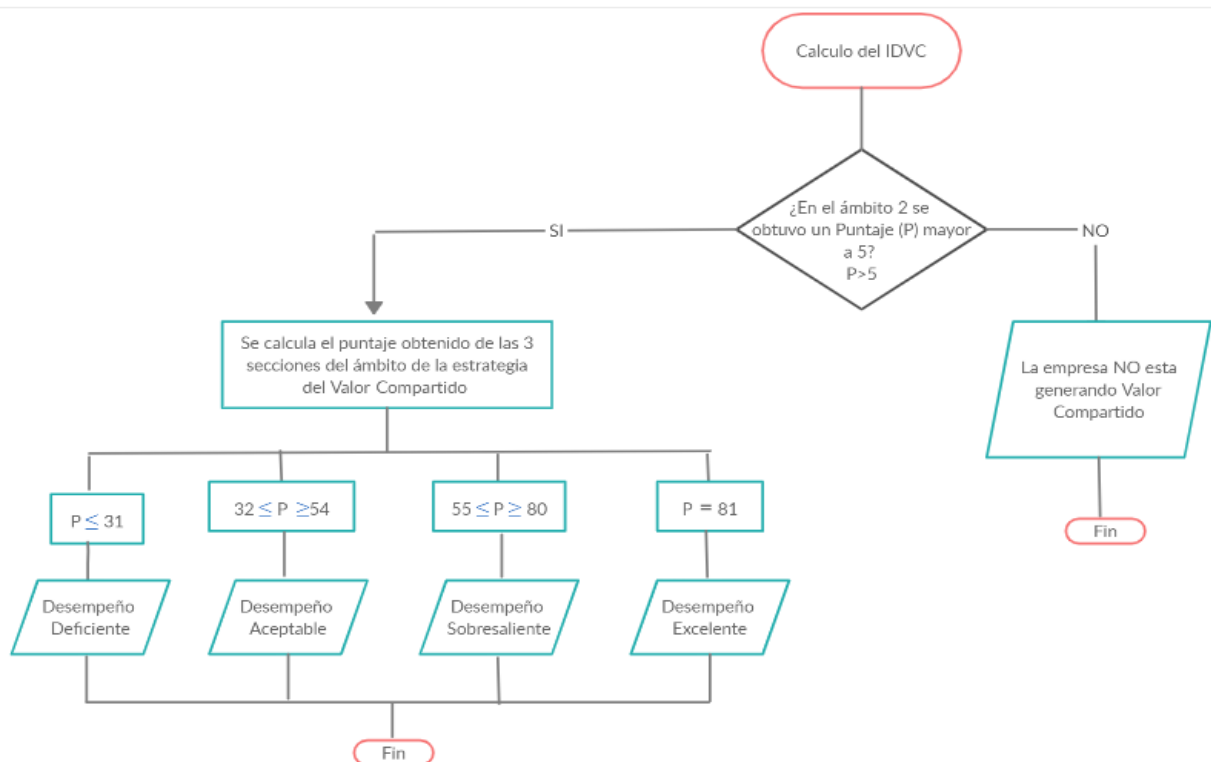
El sistema de puntuación del IDVC varía de acuerdo a cada uno de los 31 indicadores, como se muestra en la guía de cálculos de los mismos, teniendo en cada uno de estos un puntaje mínimo de 1, siendo el puntaje máximo el que varía en cada indicador. Para los propósitos de este estudio, el rango teórico de las puntuaciones del IDVC es de un mínimo de 31 a un máximo de 100.

Primeramente, se realiza un filtro para determinar si la Empresa B, referente al segundo ámbito de la medición, está implementado un proceso en el que se haga un trabajo de control o seguimiento a los avances de impactos socio-económicos en las comunidades agrícolas, que corresponde a lo que se establece en el enfoque de la estrategia, ajeno a la presentación de los documentos reportados al B-Lab para obtener el certificado de Empresa B o renovar el título.

En ese orden de ideas, si la empresa en la sección 4 que corresponde en su totalidad al ámbito de la medición no obtiene un puntaje mayor a 5, se entenderá que la compañía no está realizando el proceso de medición y por consiguiente, el de retroalimentación; pero si por el contrario, hay un puntaje mayor a 5 la empresa evidencia que está realizando un proceso de medición, lo que indica que se está siguiendo el mecanismo de creación de valor compartido propuesto por Porter et al. (2011).

Una vez asignados los valores a cada uno de los indicadores, se calcula el puntaje de cada ámbito, realizando una categorización en el de la Estrategia de Valor Compartido. Si se obtiene una puntuación de 31, la empresa presenta un desempeño deficiente; un puntaje que oscile en un rango de 32-54 corresponde a un desempeño aceptable; una valoración que comprende de 55 – 80 puntos, denota un trabajo sobresaliente; y, por último, un puntaje de 81

Figura 17. Guía de cálculo del IDVC.



Nota: Elaboración propia

Tal como se ilustra, la empresa está generando un valor compartido que será categorizado de acuerdo a lo que define el ámbito de la estrategia; sin embargo, el diagnóstico que se pretende dar en el presente índice, busca concienciar a las Empresas B en el proceso de llevar un trabajo integral en la medición, de manera que les permita focalizar esfuerzos en mejorar los procesos que no se está desarrollando bien y en potencializar lo que se viene realizando de manera adecuada.

Es preciso resaltar, que no se contempla ningún sistema de ponderación que priorice el puntaje que se obtiene en una sección con respecto a otra, pues de acuerdo a la crítica que se les realiza a los coautores de Valor Compartido (Crane et al., 2014) ya que estos no proporcionan ninguna indicación de prioridad relativa, sin embargo, son las formas definidas por Porter y Kramer (2011).

Además, dada la descripción genérica de CSV descrita por Porter y Kramer, la medida proxy es altamente maleable en términos de los indicadores de entradas utilizadas. Por ejemplo, se utiliza 11 medidas para "redefinir la productividad en la cadena de valor", pero menos en los otros medios de CSV. Sin embargo, como simplemente se está agregando las 31 clasificaciones de entrada en un índice CSV general, se espera que este enfoque proporcione un proxy general razonablemente fuerte de CSV para que sea una herramienta aplicable al realizar una comparación entre empresas con este enfoque estratégico, a pesar de la flexibilidad utilizada en su construcción.

8.5 Interpretación de los indicadores del IDVC.

Luego de obtener el Índice de Desempeño de Valor Compartido, que en este caso está orientado en el impacto a las comunidades, el cual asigna un nivel de desempeño, no obstante, es necesario analizar el resultado para cada una de las secciones, observando qué tan alejada está la Empresa B agrícola en el enfoque que propone el concepto de la CSV.

De esta forma, es posible identificar las similitudes, las debilidades y oportunidades de las Empresa B que han sido seleccionadas en el presente estudio; y establecer las diferencias en

la forma de abordar la estrategia empresarial; además, de identificar las ventajas o desventajas que tiene una compañía con respecto a las otras.

El estudio busca con el IDVC primeramente predecir cómo se encuentra la Empresa B a nivel individual en el cumplimiento de objetivos que impacten a la comunidad local en donde tienen sus principales cultivos, esto teniendo como referencia las 4 secciones en que se ha dividido el índice para luego realizar la comparación con las otras empresas presentes en el estudio y a las cuales se les ha aplicado los mismos 31 indicadores, lo cual está sujeto a una interpretación realizada previamente que predice como debería ser el comportamiento de las compañías en cada sección objeto de análisis.

El apéndice D, se representa el cuadro de interpretación de los componentes e indicadores que hacen parte del IDVC, se relaciona información que permite entender y analizar cada uno de los indicadores por las secciones que componen los ámbitos, para de esa forma identificar la situación actual de la Empresa B en cada uno de ellos. Es decir, la interpretación del indicador señala el estado ideal del componente, para que a partir de la aplicación del IDVC se determine qué tan alejada o cercana está la Empresa B del puntaje ideal en cada sección en referencia al valor compartido, generado hacia las comunidades.

9. Aplicación del estudio y/o análisis comparativo

El estudio consta primeramente de la aplicación del IDVC (Ver Apéndice C), donde por orden de aplicación se expondrán los resultados de cada empresa, empezando por Heincke (Ver Apéndice E), seguido por Arroz Blanquita (Ver Apéndice F) y finalizando con Fruandes (Ver Apéndice G). También se tendrá en cuenta el material de apoyo o la documentación

otorgada por cada empresa (en caso de que exista) para poder complementar el estudio de lo que ha venido desarrollando cada organización en el marco del Valor Compartido.

Una vez analizados los resultados de manera individual, se procede hacer el estudio de manera grupal, donde se realiza el análisis comparativo que se ha propuesto en el presente trabajo investigativo.

9.1 Análisis, caso de estudio Heincke

Al aplicar el IDVC se evidencia que la empresa ha sido la más reciente en obtener el Certificado B (año 2015), lo cual es uno de los factores para que su desempeño sea Aceptable (Ver Apéndice E). A continuación, en la tabla 9 se exponen los resultados de la aplicación del IDVC.

Tabla 9. *Puntaje del IDVC para Heincke*

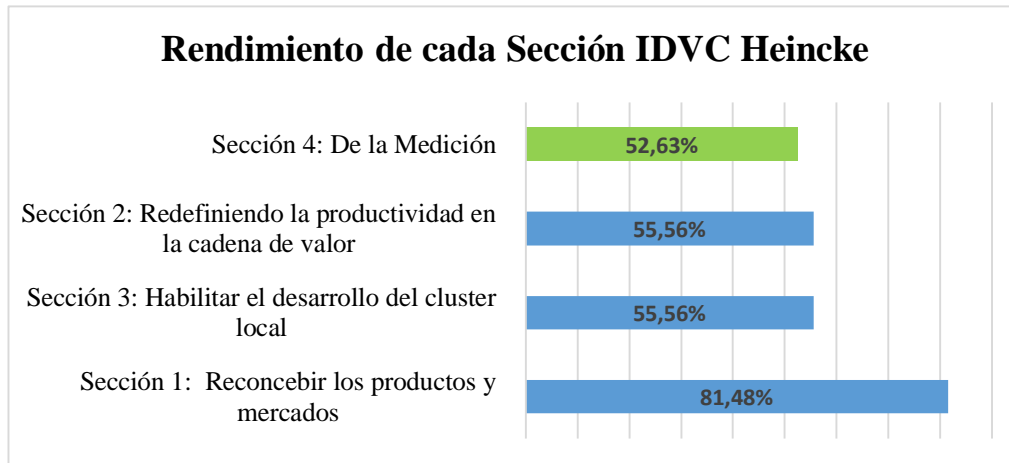
Ámbito de la Estrategia de Valor Compartido		
Sección	Puntaje	Rendimiento
Sección 1: Reconcebir los productos y mercados	22	81.48%
Sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor	20	55.55%
Sección 3: Habilitar el desarrollo del clúster local	10	55.56%
Total	52	64.19%
DESEMPEÑO ACEPTABLE		
Ámbito de la Medición		
Sección 4: De la Medición	10	52.63%

Nota: Elaboración propia

En concordancia con la información que se encuentra en la tabla 9, se evidencia que en cada una de las 4 secciones, la empresa obtuvo un puntaje mayor al 50 %, destacando primeramente que de acuerdo a la figura 17 de la guía de cálculo del IDVC es fundamental que en la sección de la medición el valor obtenido sea mayor a 5. En este caso se obtuvo 10,

cumpliendo con el requisito; seguidamente se puede constatar que su mayor puntaje fue en la sección 1 con 22 puntos que corresponden a un 81,48% de este medio de la creación de Valor Compartido. En la figura 18 se contrasta el rendimiento de cada una de las 4 secciones evaluadas por el IDVC.

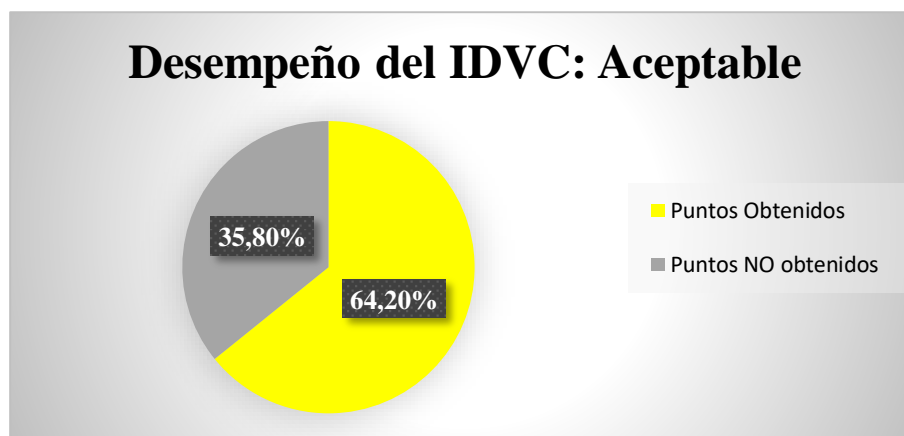
Figura 18. Rendimiento de cada sección evaluada por el IDVC para Heincke.



Nota: Elaboración propia.

Las primeras tres secciones que corresponden al ámbito de la estrategia de Valor Compartido categorizan el nivel de desempeño en el que se encuentra la empresa Heincke actualmente, que de acuerdo al presente estudio, con 52 puntos de 81 posibles nos da como resultado un desempeño aceptable, como se evidencia en la figura 19.

Figura 19. Desempeño del IDVC para la empresa Heincke



Nota: Elaboración propia.

Aspectos que se pueden destacar de Heincke que la hacen obtener el mayor rendimiento en la Sección 1: Reconcebir los productos y mercados. Se debe a que el proceso de elaboración de los alimentos derivados de la caña de azúcar, se da en el marco de la economía circular, esto debido principalmente al aprovechamiento del bagazo de esta planta como combustible de las calderas que se emplean en el proceso de producción de la panela. El otro aspecto es el correspondiente a los empaques biodegradables que tienen los diferentes productos que la compañía ofrece al mercado.

Como tal, la base de los distintos productos que ofrece la empresa al mercado nacional e internacional es una panela convencional, orgánica y que se produce en el marco del comercio justo.

En la Sección 4: de la medición, la empresa obtuvo un puntaje de 10 que le permite evidenciar que tiene un proceso de seguimiento a los avances y esto se constata en el hecho de que la empresa tiene un reto de generación de empleos a 3500 familias campesinas, lo que impacta económicamente en el 2020 a 1000 núcleos familiares.

La empresa es consciente de esta situación, y en el presente año (2020) está adelantando la creación de un equipo de trabajo bajo la supervisión del área de calidad, que se encargue de la elaboración de informes en materia de impactos socio-ambientales que permitan llevar un control preciso y certero de cómo se está incidiendo en las comunidades agrícolas donde la empresa obtiene su materia prima (la caña de azúcar).

Finalmente, Heincke es consciente de que al agricultor se le debe pagar lo justo y brindarle las herramientas necesarias para obtener el mayor rendimiento en cada cosecha, por tal motivo, la empresa siempre ha considerado pagar a los agricultores un valor igual o superior a lo establecido en el mercado.

9.2 Análisis caso de estudio Arroz Blanquita

Arroz Blanquita es una empresa de origen familiar que tiene más de 70 años de estar trabajando principalmente en comunidades agrícolas del Valle del Cauca, que fundamenta su metodología de labor en 6 aspectos fundamentales: la fecha de siembra, la densidad de cultivo, el manejo de plagas y enfermedades, el control de malezas, la fertilización y el manejo del agua.

El IDVC aplicado a Arroz Blanquita, donde obtiene una valoración en el ámbito de la estrategia de Valor Compartido de 71 puntos, es decir, con un rendimiento porcentual del 87.65%, otorgándole un desempeño sobresaliente (Ver Apéndice F). A continuación, en la tabla 10 se exponen los resultados de la aplicación del IDVC.

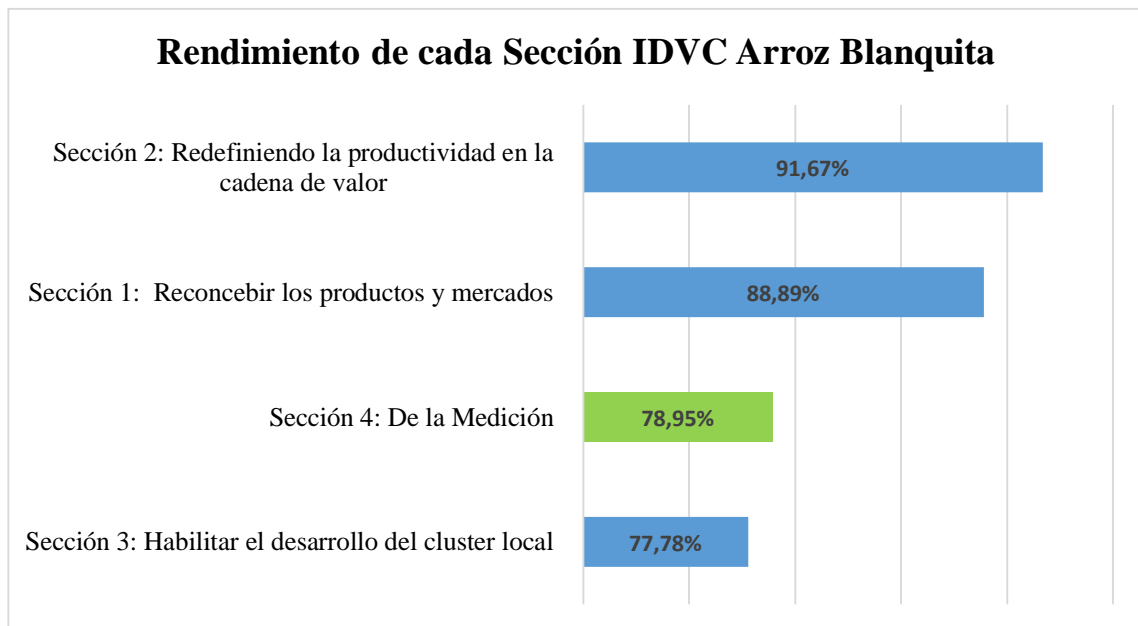
Tabla 10. *Puntajes del IDVC para Arroz Blanquita*

Ámbito de la Estrategia de Valor Compartido		
Sección	Puntaje	Rendimiento
Sección 1: Reconcebir los productos y mercados	24	88.89%
Sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor	33	91.67%
Sección 3: Habilitar el desarrollo del clúster local	14	77.78%
Total	71	87.65%
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE		
Ámbito de la Medición		
Sección 4: De la Medición	15	78.95%

Nota: Elaboración Propia

En la anterior tabla se puede evidenciar que la sección con mayor rendimiento es la 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor con un 91,67% correspondiente a 33 puntos de 36 posibles; y la sección con menor rendimiento es la 3 con 14 puntos que equivalen a un 77.78%. La figura 20 evidencia los resultados obtenidos por la empresa en cada sección, ordenados de mayor a menor.

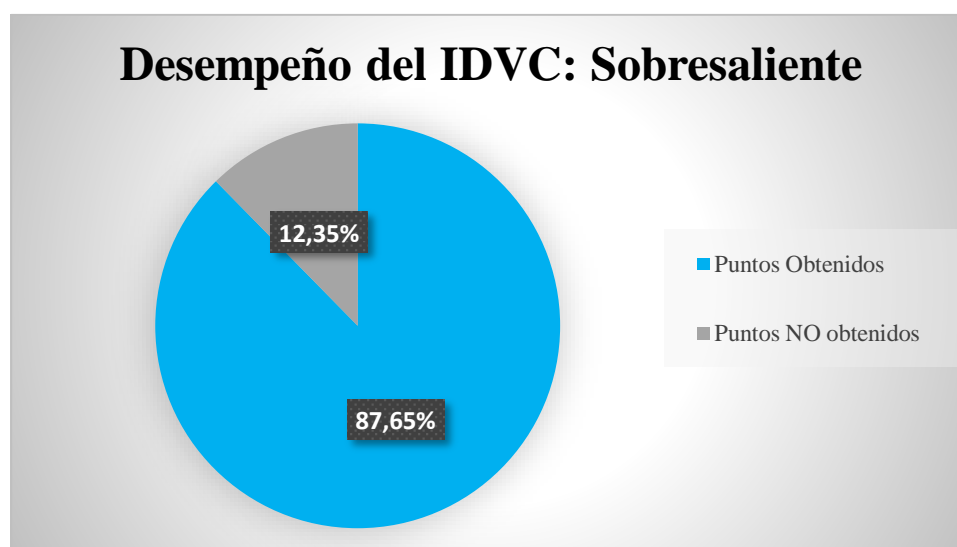
Figura 20. Rendimiento de cada sección evaluada por el IDVC para Arroz Blanquita.



Nota: Elaboración propia.

Las primeras tres secciones que corresponden al ámbito de la estrategia del Valor Compartido, categorizan el nivel de desempeño en el que se encuentra la empresa Arroz Blanquita actualmente, que, de acuerdo al presente estudio, con 71 de 81 puntos posibles, nos da como resultado un desempeño sobresaliente, tal como se evidencia en la figura 21

Figura 21. Desempeño del IDVC para la empresa Arroz Blanquita.



Nota: Elaboración propia

La sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor, es la que mayor rendimiento obtuvo en todo el IDVC con base en un programa para brindar asesoramiento orientado a la financiación y a mejores prácticas de producción a los campesinos tercerizados que trabajan en lo que define la empresa como “tierras alquiladas”. También ha logrado apoyar el ecoturismo, centrado en la observación de aves viajeras que tienen como hábitat zonas aledañas a los cultivos de arroz y ha propiciado la vinculación al mercado laboral, de personas que han militado en los grupos armados al margen de la ley (Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), Ejército de Liberación Nacional (ELN) y/o Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)).

Arroz Blanquita, constantemente está elaborando documentación e informes que le son solicitados para revalidar los certificados que ostenta, entre los cuales se destaca el de ECOCERT – FOR LIFE y el de Empresa B; sin embargo, su puntaje obtenido en la sección de la Medición no fue mayor de acuerdo a la interpretación estipulada en la Figura 21, que establece que debe existir un proceso de comunicación continuo con las comunidades para rendirles información sobre los impactos que se están logrando en pro del desarrollo socio-económico de los lugares circundantes a las zonas de cultivo.

La sección en la que menor rendimiento obtuvo la empresa, fue la de habilitar el desarrollo del clúster local, obteniendo 14 de 18 puntos posibles, destacando que la empresa carece de la elaboración de informes cuantitativos orientados en resaltar los avances que se han generado en la comunidad y de un compromiso para involucrar la participación de esta, en la toma de decisiones para la ejecución de proyectos impulsados por la empresa, orientados al beneficio colectivo.

9.3 Análisis caso de estudio Fruandes

Fruandes, Empresa B certificada es la única empresa de las seleccionadas para el presente estudio que elabora informes de impactos socio-ambientales y que son publicados en el portal web de la compañía con acceso para cualquier persona, además de tener 54.6 de 60 puntos posibles, la mayor valoración en el stakeholder, comunidad en el grupo de Empresas B de clasificación agrícola.

La aplicación del IDVC para Fruandes otorgó un resultado de 72 puntos, lo que enmarca que su desempeño es Sobresaliente, todo esto con un rendimiento porcentual del 87.80% (Ver Apéndice G). Seguidamente en la tabla 11 se presentan los resultados obtenidos por la empresa.

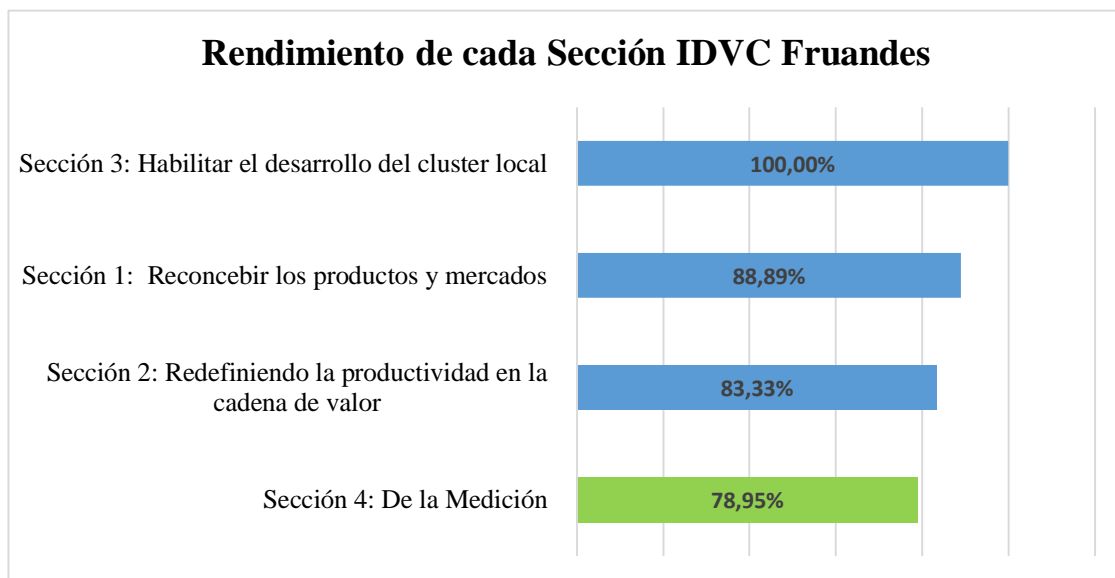
Tabla 11. *Puntaje del IDVC para Fruandes*

Ámbito de la Estrategia de Valor Compartido		
Sección	Puntaje	Rendimiento
Sección 1: Reconcebir los productos y mercados	24	88.89%
Sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor	30	83.33%
Sección 3: Habilitar el desarrollo del clúster local	18	100%
Total	72	88.89%
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE		
Ámbito de la Medición		
Sección 4: De la Medición	15	78.95%

Nota: Elaboración Propia

La tabla 11 evidencia que la sección con mayor rendimiento es la 3: Habilitar el desarrollo del clúster local con un rendimiento del 100% correspondiente a 18 puntos de 18 posibles; y la sección con menor rendimiento es la 4 con 15 puntos que equivalen a un 78.95%; la figura 22 muestra los resultados obtenidos por la empresa en cada sección, ordenados de mayor a menor.

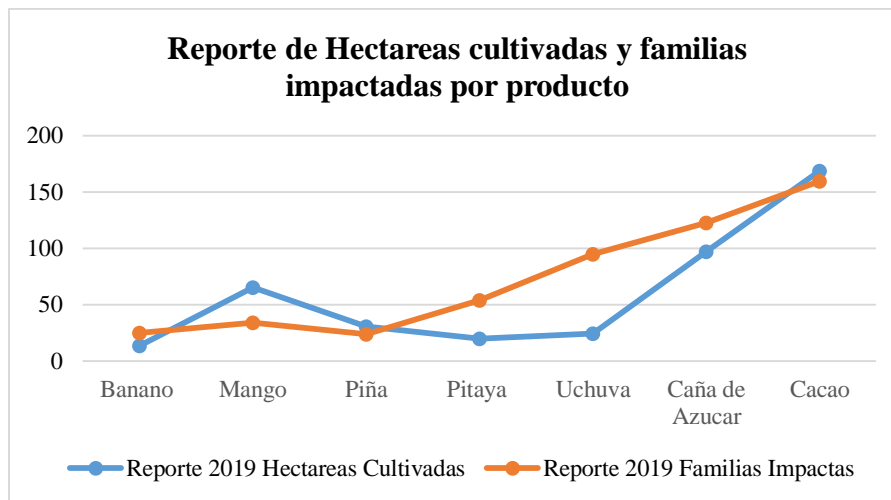
Figura 22. Rendimiento de cada sección evaluada por el IDVC para Fruandes.



Nota: Elaboración propia.

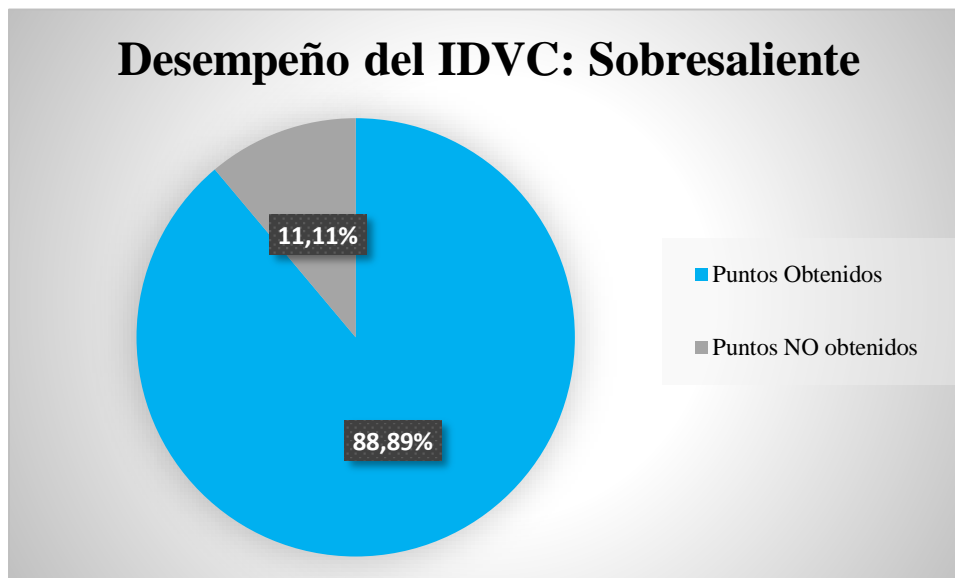
Fruandes obtuvo en cada una de las 4 secciones un rendimiento mayor al 70%, se evidencia que la inercia del trabajo corporativo va encaminado a lograr impactos socio-económicos para los lugares donde tienen los diversos cultivos. El presente estudio se ha centrado en las zonas de producción de Cacao, esto se debe que, de acuerdo a los informes de impactos de la empresa, es el producto más cultivado y con familias involucradas. La figura 23 evidencia lo anteriormente afirmado y la figura 24 representa gráficamente el porcentaje de puntos obtenidos por Fruandes en el ámbito de la estrategia del Valor Compartido del IDVC.

Figura 23. Reporte de hectáreas cultivadas y familias impactadas por Fruandes.



Nota: Adaptado del informe de impactos Fruandes 2019.

Figura 24. Desempeño del IDVC para la empresa Fruandes.



Nota: Elaboración propia.

La sección de mayor rendimiento para Fruandes es la Sección 3: Habilitar el desarrollo del clúster local, con un puntaje perfecto, y esto se debe a que la empresa se ha centrado en apoyar cultivos de familias que han venido trabajando durante muchos años, teniendo en cuenta sus necesidades, brindando apoyo económico, tecnológico y supervisión por profesionales para que obtengan mayores beneficios, todo esto, en el marco de lo que se conoce como cultivos orgánicos.

Los cultivos orgánicos, como manifiesta el líder de desarrollo organizacional de la empresa, son todas las siembras que en la actualidad emplean métodos de producción de alimentos puros y totalmente naturales; restringiendo el uso de aditivos químicos o de otras sustancias que contenga materiales sintéticos, tales como los pesticidas, fertilizantes artificiales y/o herbicidas.

Fruandes se encuentra comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), logrando avances en el objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico, con la generación de 668 empleos directos, lo que representa 515 familias impactadas; y el objetivo 9: Producción y consumo responsable, en el marco de desarrollo de cultivos orgánicos en todas sus cosechas.

9.4 Análisis comparativo entre los casos de estudio

El estudio comparativo, primeramente, se centra en analizar el rendimiento que obtuvieron las empresas en las primeras tres secciones, que corresponden al ámbito de la Estrategia del Valor Compartido, y en hacer una comparación del rendimiento entre secciones para identificar cuál de los tres medios de la CSV está logrando crear más Valor Compartido. La tabla 12 presenta los puntajes obtenidos en cada sección, respectivamente en cada ámbito del IDVC.

Tabla 12. Puntajes del IDVC consolidado de las Empresas B.

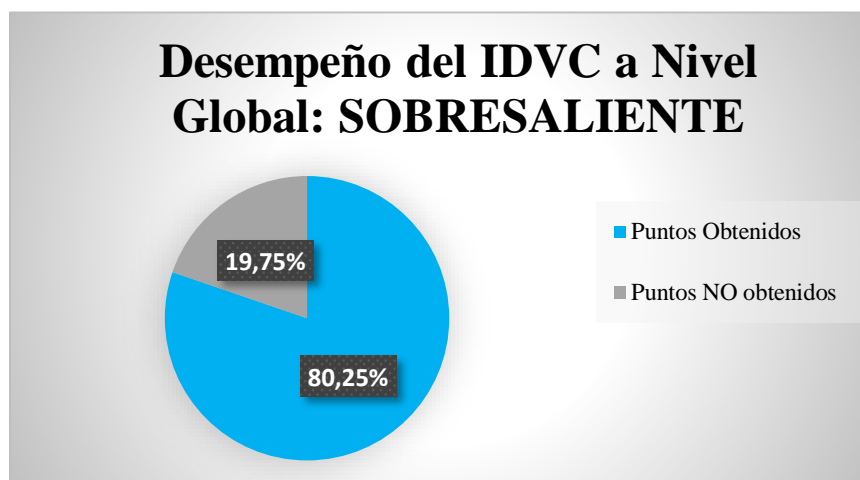
Ámbito de la Estrategia de Valor Compartido		
Sección	Puntaje	Rendimiento
Sección 1: Reconcebir los productos y mercados	70	86.42%
Sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor	83	76.85%
Sección 3: Habilitar el desarrollo del clúster local	42	77.78%
Total	194	79.84%
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE		
Ámbito de la Medición		
Sección 4: De la Medición	40	70.18%

Nota: Elaboración Propia

La figura 25, refleja un porcentaje de 80.25% que equivale a 195 puntos adquiridos en conjunto por las tres empresas sobre 243 posibles en el ámbito de la Estrategia de Valor Compartido, valor porcentual que comprende a un desempeño sobresaliente.

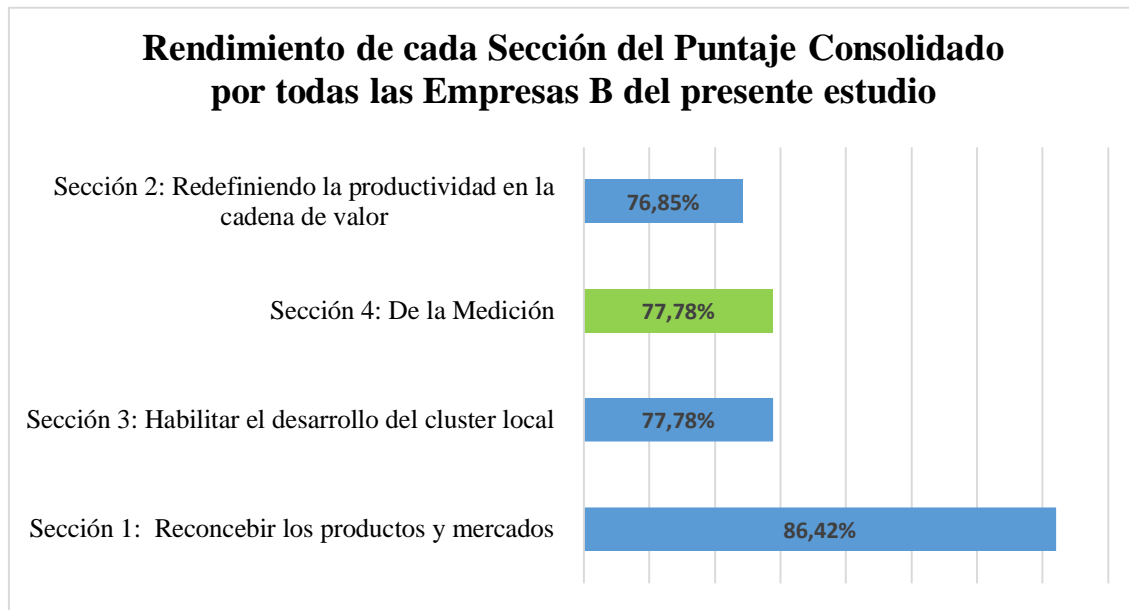
En general, los puntajes globales en cada una de las 4 secciones obtuvieron un rendimiento sobresaliente, destacando que la sección con mayor generación de Valor Compartido es la correspondiente a la Sección 1: Reconcebir los productos y mercados. En tanto, que el menor rendimiento es la Sección 2: Redefinir la productividad en la cadena de valor, lo que se evidencia en la figura 25.

Figura 25. Desempeño del IDVC con el puntaje consolidado de las tres empresas.



Nota: Elaboración propia.

Figura 26. Rendimiento de cada sección del puntaje consolidado de las Empresas B



. Nota: Elaboración propia.

El análisis comparativo entre las empresas en la primera parte, consiste en contrastar el rendimiento de cada sección y sacar una conclusión del por qué se obtuvieron esos puntajes. En la tabla 13 se adjuntan previamente los puntajes en cada una de las secciones obtenidos por cada empresa.

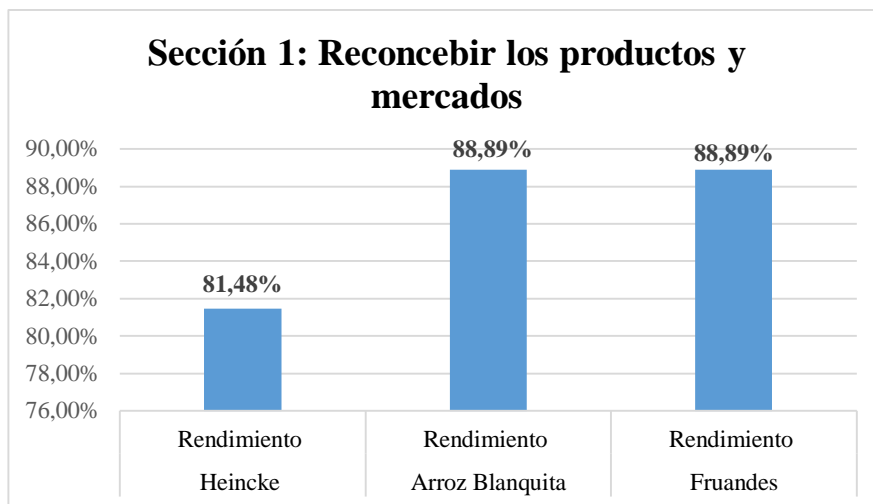
Tabla 13. Puntajes del IDVC consolidado de las Empresas B.

Ámbito de la Estrategia de Valor Compartido						
Sección	Empresas					
	Heincke		Arroz Blanquita		Fruandes	
	Puntaje	Rend.	Puntaje	Rend.	Puntaje	Rend.
Sección 1: Reconocer los productos y mercados	22	81.48%	24	88.89%	24	88.89%
Sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor	20	55.56%	33	91.67%	30	83.33%
Sección 3: Habilitar el desarrollo del clúster local	10	55.56%	14	77.78%	18	100%
Total	51	62.96%	71	87.65%	72	88.89%
Ámbito de la Medición						
Sección 4: De la Medición	10	52.63%	15	78.95%	15	78.95%

Nota: Elaboración propia

En la Sección 1: Reconcebir los productos y los mercados. Cada una de las tres empresas obtuvo un rendimiento mayor al 80%, siendo las empresas Arroz Blanquita y Fruandes las que con un 88.89% ocuparon el primer puesto y Heincke con 81.84% fue la de menor puntaje; esto se debe a que Heincke no evidencia un control o una disminución del 50 % en el uso de pesticidas en sus cultivos y a que la empresa se encuentra en proceso de implementar o ejecutar una serie de políticas orientadas a un compromiso ambiental en las zonas de cultivo.

Figura 27. Comparativo del rendimiento de la Sección 1 del IDVC en las empresas.

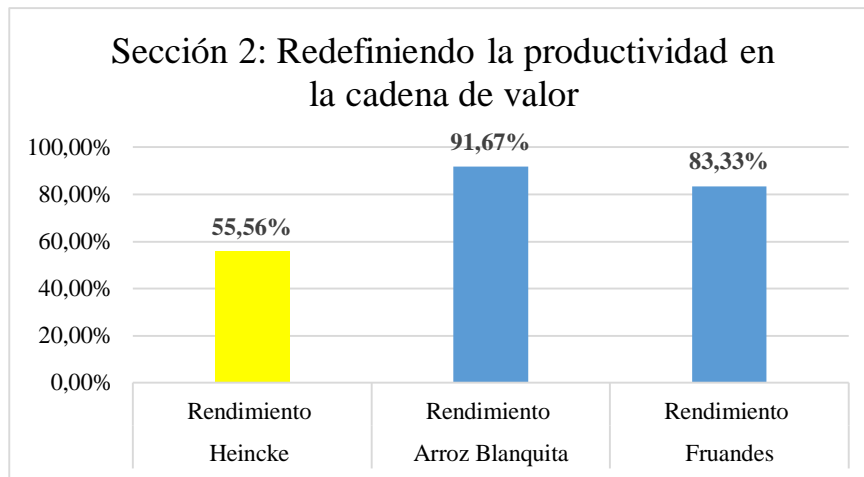


Nota: Elaboración propia

La Sección 2: Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. Se evidencia que la empresa Heincke tuvo un desempeño por debajo del 70% lo que se define como aceptable en este medio de Creación de Valor Compartido, esto se debe a que la empresa carece de una estrategia que minimice las externalidades con el apoyo de los otros miembros de la cadena de valor, caso contrario al de Arroz Blanquita, en la que todos sus agricultores y proveedores están encaminados a minimizar los daños al ambiente, lo que logran con el apoyo de empresas como Proalimentos Liber SAS.

Lo que le hizo falta a Fruandes para obtener el mayor rendimiento, fue tener definida una gestión con los riesgos de contaminación en fuentes de agua y evidenciar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo integral que involucrara a todos los agricultores.

Figura 28. Comparativo del rendimiento de la Sección 2 del IDVC en las empresas.



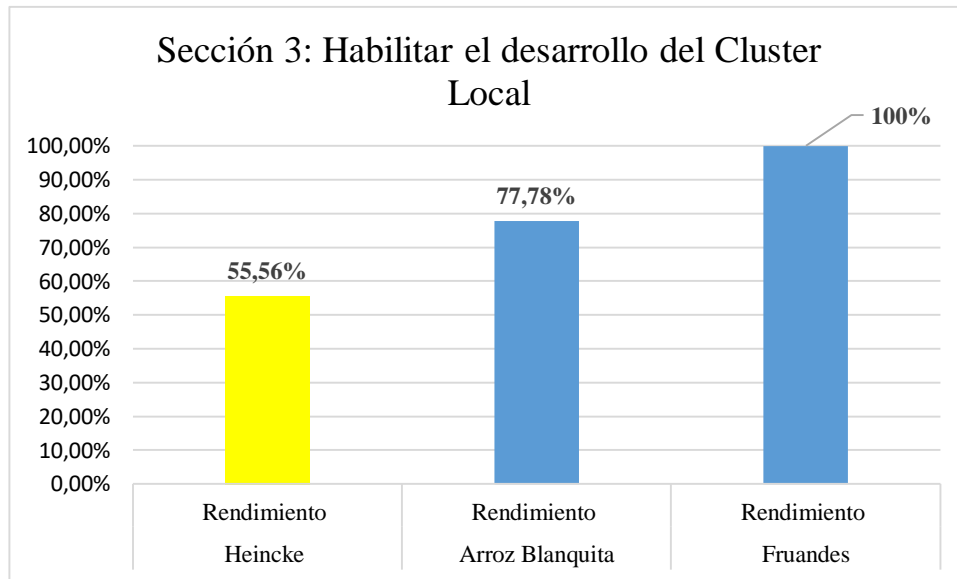
Nota: Elaboración propia.

La última sección, que corresponde al ámbito de la Estrategia de Valor Compartido es la de habilitar el **desarrollo del clúster local**. Aquí la empresa con menor rendimiento es Heincke, debido a que la organización no contempla y/o evidencia una política o programa para abordar la defensa del territorio por parte de las comunidades agrícolas, no hay un programa que propenda el desarrollo económico para la comunidad local, a excepción de los empleos relacionados con la actividad económica de la empresa, y no hay definido un programa orientado a las comunidades campesinas, que propicie a los niños del campo un mejor acceso a la educación y que apoye a las amas de casa con la generación de ingresos adicionales mientras estas cuidan de su hogar. Tampoco existen programas que fortalezcan las habilidades blandas de los habitantes de estas zonas rurales.

Fruandes destaca sobre Arroz Blanquita, únicamente en el aspecto de involucrar a la comunidad local en la toma de decisiones en proyectos relacionados con la empresa.

Fruandes en esta sección resalta por obtener un rendimiento del 100%, es decir, un puntaje perfecto, debido a su compromiso con los cultivos orgánicos y desarrollo comunitario, asimismo, potencializa las capacidades y la participación de los proveedores en aras de mejorar las condiciones de vida de los campesinos.

Figura 29. Comparativo del rendimiento de la Sección 3 del IDVC en las empresas.



Nota: Elaboración propia.

Heincke es la empresa de más bajo rendimiento en la Sección 4: De la Medición, la compañía ha venido avanzando en su meta de generar un impacto económico a 3500 familias campesinas, sin embargo, no tiene un programa para elaborar informes que les permita primeramente hacer un control y seguimiento de los avances en materia de impactos socio-ambientales.

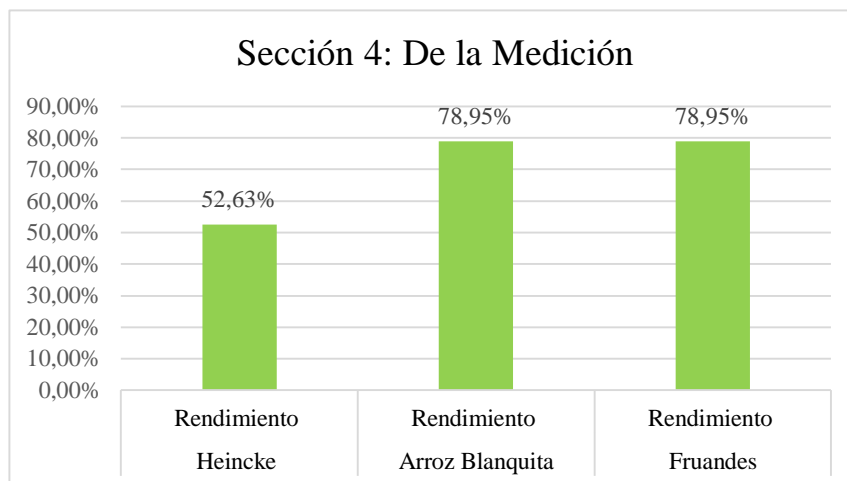
Arroz Blanquita, ocupa el primer lugar en esta sección, debido a que constantemente está presentando documentación para revalidar los certificados que tiene actualmente y por inercia, van trabajando en el seguimiento de los impactos sociales y ambientales que han venido logrando en las comunidades que se encuentran en las zonas de cultivo. Su puntuación

no es perfecta debido a que no tiene una frecuencia establecida para elaborar informes, pues solo están sujetos a la validación de los certificados que actualmente ostentan.

Al igual que Arroz Blanquita, Fruandes tiene el mayor puntaje y rendimiento en esta área con 15 puntos y 78.95% respectivamente; se destaca de esta Empresa B que son muy diligentes en la elaboración de informes, donde hacen seguimiento del impacto que genera en los últimos años cada producto que ofrecen al mercado. Uno de los indicadores que impidieron la puntuación perfecta en esta sección, es que la Empresa no tiene medición de actividades complementarias que buscan un impacto socio-ambiental positivo y que, al mismo tiempo, generen ingresos.

Como se ilustra en la figura 30, los diagramas tienen un color verde porque este representa el hecho de que las empresas obtuvieron un puntaje mayor a 5, lo que es un prerequisite definido para determinar que la compañía si está generando un Valor Compartido.

Figura 30. Comparativo del rendimiento de la Sección 4 del IDVC en las empresas.

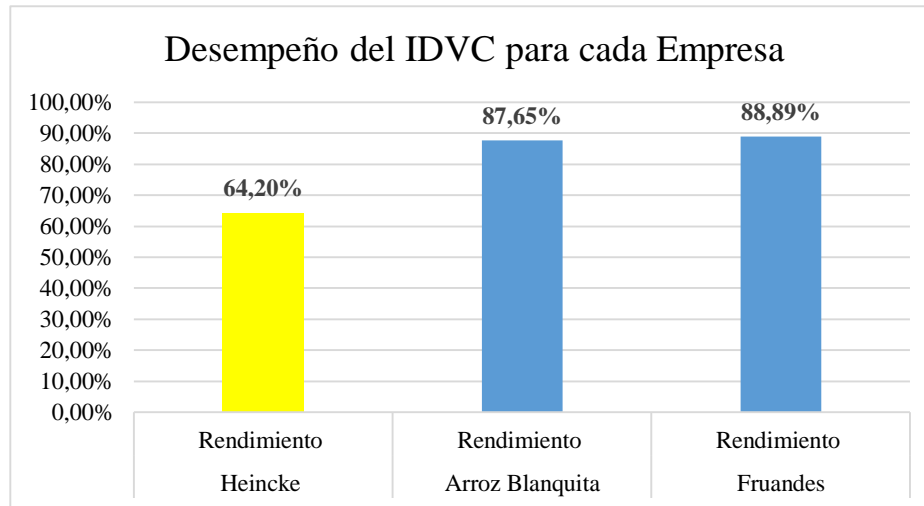


Nota: Elaboración propia.

La última comparación realizada en el presente análisis, es el desempeño que obtuvieron las empresas y su rendimiento. Como se evidencia en la Figura 34, Heincke con un 64.20%

obtuvo un desempeño aceptable; Arroz Blanquita y Fruandes obtuvieron un desempeño sobresaliente con un rendimiento de 87.65% y 88.89% respectivamente. Destacando que Fruandes ocupa el primer puesto a nivel general, con la primera posición en las secciones 3 (puntaje perfecto), 1 y 4 donde comparte esta ubicación con Arroz Blanquita.

Figura 31. Comparativo del desempeño del IDVC en las Empresas B.



Nota: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la aplicación del Índice de Desempeño de Valor Compartido, brindan la posibilidad a las empresas de conocer acerca de este enfoque, sus medios y mecanismo para generarlo.

Los puntajes obtenidos, permiten inferir que las Empresas B se encuentran en un desempeño por lo menos aceptable, lo cual está en concordancia con ostentar el certificado que otorga B-Lab, y en algunas de estas empresas, otros certificados reconocidos internacionalmente.

Fruandes con un rendimiento del 88,89% con 72 puntos y Arroz Blanquita con 87,65% con 71 puntos, son las dos empresas que se encuentran en un desempeño sobresaliente, lo que corresponde a los años que han trabajado buscando un triple impacto, condición soportada por las certificaciones de Empresas B, que les permite identificarse como empresas que están

alienadas en el marco del Desarrollo Sostenible. El menor rendimiento lo obtuvo Heincke con 64,20% y 52 puntos, pero hay que tener en cuenta que es la empresa más reciente en operar con respecto a las otras dos y que en aún se encuentra en proceso de fortalecimiento de su estrategia empresarial.

10. Conclusiones

Una implicación clave del estudio, es que las compañías conscientemente no saben que están adoptando el enfoque de CSV. Los hallazgos sugieren que las Empresas B del presente estudio por inercia si adoptan la CSV, lo que les permite por lo menos tener los mismos resultados financieros y no les ha impedido permanecer y seguir compitiendo en el mercado.

Esto puede incidir en que las empresas exitosas vean las actividades de CSV como una forma de aprovechar aún más su desempeño en la construcción de nuevas capacidades, eficiencias, productos y mercados, o simplemente que perciben las actividades de CSV como lo que las empresas exitosas deberían estar haciendo.

De hecho, la CSV puede haber llegado a ser vista y adoptada en un sentido normativo como "buenas prácticas comerciales" debido a la gran acogida y atención dirigida a tales procesos. En este sentido, CSV a través de su alta popularidad como una moda de gestión líder, se asocia con el éxito empresarial, independientemente de su contribución real a la mejora financiera adicional.

Por otro lado, es posible predecir que la Sección 1: Reconcebir los productos y los mercados, es la que obtiene mayor de manera global (puntajes consolidados) e individual para cada empresa, porque su trabajo depende principalmente de las acciones adelantadas por

las mismas áreas de la compañía, es decir, la colaboración o contribución de agentes externos (proveedores, comunidad, etc.) es prácticamente nula.

Una salvedad importante para este estudio, es la creación de un Índice de Desempeño de Valor Compartido (IDVC) para las actividades de tipo CSV basado en la conceptualización de Porter y Kramer (2011). Como concepto relativamente reciente, CSV aún tiene que convertirse en un conjunto codificado y universalmente reconocido en prácticas de gestión.

Una segunda salvedad, es que el momento del presente estudio que corresponde a la parte de ejecución de los procesos prácticos, tuvo lugar en tiempo de pandemia del Covid-19, lo cual puede haber tenido un impacto en los hallazgos. Las personas que representaron a las empresas, a la hora de aplicar el IDVC manifestaron una considerable incertidumbre al estar operando con los riesgos existentes, este posible estrés pudo haber sesgado las respuestas en algunos indicadores.

Este estudio también destaca áreas para futuras investigaciones, en particular, un análisis para conocer qué se requiere para que las Empresas B estén alineadas de manera explícita con la adopción de prácticas de tipo CSV, tanto a nivel del Movimiento B como a nivel de cada empresa.

11. Recomendaciones

En futuras investigaciones, se debe considerar tener acceso a información más detallada de la empresa en ámbitos financieros y otros indicadores de gestión empresarial, y que la aplicación del IDVC se realice con un comité previamente conformado y representativo de

los diferentes niveles administrativos de la organización, para conjuntamente dar los valores que más se ajusten a la realidad.

Procurar al máximo, que la finalidad del IDVC sea brindar una herramienta de diagnóstico para que la Empresa B haga un avance en los impactos que suscita en las comunidades locales, con ayuda de la generación de valor económico y/o comercial.

Motivar a los estudiantes de Ingeniería Industrial para que adquieran conocimientos en el mundo de la gestión empresarial, desde los diferentes enfoques existentes (instrumental o normativo) o la combinación de estos, para aportar conceptos relacionados con el ámbito empresarial y su incidencia en los desafíos que enfrentan las diferentes sociedades.

Referencias Bibliográficas

- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van hoof, B. (2013). Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Suramerica, 165.
- Amin-Chaudhry, A. (2016). Corporate social responsibility-from a mere concept to an expected business practice. *Social Responsibility Journal*, 12(1), 190–207. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2015-0033>
- Apruzzese, M. B. (2015). Principales desafíos del proceso de certificación de Empresas B en Argentina. *Trabalho de Conclusão*, 94. <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/10/María-Belén-Apruzzese-Principales-desafíos-del-proceso-de-certificación-de-Empresas-B-en-Argentina-Público.pdf>
- Bach, D., & Allen, D. (2010). What every CEO needs to know about non- market strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 41–48.
- Barcelona, U. D. E. (2003). Introducción a la gestión estratégica. 1–34.
- B Corporation. (2013). Obtenido de <https://bcorporation.net/>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419- 1440.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Barisan, L., Lucchetta, M., Bolzonella, C., & Boatto, V. (2019). How Does Carbon Footprint Create Shared Values in the Wine Industry? Empirical Evidence from Prosecco Superiore PDO ' s Wine District.
- Bowe, C., & der Horst, D. van. (2015). Positive externalities, knowledge exchange and corporate farm extension services; a case study on creating shared value in a water scarce area. *Ecosystem Services*, 15, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2015.05.009>
- Bucholtz, A & Carroll, A (2009), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning: Toronto.
- Cáceres, N. D. (2015). La Creación De Valor Compartido: Estrategia De Sostenibilidad Y Desarrollo Empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207–230.
- Campos Climent, V. (2016). La economía social y solidaria en el siglo XXI: un concepto en evolución. Cooperativas, B corporations y economía del bien común. *Oikonomics: Revista de Economía, Empresa Y Sociedad*, (6), 6–15. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5975205&orden=0&info=link%5Cn>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=5975205>

Carroll, A (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August 1991.

Carroll, A (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, 3, 268-295

Crane, A., & Spence, L. J. (2014). CRANE; APLAZZO; SPENCE& MATTEN.2014_Contesting the value Creating shared value. 56(2), 130–153.

Confecamaras. (Octubre de 2019). Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/>

Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América*. [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1436/Sistema B y las empresas B en América Latina Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial .pdf](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1436/Sistema%20B%20y%20las%20empresas%20B%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20Un%20movimiento%20social%20que%20cambia%20el%20sentido%20del%20%C3%A9xito%20empresarial.pdf)

DANE. (2016). *Censo nacional agropecuario Colombia*. Bogotá D.C.

David, J., Journal, I., Management, B. P., & John, Y. S. (2017). McIntosh, Bryan, Sheppy, Bruce and Zuliani, Juan David (2017). The emperors clothes - corporate social responsibility creating shared value and sustainability. *International Journal of Business Performance Management*, 18 (3). p. 307. 18.

Diaz, N., & Castaño, A. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. (n.d.).

Dembek, K., & Singh, P. (2016). Literature Review of Shared Value : A Theoretical Concept or a Management Buzzword ? *Journal of Business Ethics*, 231–267.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>

FAO. (2011a). *Biotechnologies for agricultural development. Agricultural Biotechnologies in Developing Countries (ABDC-10)*. Rome: FAO. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/014/i2300e/i2300e00.htm>

FAO. (2011b). *El estado de los recursos de tierras y aguas del mundo para la alimentación y la agricultura. La gestión de los sistemas en situación de riesgo*. Rome.

FAO. (2016). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - (FAO)*. Rome: Departamento de Comunicación FAO.

FAO. (2018). Colombia en una mirada. Retrieved February 24, 2018, from <http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/colombia-en-una-mirada/es/>

FAO, IFAD, & WFP. (2015). *The State of Food Insecurity in the World*. Rome.

FINAGRO. (2014). *Perspectiva del sector agropecuario Colombiano*. Bogotá D.C.

- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, amr-2012.
- Habitar, D. De, Ferro, E., Urbano, T., & Metropolitana, Á. (n.d.). Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Trabajo final.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Freeman, R.E. and Reed, D. (1983). 'Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance', *California Management Review* 25:3 (Spring 1983): 88-106.
- Friedman, M (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970
- Groppa, O., & Sluga, M. L. (2015). Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de economía de comunión y empresas B en la Argentina. *Revista Cultura Económica*, 33(89), 8–24.
- Lazlo, C. and Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage* (Palo Alto, CA: Stanford Press)
- López Mayher, C. (2013). *¿Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o medioambiental? Análisis de tres casos de estudio*. 39.
- Maltz, E., & Schein, S. (2014). Cultivating Shared Value Initiatives: A Three Cs Approach. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012(47), 55–74. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2012.au.00005>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(3), 413-426.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- MinSalud. (2015). *Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2015 - ENSIN*. Bogotá D.C.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3), 76–88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019). From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37(3), 313–324. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.007>
- Nestlé. (s.f.). ¿NESTLÉ en el Mundo? (blog). Obtenido de nestle.com. En: <https://www.nestle.com.ar/acerca/mundo>

- Nestlé. (s.f.). ¿Qué es Creación de Valor Compartido? (blog). Obtenido de nestle.com. En: <https://bit.ly/2PTLHvM>
- OCDE. (2015). *Revisión de la OCDE de las Políticas Agrícolas: Colombia 2015. Evaluación y Recomendaciones de Política*.
- Park, K. C. O. X. (2018). *B the Change: Social Companies, B Corps, and Benefit Corporations* Kendall Cox Park a Dissertation Presented To the Faculty of Princeton University in Candidacy for the Degree of Doctor of Philosophy Recommended for Acceptance By the Department of Sociology, (June). Obtenido de https://dataspace.princeton.edu/jspui/bitstream/88435/dsp01x346d6887/1/Park_princeton_0181D_12521.pdf
- Pelozo, J., Loock, M., Cerruti, J., & Muyot, M. (2012). Sustainability: How stakeholder perceptions differ from corporate reality. *California Management Review*, 55(1), 74.
- Pnud Area De Desarrollo , Paz Y Reconciliación Programa Art – Redes*. (n.d.).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E. (2011). Midiendo el valor Compartido. Cómo general valor relacionando los resultados sociales y de negocio. Ponencia presentada en la Cumbre sobre Valor Compartido FSG en Cambridge, Massachusetts. En: <https://bit.ly/2OKChGm>
- Raimi, L., Akhuemonkhan, I., & Ogunjirin, O. D. (2015). Corporate Social Responsibility and Entrepreneurship (CSRE): Antidotes to poverty, insecurity and underdevelopment in Nigeria. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 56–81
- Rojas-Downing, M. M., Nejadhashemi, A. P., Harrigan, T., & Woznicki, S. A. (2017). Climate change and livestock: Impacts, adaptation, and mitigation. *Climate Risk Management*, 16, 145–163. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2017.02.001>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
- Sistema B. (8 de enero de 2020). Sistema B. Obtenido de https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp_presencia=colombia
- Villanueva-Mejia, D., & Alvarez, J. C. (2017). Genetic Improvement of Oilseed Crops Using Modern Biotechnology. In *Advances in Seed Biology* (pp. 295–317). InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.70743>
- Voltan, A., Hervieux, C., & Mills, A. (2017). Examining the win-win proposition of shared value across contexts: Implications for future application. *Business Ethics*, 26(4), 347–368. <https://doi.org/10.1111/beer.12159>