



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VERSION XVII

**“SERVICIOS MINEROS DEL SUD SOCIEDAD ANONIMA Y LA CREACIÓN DEL
VALOR COMPARTIDO”**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

ALUMNO: WILSON JAVIER TORRES VILLALTA

TUTOR: *MSC* LAURA CARDOZO REJAS

Sucre-Bolivia

2019



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SERVICIOS MINEROS DEL SUD SOCIEDAD ANONIMA Y LA CREACIÓN DEL
VALOR COMPARTIDO”**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

ALUMNO: WILSON JAVIER TORRES VILLALTA

Sucre-Bolivia

2019

Dedicatoria

A Dios por los nuevos retos y oportunidades, a mis padres quienes siempre han sido mis mejores referentes de sabiduría, amor constancia y respeto. A mí querida hija la cual es mi razón de ser y mi mayor motivo de superación.

“Innovar es hacer extraordinario lo cotidiano, es producir aportes significativos en búsqueda que no por propias dejen de ser universales, ni por tomarse de otros ámbitos dejen de ser pertinentes, pero requieren desde siempre una postura frente al mundo”

GABRIEL GARCIA MARQUEZ

RESUMEN

A lo Largo de esta Tesis se ha mostrado un proceso de investigación con la finalidad de describir la situación actual de la empresa Servicios Mineros del Sud (SERMISUD) respecto a la Creación de Valor Compartido (CVC), a través de un marco conceptual teórico propuesto por Porter y Kramer en el año 2011 es decir las formas de crear valor económico generando valor social a través de tres niveles:

-) El primero enfocado en Tecno-políticas de Productos y Mercados.
-) El segundo en la Redefinición de la Productividad en la Cadena de Valor.
-) El tercero en la construcción de Clusters Industriales de apoyo en las áreas de influencia de la empresa.

A partir de esta perspectiva se identificó el conocimiento sobre las formas potenciales de CVC con un enfoque de *stakeholders*. De la revisión de antecedentes de la presente investigación se concluyó que no existe en Bolivia un estudio bajo estas características antes mencionadas, por eso la importancia en la contribución de conocimiento en lo académico y científico.

En los primeros capítulos de esta tesis se ha analizo tanto la Responsabilidad Social Empresarial sus resultados a nivel nacional como internacional. Asimismo, se ha estudio los resultados obtenidos por empresas que ya implementaron la CVC que consideramos aportan a la selección delas formas para su implementación.

El resultado de la investigación mostro que SERMISUD tiene algún conocimiento sobre la existencia del concepto de Valor Compartido es decir que hay aproximaciones conceptuales a lo propuesto por Porter y Kramer, 2011. Algo también relevante es que el concepto de valor compartido (CVC) al ser desconocido no es parte de las políticas y estrategias de intervención social de la empresa.

Respecto al involucramiento con los stakeholders se pudo advertir prácticas permisibles de generación de VC de acuerdo a lo planteado en los tres niveles antes mencionados, donde mayor desarrollo tuvo fue en la redefinición de la productividad en la cadena de valor, mostrado por la mejora en la productividad de los trabajadores y/o colaboradores,

es importante mencionar que respecto a la interacción es decir la vida útil de las operaciones mineras y su relacionamiento temprano con comunidades carentes de servicios básicos, hacen necesario que SERMISUD se involucre en el desarrollo de las comunidades, que paralelamente dará lugar a la puesta en marcha de nuevos emprendimientos mineros. Acciones favorables que se constituyen en el punto de partida de abordar los problemas sociales y económicos de las comunidades anfitrionas con un modelo de negocio innovador. Estos factores de éxito permiten dirigir a SERMISUD hacia los propósitos básicos que se han podido descartar a lo largo de este análisis.

SUMMARY

Throughout this Thesis a research process has been shown with the purpose of describing the current situation of the company Servicios Mineros del Sud (SERMISUD) regarding the Creation of Shared Value (CVC), through a proposed theoretical conceptual framework by Porter and Kramer in 2011 that is, the ways of creating economic value generating social value through three levels:

- The first focused on Techno-policies of Products and Markets.
- The second in the Redefinition of Productivity in the Value Chain.
- The third in the construction of Industrial Clusters of support in the areas of influence of the company.

From this perspective, knowledge about potential forms of CVC with a stakeholder approach was identified. From the review of the background of the present investigation it was concluded that there is no study in Bolivia under these aforementioned characteristics, that is why the importance in the contribution of academic and scientific knowledge.

In the first chapters of this thesis has analyzed both the Corporate Social Responsibility and its results at national and international level. Likewise, the results obtained by companies that have already implemented the CVC that we consider contribute to the selection of the forms for its implementation have been studied.

The result of the investigation showed that SERMISUD has some knowledge about the existence of the concept of Shared Value, that is to say that there are conceptual approaches to what is proposed by Porter and Kramer, 2011. Something also relevant is that the concept of shared value (CVC) being unknown is not part of the company's social intervention policies and strategies.

Regarding the involvement with the stakeholders, it was possible to warn about the permissible practices of CV generation according to what was proposed in the three levels mentioned above, where the greatest development was in the redefinition of productivity in the value chain, shown by the improvement in the productivity of workers and / or

collaborators, it is important to mention that regarding interaction, that is, the useful life of mining operations and their early relationship with communities lacking basic services, make it necessary for SERMISUD to be involved in the development of communities, which in parallel will lead to the start-up of new mining ventures. Favorable actions that constitute the starting point to address the social and economic problems of the host communities with an innovative business model. These success factors allow SERMISUD to be guided towards the basic purposes that have been discarded throughout this analysis.

ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO

	<i>Página</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>I. ANTECEDENTES</i>	1
<i>II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</i>	3
<i>III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i>	4
<i>IV. OBJETO DE ESTUDIO</i>	4
<i>V. OBJETIVO GENERAL</i>	4
<i>VI. OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	4
<i>VII. JUSTIFICACIÓN</i>	5
<i>VIII. HIPÓTESIS</i>	6
<i>IX. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</i>	7
<i>X. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</i>	9
<i>XI. TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</i>	9
<i>XII. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	10
<i>XIII. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</i>	11
<i>XIV. HERRAMIENTAS</i>	11
<i>CAPÍTULO I</i>	13
<i>BASES DEL MODELO TEÓRICO</i>	13
<i>1.1. Conceptualización del Valor Compartido y RSE</i>	13
<i>1.1.1 La Responsabilidad Social en el Mundo</i>	16
<i>1.1.2. La Responsabilidad Social en Latinoamérica</i>	17
<i>1.1.3. La Responsabilidad Social en Bolivia</i>	20
<i>1.2. VALOR COMPARTIDO</i>	21
<i>1.2.1. RAÍCES DEL VALOR COMPARTIDO</i>	22
<i>1.3. CÓMO SE CREA VALOR COMPARTIDO</i>	23
<i>1.3.1. TECNO- POLITICAS PRODUCTOS Y MERCADOS</i>	24
<i>1.3.2. REDEFINICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR.</i>	25
<i>1.3.3. PERMITIR EL DESARROLLO DE CLÚSTER LOCAL</i>	28
<i>1.4. TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS</i>	35

1.5. EVOLUCIÓN DE DIFERENTES EMPRESAS EN LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO	39
CAPÍTULO II.....	49
DIAGNÓSTICO	49
2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	49
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	49
2.3. ORGANIGRAMA.....	50
2.4. PRODUCCIÓN.....	51
2.5. METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	54
2.5.1. Desarrollo de la investigación.....	55
2.5.2. Muestra para la Recolección de Datos.....	55
2.5.3. Proceso de Recolección de Datos.....	56
2.5.4. Análisis de Datos Recolectados	56
2.5.5. Resultados	56
2.5.6. Creación de Valor Compartido en SERMISUD.....	57
2.5.6.1. Evaluación de Conocimiento de Valor Compartido	57
2.5.6.1.1. Creación de valor Compartido según Porter y Kramer.....	59
2.5.6.1.2. CVC, para Productos y Mercados	59
2.5.6.1.3. CVC, para Redefinir La Productividad En La Cadena De Valor.....	60
2.5.6.2. SERMISUD, Posibilita el Desarrollo de Clúster locales.....	61
2.5.6.2.1. Creación del Valor Compartido Según el Enfoque de Stakeholders	63
2.5.6.2.2. Colaboradores.....	63
2.5.6.2.3. Comunidad	66
2.5.6.2.4. Proveedores.....	68
2.5.6.2.5. Clientes.....	70
2.5.6.2.6. Conservación del Medio Ambiente.....	71
2.5.6.2.7. Situación de la Empresa.....	71
2.7. PRUEBA DE HIPOTESIS.....	75
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la entrevista	75
2.8. CONCLUSIONES	76
CAPÍTULO III.....	79

<i>METODOLOGÍA DE APLICACIÓN PARA LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO</i>	79
3.1. <i>Propuesta Metodológica Para la Creación de Valor Compartido</i>	79
<i>Fuente: Adaptado por L. Salinas de Creating Shared Value</i>	80
3.2. <i>Visión Empresarial de SERMISUD</i>	80
3.3. <i>Programa de Creación de Valor Compartido</i>	80
3.3.1. <i>Estrategia a Desarrollar</i>	80
3.4. <i>Avances en RSE, por parte de SERMISUD</i>	81
3.5. <i>Necesidades de las comunidades</i>	82
3.6. <i>Propuesta de Valor Compartido</i>	82
3.6.1. <i>Tecno - políticas de Productos y Mercados</i>	83
3.6.2. <i>Redefinir la Productividad en la Cadena de Valor</i>	84
3.7. <i>Acciones para la generación de CVC en SERMISUD</i>	88
3.7.1. <i>Proceso de información para la sostenibilidad de la estrategia</i>	89
3.8. <i>Modelo de implementación de CVC</i>	90
<i>CAPÍTULO IV</i>	96
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	96
4.1. <i>CONCLUSIONES</i>	96
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	98
<i>ANEXOS I</i>	96
<i>GUÍA DE LA ENTREVISTA</i>	96
<i>ANEXOS II</i>	97
<i>CUESTIONARIO CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN SERVICIOS MINEROS DEL SUD S.A.</i>	97

ÍNDICE CUADROS

<i>CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</i>	<i>7</i>
<i>CUADRO N° 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</i>	<i>8</i>
<i>CUADRO N° 3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>12</i>
<i>CUADRO N° 4 FORMAS DE CREAR VALOR COMPARTIDO EN EL SECTOR MINERO</i>	<i>31</i>
<i>CUADRO N° 5 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS (INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>48</i>
<i>CUADRO N° 6 CANTERA CAL ORCKO..</i>	<i>51</i>
<i>CUADRO N° 7 CANTERA MILLUNI.....</i>	<i>52</i>
<i>CUADRO N° 8 CANTERA LA CALERA</i>	<i>53</i>
<i>CUADRO N° 9 CANTERA LA ZAPATERA.....</i>	<i>53</i>
<i>CUADRO N° 10 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO DE VALOR COMPARTIDO.....</i>	<i>58</i>
<i>CUADRO N° 11 TECNO-POLÍTICAS DE PRODUCTOS Y MERCADOS Y SU RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS.....</i>	<i>84</i>
<i>CUADRO N° 12 REDEFINIR LA PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR Y SU RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS.....</i>	<i>86</i>
<i>CUADRO N° 13 COMPARACIÓN ENTRE RSC Y CVC</i>	<i>79</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>GRÁFICO N° 1 TEORÍA DE STAKEHOLDERS: ESTADO DEL ARTE</i>	36
<i>GRÁFICO N° 2 ORGANIGRAMA</i>	50
<i>GRÁFICO N° 3 MATERIA PRIMA CALIZA</i>	51
<i>GRÁFICO N° 4 MATERIA PRIMA YESO</i>	52
<i>GRÁFICO N° 6 MATERIA PRIMA LUTITA</i>	54
<i>GRÁFICO N° 7 CVC, PARA DESARROLLAR PRODUCTOS Y MERCADOS</i>	60
<i>GRÁFICO N° 8 CVC, EN LA REDEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR</i>	61
<i>GRÁFICO N° 9 DESARROLLO DE CLÚSTERS LOCALES</i>	62
<i>GRÁFICO N° 10 PREVENCIÓN DE RIESGO DE COLABORADORES (TRABAJADORES)</i>	64
<i>GRÁFICO N° 11 BALANCE DE GÉNERO</i>	64
<i>GRÁFICO N° 12 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES</i>	65
<i>GRÁFICO N° 13 SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES</i>	65
<i>GRÁFICO N° 14 CAPACITACIÓN A COLABORADORES</i>	66
<i>GRÁFICO N° 15 BONOS ANUALES AL CIERRE DE GESTIÓN</i>	66
<i>GRÁFICO N° 16 INVERSIÓN EN OBRAS MUNICIPALES</i>	67
<i>GRÁFICO N° 17 RIESGOS ASOCIADOS AL ENTORNO</i>	67
<i>GRÁFICO N° 18 COMPRAS DE SERVICIOS LOCALES</i>	68
<i>GRÁFICO N° 19 RELACIÓN CON PROVEEDORES</i>	69
<i>GRÁFICO N° 20 MEJORA CONTINUA DE PROVEEDORES</i>	69
<i>GRÁFICO N° 21 ESTABILIDAD DE PROVEEDORES</i>	70
<i>GRÁFICO N° 22 COMUNICACIÓN CON CLIENTES</i>	70
<i>GRÁFICO N° 23 CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE</i>	71
<i>GRÁFICO N° 24 CREDIBILIDAD</i>	72
<i>GRÁFICO N° 25 PRESTIGIO</i>	72
<i>GRÁFICO N° 26 IMAGEN</i>	72
<i>GRÁFICO N° 27 MARCA</i>	73
<i>GRÁFICO N° 28 REPUTACIÓN</i>	73
<i>GRÁFICO N° 29 CONFIANZA</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1 Bloque estructurado para crear valor compartido.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura N° 2 Comparación RSE Y VALOR COMPARTIDO.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura N° 3 Esquematización del marco teórico.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura N° 4 Clasificación de los stakeholders.....</i>	<i>87</i>

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

I. ANTECEDENTES

En los últimos años las empresas han sido vistas como causa importante de problemas sociales, ambientales y económicos que bajo la mirada del sistema capitalista la percepción de las empresas que prosperan es a expensas de la comunidad en general. Muchas de las empresas con la perspectiva de cambiar esta percepción abrazaron la responsabilidad corporativa posteriormente denominada Responsabilidad Social Empresarial.

Según Michael E. Porter y Mark R. Kramer una gran parte del problema recae en empresas, que siguen atrapadas en un enfoque divergente a los postulados de la creación de valor, surgido en las últimas décadas. La perspectiva empresarial actual, busca la optimización del rendimiento financiero, sin tomar en cuenta las necesidades de los clientes, descuidando los factores que determinarían su éxito a largo plazo. ¿Podrían las empresas pasar por alto el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para sus negocios, la viabilidad de los proveedores clave o la angustia económica de las comunidades en las que producimos y vendemos? ¿Podrían las empresas que simplemente cambiando de puesto actividades a lugares con salarios cada vez más bajos fuera una "solución" sostenible a retos competitivos? Gobierno y sociedad civil a menudo han exacerbado el problema al tratar las debilidades sociales en negocios.

Desde hace unos años se ha empezado a hablar en el contexto internacional, del Valor Compartido, que reemplaza al concepto tradicional de la Responsabilidad Social Empresarial, que durante años fue aplicado en distintas empresas con el fin de proponer recursos y esfuerzos para atender necesidades de la población sin buscar fines de lucro. Sin embargo, en nuestro país el concepto de Creación de Valor Compartido no ha sido difundido aún, por lo cual el accionar de las empresas se orientan todavía en conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, como es el caso de estudio “SERVICIOS MINEROS DEL SUD S.A.”, por esta razón en el presente documento se tomará en cuenta como base fundamental ambos conceptos RSE y CVC.

Una vez revisada literatura que incluye artículos de revistas especializadas, artículos de internet, reportes de gestión anual de algunas empresas del sector de la construcción, minería, hidrocarburos, tesis de grado, documentos de entidades públicas (gubernamentales) privadas, estudios, estadísticos, páginas web de empresas, se ha demostrado que en Bolivia es escasa la literatura y los estudios que evidencien la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una estrategia corporativa por parte de las empresas. Más aún es escasa la literatura sobre la Creación del Valor Compartido como ventaja competitiva.

Sin embargo, hay evidencias de la implementación de algunas actividades de Responsabilidad Social Empresarial esto de acuerdo a datos publicados por COBORSE (Consejo Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial) el cual reporta de forma anual un informe. De los estudios realizados en Bolivia, COBORSE, recoge los principales hallazgos de “Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial del empresariado en Bolivia, realizando una mirada desde la condición laboral del Trabajador, etc.”, los datos resaltan las iniciativas lideradas por las empresas, para la implementación de prácticas de RSE tanto fuera como dentro del país, sin embargo, establecer cuál es el avance de las empresas en RSE se hace difícil de determinar por ya sea por la base metodológica o por la discontinuidad en el seguimiento de sus resultados. En otras palabras, es difícil convertir la RSE en un conjunto de objetivos, actividades y logros, y por tanto en un indicador que como cualquier otro, que sea susceptible de medición, ajuste y verificación.

Al mismo tiempo, hablar de transformación resulta crucial si se quiere usar la RSE como una herramienta práctica de modelación del entorno empresarial, de la economía y de la sociedad. La diferencia fundamental entre la RSE y la Creación de Valor Compartido radica, la primera en acciones enfocadas hacia la filantropía, en cambio CVC parte del hecho de analizar de manera sistémica y cómo impacta la misma en una empresa y su entorno más allá de indicadores empresariales como, por ejemplo: las ventas, las utilidades y la generación de empleo directo.

En los últimos años en publicaciones empresariales y prensa escrita se evidencia que en Bolivia resurgió el interés por la RSE como una política pública, es decir renació en las Empresas extractivas de hidrocarburos y minería, pero no así en la minería

cooperativizada ni local, pero cabe también señalar que, en las empresas mineras de grandes capitales, como San Cristóbal y de otros operadores extranjeros resurgieron los fondos para la RSE.

Pero lo que COBORSE no esperaba era que la RSE ingresara a la política pública. En efecto, el 19 de abril de 2013 la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) emitió el Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para las Entidades de Intermediación Financiera, que es un hito, porque la misma fue incorporada a la política de Estado en un área de máxima regulación como el mercado financiero.

La norma antes descrita define a la RSE como la “forma de gestión de la Entidad de Intermediación Financiera (EIF) orientada a actuar en beneficio de sus partes interesadas en cuanto a sus expectativas económicas, sociales y ambientales, construyendo el desarrollo sostenible en el marco del giro del negocio y actividades que realiza la EIF”.

La mayor parte de las empresas se encuentran en un estado de “Conocimiento sin Compromiso integral” como hace mención COBORSE; se puede afirmar que Bolivia (Igual que la mayor parte de Latinoamérica) sólo se encuentra al comienzo del camino, pero es bueno destacar que muchas empresas como “SERVICIOS MINEROS DEL SUD S.A.” y otros sectores empresariales del país ya dieron el primer paso a diferentes velocidades. Sin embargo, la RSE ya está siendo sustituida por la Creación del Valor Compartido, motivo por el cual este será el tema fundamental de estudio.

II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

SERMISUD en los últimos años ha venido desarrollando algunas actividades que se pueden enmarcar dentro de la RSE, pero haciéndolo de manera esporádica, desarticulada y sin obedecer a políticas o estrategias.

Esta carencia de políticas, estrategias y de direccionamiento sobre la RSE, ha permitido que SERMISUD ejecute acciones en favor de la comunidad solamente cuando finalizan proyectos o cuando alguna entidad solicita que se le donen o proporcionen recursos. Las empresas ya no destinan recursos para atender problemas sociales por la falta de proyectos y/o programas estructurados que permita direccionarlos de mejor manera en la búsqueda de beneficio hacia la población beneficiaria.

SERMISUD hace dos años anunció su crecimiento, ampliación y expansión hacia otras ciudades como Santa Cruz, por lo cual es necesario contar con una estrategia que vaya más allá de la RSE, que permitan articular y direccionar todas las acciones y recursos hacia el desarrollo de Creación del Valor Compartido que generen un impacto positivo sobre sus grupos de interés.

Se pretende entonces que SERMISUD adopte esta visión como base de Gestión, a partir de este enfoque pueda estimular la adopción de prácticas socialmente responsables, haciéndolo de manera articulada y coherente con sus principios y políticas corporativas y que la misma se convierta en una ventaja competitiva.

III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe en SERMISUD S.A. Creación del Valor Compartido?

IV. OBJETO DE ESTUDIO

Creación de valor compartido.

V. OBJETIVO GENERAL

Establecer, el nivel de desarrollo de las políticas de Creación del Valor Compartido en SERMISUD S.A.

VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-) Seleccionar y evaluar los elementos de la teoría de la RSE y la Creación de Valor Compartido que son aplicables a la estrategia de gestión de Servicios Mineros del Sud S.A.
-) Determinar el desarrollo del concepto de Creación de Valor Compartido.
-) Identificar las principales entidades que promueven prácticas de Creación de Valor Compartido.
-) Analizar factores para la incorporación de prácticas de valor compartido enfocada hacia los stakeholders.
-) Diseñar una metodología de aplicación de prácticas de Creación de Valor Compartido.

VII. JUSTIFICACIÓN

El objetivo Fundamental de esta propuesta es gestionar y utilizar la Creación del Valor Compartido (CVC) de forma estratégica como metodología para la generación de valor agregado intangible y que la misma no sea solo un aporte al entorno más al contrario la empresa logre ser percibida de mejor manera.

Es importante mencionar que no existe un estudio previo de la situación actual respecto a la CVC en Bolivia, la finalidad también del presente estudio es describir el estado de la CVC en SERMISUD S.A. es decir nivel de conocimiento sobre el tema, o las formas de cómo CVC y por supuesto determinar su grado de preparación para CVC pero con un nuevo enfoque dirigido a los stakeholders.

Para poder entender la propuesta es importante rescatar y revisar la información necesaria de la teoría existente para entender lo que representa Valor Compartido y comprender el cómo se implementó a nivel mundial en otras entidades, qué efectos tuvo, en función a ello plantear la CVC con enfoque dirigido a los stakeholders.

Esto permitirá poder desarrollar un análisis de la importancia de la CVC tanto en Latino América, Europa, es trascendental destacar como esto se mezcla con el tema de crecimiento sustentable y comprender que las acciones desarrolladas de CVC desde el punto de vista de la percepción representan un valor agregado intangible.

Por otro lado, desmitificar que se está siendo socialmente responsable al destinar fondos a actividades sociales a título de RSE muy lejos de resolver las necesidades inmediatas del entorno o de las personas que trabajan al interior y fuera de la empresa (stakeholders), cuando el verdadero objetivo es el mejoramiento de la imagen y no un mero capricho del Gobierno Corporativo.

Algunos autores destacan que el desarrollo de acciones de CVC es un factor de éxito en los negocios y que la misma es una variable competitiva de reconocimiento mundial, las cuales muestran el compromiso ético de empresa moderna y de beneficio a la sociedad. El realizar la conducción de una empresa socialmente responsable, generará decisiones de negocios mejor informadas, al mismo tiempo construye fidelidad, enriqueciendo la

imagen corporativa y de marca, además de contribuir cuantitativamente a la rentabilidad es decir crear valor económico generando valor social.

Una de las demandas de la sociedad y/o clientes, es que cada vez más exigen que las empresas jueguen un rol principal en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, comunidad y del país; esto puede ser implementado con la CVC.

Pero también el reconocimiento a las empresas las cuales practican políticas responsables definitivamente constituye en un imperativo comercial, como también empresas líderes convierten esto en ventajas competitivas, es decir la gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo, sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

VIII. HIPÓTESIS

El presente trabajo de investigación contiene una hipótesis Descriptiva.

La creación de valor compartido en SERMISUD S.A. contribuirá a un adecuado relacionamiento con los stakeholders de la empresa.

IX. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 1 Operacionalización de variables

HIPÓTESIS		La creación de valor compartido en SERMISUD S.A. contribuirá a una mejor implementación de prácticas de valor socialmente responsables de manera articulada a principios y políticas de la empresa, para un adecuado relacionamiento con los stakeholders de la empresa								
VARIABLE DE ESTUDIO		Creación de Valor Compartido								
CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES										
VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	VALORES FINALES	TIPO DE VARIABLE	ITEM	TECNICA O INSTRUMENTO		
VARIABLE DE ESTUDIO	Se desarrollara a través de la creación de valor compartido basado en las 3 herramientas planteadas por Porter y Kramer: a) Rediseñando productos y mercados Analizando profundamente la necesidad de los clientes, los productos y los mercados con una mirada mas amplia. b) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor de la empresa. c) Construyendo Clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones donde desarrolla sus actividades crearia valor compartido en construir clusters que mejoren la productividad a la vez que aborden las brechas o problemas estructurales de la empresa	1. TECNO- POLITICAS PRODUCTOS Y MERCADOS	1. Rediseñar Productos	Tamaños Precios	Grado de satisfacción del beneficiario final	Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
			2.- Metodos de Redistribución Diferentes	Diferentes medios de transporte	Grado de Satisfacción de los Ejecutivos	Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
			2. REDEFINICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR	1. Uso de la Energía y la Logística	Energía Tecnologías Reciclaje	Grado de Satisfacción de los Ejecutivos	Ordinal Ordinal Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES	
				2. Uso de Recursos.	Humanos Materiales	Grado de satisfacción del beneficiario final	Ordinal Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES	
		3. Producción		Calidad Productividad Precios	Grado de Satisfacción de los Ejecutivos	Ordinal Ordinal Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
		3. PERMITIR EL DESARROLLO DE CLÚSTER LOCAL	4. Distribución	Nuevos Modelos de Distribución	Grado de Satisfacción de los Ejecutivos	Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
			5. Productividad del Empleado	Salarios Dignos	Grado de Satisfacción de los Ejecutivos y usuario final	Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
				Mejores sistemas de Salud		Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
				Sistemas de Seguridad		Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
		6. Ubicación	Oportunidad de Promoción		Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES			
			Menores Costos de transporte		Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES			
		3. PERMITIR EL DESARROLLO DE CLÚSTER LOCAL	Menor Costo de mano de obra		Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES			
			2. Identificación de Prestadores de Servicio	Materiales		Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
		3. Optimización de sistemas de Logística			Grado de Satisfacción de los Ejecutivos y usuarios finales	Ordinal		ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES		
					Instituciones				ENCUESTA/EJECUTIVOS/CLIENTES	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 2 Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICO	VARIABLES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<p align="center">“CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO PARA SERVICIOS MINEROS DEL SUD SOCIEDAD ANONIMA”.</p>	<p align="center">¿Existe en SERMISUD S.A. Creación del Valor Compartido?</p>	<p>Establecer, el nivel de desarrollo de las políticas de Creación del Valor Compartido en SERMISUD S.A.</p>	<p>Seleccionar y evaluar los elementos de la teoría de la RSE y la Creación de Valor Compartido que son aplicables a la estrategia de gestión de Servicios Mineros del Sud S.A. Determinar el desarrollo del concepto de Creación de Valor Compartido.</p> <p>Identificar las principales entidades que promueven prácticas de Creación de Valor Compartido.</p> <p>Analizar factores para la incorporación de prácticas de valor compartido enfocada hacia los stakeholders.</p>	<p>Variables de Estudio</p> <p>Creación de Valor Compartido</p>	<p>Técnicas:</p> <p>✓ Revisión Documentaria</p> <p>✓ Entrevista.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Guía de Revisión.</p> <p>✓ Cuestionario.</p>	<p>Tipo</p> <p>Cualitativa.</p> <p>Nivel</p> <p>Descriptivo.</p> <p>Diseño</p> <p>No Experimental-Descriptivo.</p> <p>Población</p> <p>Empresa minera en Chuquisaca</p> <p>Muestra</p> <p>SERMISUD S.A.</p>

Fuente: Elaboración propia

X. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La finalidad de este estudio, es Proponer una Estrategia de Creación del Valor Compartido para la Servicios Mineros del Sud S.A. mediante un enfoque mixto, es decir, mediante la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, en primera instancia se aplicará el método cualitativo que recurrirá al contexto natural y como sucede, sacando e interpretando datos con los sujetos implicados en la investigación, cuantitativamente se obtendrá resultados válidos y útiles para este estudio, desde una perspectiva externa y objetiva.

XI. TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Investigación

El tipo de investigación corresponde a un tipo de investigación cualitativa, porque la recolección de datos y la presentación de los resultados permitieron recabar la información en forma directa de la realidad objeto de estudio específicamente, revisiones de documentos y todo el material relacionado con la investigación.

Nivel de la Investigación

Según el nivel de investigación fue Descriptivo, debido a que solo se limitó a describir los procedimientos de la variable en estudio.

Diseño de la Investigación

El diseño fue no experimental – descriptivo

No experimental

Es no experimental por que se realizó sin manipular deliberadamente la variable, se observó el fenómeno tal como se mostró dentro de su contexto.

Descriptivo

Es descriptivo porque se limitó a describir las características de las variables en estudio.

XII. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se define al método como la vía o el camino a seguir para alcanzar una meta, específicamente para elaborar un conjunto de conocimientos científicos. Cada método a usar permite tener cierto tipo de información, determina los datos que se debe obtener para cada objetivo.

Método de Análisis y Síntesis

Los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas.

El Análisis: Consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos.

La Síntesis: Por otro lado, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras. Este método fue utilizado para la redacción de conclusiones y a lo largo del trabajo para evitar abundar o redundar en detalles poco significativos de modo que ayude a la comprensión final, como a la redacción de la propuesta.

Método Inductivo

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación.

Permitió realizar estudios de datos particulares, del diagnóstico de la situación actual de la empresa SERMISUD S.A respecto al conocimiento de la teoría de Valor Compartido en relación a la obtención de ventajas competitivas sustentable en el tiempo, que permitirán a la empresa participar de este nuevo contexto económico de manera exitosa.

Histórico – Lógico.

En el primer capítulo, se estudió la trayectoria real de las variables de investigación y acontecimientos a lo largo de la historia, mostrando el desarrollo en la teoría del estudio de tiempos. La lógica permitió presentar este capítulo según leyes y principios que determinan las variables de investigación las cuales fundamentaron la validez de la tesis.

Hipotético – Deductivo

Para la elaboración del capítulo III. Para el cumplimiento y comprobación de la hipótesis de investigación, se muestra que el presente trabajo de Investigación tiene una hipótesis Descriptiva.

XIII. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**Entrevistas**

Recopilaron información mediante una conversación profesional, acerca del conocimiento sobre Valor Compartido; con el personal de la Empresa y los grupos de interés, trabajadores, los resultados logrados dependieron en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma”.

Encuestas

Se elaboró un conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población total, que se consideraron por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinados conocimientos y acciones desarrolladas desde el punto de vista de Valor Compartido.

XIV. HERRAMIENTAS**Guías de Entrevistas**

Se realizó un listado de preguntas relacionadas con la temática de investigación dirigida a las distintas áreas de la empresa para la obtención de información.

Cuestionarios

El cual estuvo direccionado a la recopilación de información más puntal y exacta, se realizaron preguntas de tipo abierta y cerrada dependiendo de la información a conseguir con relación a la creación de valor compartido, se utilizaron las siguientes técnicas con sus respectivas herramientas, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Técnicas	Herramientas
Definir	Observación Encuestas
Medir	Observación
Analizar	Lluvia de ideas Plan de verificación de causas
Mejorar	Plan de verificación de implementación del modelo
Controlar	Análisis del nuevo desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

BASES DEL MODELO TEÓRICO

CAPÍTULO I

BASES DEL MODELO TEÓRICO

1.1. Conceptualización del Valor Compartido y RSE

El Valor Compartido como tal, es una corriente con un nuevo enfoque para la gestión empresarial que tiene como impulsor de la misma a Michael E. Porter y Mark R. Kramer, para estos autores la empresa se ha concentrado durante décadas en optimizar su desempeño financiero en el corto plazo, sin considerar el efecto de sus acciones en el largo plazo. Para Porter la Responsabilidad Social, difundida en los últimos años, no debe concebirse sólo como un control de daños de las empresas, sino como crear valor con las actividades empresariales y como compartir el mismo con la sociedad según (Cf. Duque.). Por tanto, los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de Valor Compartido están íntimamente ligados, por lo que se describirán ambos.

El concepto de *Responsabilidad Social Empresarial*, surge a principios de la segunda mitad del siglo XX en Estados Unidos, concretamente en 1953 Bowen en su libro “La responsabilidad social de los hombres de negocios, indicaba que todas las acciones ejecutadas por los empresarios impactaban en el resto de la sociedad, y que inclusive no se daban cuenta del impacto de sus negocios en la economía. Para Bowen el empresario debe actuar para servir a la sociedad en lugar de sólo buscar la maximización de sus beneficios. Debe plantearse que la empresa como tal debe buscar el desarrollo humano y el desarrollo social¹. Este concepto contiene toda una filosofía que lleva a la empresa a actuar no sólo buscando el lucro, sino también en beneficio de los propios trabajadores, sus familias, el entorno social y el área geográfica de influencia.

La Responsabilidad Social Empresarial establece valores éticos que marquen el accionar de la empresa en la realización de los negocios que lleven además a la mejora continua de las relaciones de la empresa con otras personas, grupos, instituciones y empresas. Para lograr este fin una empresa puede definir una estrategia de negocios que se enfoque en:

¹ DUQUE, Orozco Yenni Universidad del Valle “Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones” Cuadernos de Administración Vol. 29, Nro. 50

- Rentabilidad
- Competitividad
- Sostenibilidad

En síntesis, la RSE empieza a despertar la necesidad de hablar de ética en los negocios bajo el planteamiento que las acciones de los mismos impactan en la sociedad, produciendo cambios en la calidad de vida de los pobladores.

En la década de los 80 el concepto de la RSE avanza a partir del análisis de que la empresa detecta una necesidad la cual centra su atención de concebir una oportunidad económica con todo un proceso productivo por detrás, que además de generar utilidades para la empresa, genera beneficios para la sociedad. Esto lleva a concluir que la empresa está estrechamente ligada a la sociedad.

Para Manuel Reyno Momberg en su tesis de Maestría titulada “Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva”, la RSE²:

-) No debe ser encarada como una actividad marginal o esporádica de la empresa, debe ser concebida como uno de los pilares fundamentales de sus acciones hacia el interior y exterior, debe establecer una filosofía y conducta empresarial.
-) Debe establecer compromisos de rendición de cuentas de las acciones desarrolladas.
-) Debe encararse para promover un mayor bienestar social y por ende mejorar la calidad de vida
-) Debe adecuarse a las necesidades y demandas del entorno, es decir es cambiante y no estática.
-) Debe ser integral, gradual y proporcional.

A efectos del presente trabajo consideraremos la RSE como parte de la estrategia empresarial, que busca analizar y medir el impacto de las acciones de la empresa en el entorno, más allá de las utilidades y rentabilidad, a partir del establecimiento de un Plan Estratégico de RSE, donde se establezcan las prioridades para la atención de necesidades

² Manuel Reyno, *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como Ventaja Competitiva*, Universidad Técnica Federico Santa María Departamento de Industrias, 2006.

detectadas en el entorno de acción de la empresa y además con el establecimiento de indicadores que permitan hacer seguimiento y evaluación del impacto de las acciones de la empresa.

En la década del año 2000 se empiezan a introducir nuevos criterios para la RSE, como ser el desarrollo sostenible, la ética en los negocios y los negocios inclusivos, por otro lado, para la Comisión de Comunidades Europeas, la RSE es:

“Un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas”³

Si bien la RSE se generó en las empresas para fomentar el espíritu social en sus negocios, la misma con el tiempo se fue difundiendo en todo el mundo, y se fueron estableciendo leyes y normas para que la RSE tenga carácter obligatorio, dado que el accionar de muchas empresas ha ocasionado graves consecuencias en la sociedad.

Una de las normas de estándares mundiales para la RSE en la norma ISO 26000 que indica:

“Proporcionar una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias de una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders”

Como elementos de comparación, a continuación, se describen antecedentes de la RSE.

³ (Yenni V. Duque Orozco ET AL, 199)

1.1.1 La Responsabilidad Social en el Mundo

Varias son las instituciones que han contribuido con sus aportes conceptuales y temáticos al desarrollo e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial. Cada institución ha manifestado su preocupación por un campo específico, según el contexto, su accionar y sus intereses, por ejemplo, algunas por la conservación del planeta, el respeto por los derechos humanos, la sostenibilidad económica, la mejora de oportunidades de los colectivos desplazados, etc.

En 1999 el Secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, indicaba el objetivo de impulsar la “adopción de principios y valores compartidos que den rostro al mercado mundial”, aunque no indica a la RSE, claramente toma principios de la empresa o ciudadanía responsable.

El **World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)** o Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible es una red de 160 empresas internacionales de más de 30 países. Considera que la RSE es un elemento clave para un futuro sostenible y desde 1997 ha querido contribuir en torno al debate de la RSE, ofreciendo una perspectiva empresarial sobre el tema. Para ello ha impulsado una serie de diálogos de Stakeholders o partes interesadas en todos los continentes.

Uno de los objetivos del grupo de trabajo ha sido el desarrollar un concepto de RSE e identificar sus elementos constitutivos. En este sentido el WBCSD, reconociendo que no pretende elaborar una definición oficial de la RSE, la define como el:

“Compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

La **Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe)** es una red de ámbito europeo creada en 1995 por 48 empresas europeas con el nombre de **European Business Network for Social Cohesión**. La Fundación Empresa y Sociedad, el socio español de **CSR Europe**, define la RSE como “El operar una empresa de una forma que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. La RSE es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones

de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresas”⁴.

1.1.2. La Responsabilidad Social en Latinoamérica

En Latinoamérica son varias las instituciones que se han interesado en promover la adopción de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas y medianas empresas. El caso de Chile que ha asumido el reto de concientizar a los empresarios de obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social. El Modelo de Gestión de Responsabilidad Social empresarial, es un instrumento desarrollado en el marco de un proyecto FONDEF por el Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso junto a la Asociación Chilena de Seguridad, la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos y el Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College. Con esta publicación, estas instituciones dan inicio a una serie dedicada a la RSE, con el objetivo de dar a conocer el concepto, las principales tendencias y herramientas que permitan su adopción en la cultura empresarial.

En Brasil el Instituto Ethos de empresas de responsabilidad social empresarial⁵, es una organización no gubernamental creada en 1998, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa. Promueve la implementación de los indicadores Ethos como herramienta de concientización, aprendizaje y monitoreo de la RSE, que permite estimular y desarrollar en las organizaciones una gestión socialmente responsable.

Los esfuerzos de sensibilización de Ethos se centran en cuatro principales fuentes: 1) en una movilización de los medios para implicar a la sociedad civil, 2) implicación del sector académico, 3) difusión y creación de herramientas de autoevaluación, y 4) reconocimiento público en materia de RSE.

⁴ Carrasco ET AL, Definición de Responsabilidad Social Corporativa... Experiencias e Implantación, Madrid, Ecoiris, 2004.

⁵ <http://www.ethos.org.br/>

En Costa Rica, la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED), organización sin ánimo de lucro que en diciembre de 2004 contaba con más de sesenta empresas afiliadas. Con la ayuda del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible CLACDS, se propuso el diseño de un modelo de RSE para empresas costarricenses. La intención de AED fue definir un concepto de RSE que pudiera ser utilizado por sus empresas miembros. Definir una guía para que el sector privado nacional hablara un mismo idioma, definiendo un concepto de RSE para las empresas costarricenses y un mecanismo para evaluar su gestión en este campo.

En la elaboración del modelo de RSE costarricense, se identificaron a través de una encuesta realizada a los empresarios del país, los mayores retos que permitieron definir y alinear los componentes esenciales que debe incluir el modelo con el fin de ser consistentes con el rol de la RSE como un elemento catalizador del desarrollo y la competitividad colectiva. El modelo costarricense fue llamado el Octágono de la RSE, debido a que está conformado por ocho categorías o ejes principales. Cada categoría comprende varias sub categorías, para cada una de las cuales se definieron indicadores dirigidos a medir el desempeño de las empresas. Estas categorías son: transparencia, valores y prácticas anticorrupción; colaboradores; consumidores; proveedores; comunidad; medio ambiente; fortalecimiento institucional y sostenibilidad económica.

El Fondo Multilateral de Inversiones miembro del Grupo BID, en mayo de 2011 presenta la publicación titulada “La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina”, es un compendio de varios autores llevado a cabo por Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara. Esta publicación recoge el pensamiento de varios investigadores, sobre la evolución e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto Latinoamericano.

De acuerdo con el estudio, Latinoamérica ha evolucionado de una tradición filantrópica hacia prácticas de RSE más específicas, dirigidas tanto al interior como al exterior de las organizaciones. Gran parte de estas prácticas que las empresas del sector privado emprenden se han basado en creencias religiosas y morales, que corresponde en gran manera al gran peso que tienen las empresas familiares en el sector productivo. Los recursos que estas empresas emplean son pocos y tienden a favorecer solamente a unos grupos específicos. “Las consecuencias de estas actividades, por lo general, no repercuten

más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen, y siempre y cuando se logren comunicar convenientemente.”

El estudio realizado en América Latina, muestra también que, desde el punto de vista de la gestión, se han desarrollado herramientas e indicadores de RSE que argumentan la práctica empresarial en su totalidad. Sin embargo, demostrar la relación de causalidad entre las prácticas responsables y los beneficios es difícil aun de establecer. Más aún la idea de que este tipo de prácticas se ve más como un gasto y no como una inversión, han llevado a muchos empresarios a no ponderar de mejor manera la RSE. Pero a pesar de esto, en algunos países se han adoptado metodologías que han permitido adaptar la RSE en muchas de sus empresas. El caso del Instituto Ethos de Brasil, que ha desarrollado indicadores de RSE; en Costa Rica el Manual de Indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED); modelos de Gestión de RSE para Pymes desarrollados por la Red Foro Empresa en Uruguay; “ Sin embargo, la aplicación práctica es todavía limitada⁶.

En Latinoamérica, a pesar de estas dificultades según Peinado-Vara en el 2006, parte del sector empresarial se está dando cuenta de la necesidad de un sector privado responsable: En la región se dan tres condiciones que favorecen el desarrollo de un sector privado responsable. En primer lugar, las empresas y líderes empresariales. La presencia de multinacionales preocupadas por la sostenibilidad financiera, social y ambiental que mantienen los estándares de su casa matriz. En segundo lugar, empresas que por sus comportamientos irresponsables han sufrido consecuencias muy negativas y se han dado cuenta de la necesidad de ser responsables tras sufrir una situación delicada (boicots, litigios, desastres ambientales, etc.). En tercer lugar, un gran esfuerzo de promoción por parte de la sociedad civil, organizaciones empresariales y multilaterales⁷.

En conclusión, América Latina ha evolucionado en la adopción de prácticas responsables, pero aún falta mucho camino por recorrer para llegar a la implementación óptima de actividades sociales y ambientales responsables. El estudio auspiciado por el BIC, ha sido un gran avance que permite a la empresa latinoamericana fijar su mirada en la RSE como

⁶ Vives y Peinado Vara, “El tema de la responsabilidad empresarial con la sociedad”, 2006.

⁷ Peinado-Vara en el 2006, pag. 69

un medio que contribuye en su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Es así como se puede recoger de la anterior mirada, aspectos de la RSE que podrían hacer parte de la articulación de la propuesta de estrategia de gestión; elementos como el modelo de gestión de Chile, los indicadores Ethos de Brasil y el modelo de octágono de RSE de Costa Rica que recoge la relación con grupos interesados.

1.1.3. La Responsabilidad Social en Bolivia

Tanto fuera como dentro del país, las empresas avanzan hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, es muy difícil determinar cuánto lo hacen, en qué punto del camino se encuentran, cuál es la distancia que les falta recorrer. En otras palabras, es difícil convertir la RSE en un conjunto de objetivos, actividades y logros, y por tanto en un indicador que, como cualquier otro, sea susceptible de medición, ajuste y verificación. Al mismo tiempo, esta transformación resulta crucial si se quiere usar la RSE como una herramienta práctica de modelación del entorno empresarial, de la economía y de la sociedad.⁸

Reglamento RSE - ASFI

En Bolivia no existe una normativa general para que la RSE se aplique de forma obligatoria a todas las empresas, lo único que existe es una circular emitida por la ASFI para que las entidades financieras apliquen RSE.

El 19 de abril de 2013, con anterioridad a la publicación de la Ley 393 de Servicios Financieros, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), mediante circular ASFI 170/2013, puso en conocimiento de las entidades de intermediación financiera, para su aplicación y estricto cumplimiento, la Resolución ASFI 220/2013 que aprueba y pone en vigencia el "Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para Entidades de Intermediación Financiera".

El 30 de diciembre de 2015, mediante circular ASFI/365/2015 se puso en conocimiento de las entidades financieras la Resolución ASFI/1103/2015 que aprueba y pone en vigencia las modificaciones al "Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial" para

⁸ COBORSE, 2008, pag. 7

Entidades de Intermediación Financiera" y su Anexo, así como el cambio de denominación por REGLAMENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

El reglamento regula la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial como una materia transversal al negocio bancario, estableciendo entre otros principalmente lo siguiente:

-) Objeto del reglamento y el ámbito de aplicación del mismo.
-) Los lineamientos mínimos de responsabilidad social empresarial que deben observar las entidades de intermediación financiera.
-) Las etapas que deben considerar las entidades de intermediación financiera para la gestión de la responsabilidad social empresarial.
-) La información que debe ser remitida a la ASFI relativa a la RSE.
-) La calificación de desempeño en RSE que debe ser emitida a la ASFI anualmente.
-) Se norman indicadores generales de RSE que las empresas especializadas deben considerar como parte de su metodología para realizar la Calificación de Desempeño de RSE, considerados en el Anexo 2 de la norma mencionada.
-) Se incluyen dentro de los aspectos contemplados por la política de RSE, relacionados a la sociedad, el respeto a las personas adultas mayores (Ley 369), la determinación de políticas contra el racismo y toda forma de discriminación (Ley 045) y el derecho de las mujeres a no sufrir violencia (Ley 348).

Elimina la definición de "Balance Social" contemplada en la Ley 393. El banco pone a disposición del usuario el texto completo para que pueda conocerlo.

1.2. VALOR COMPARTIDO

El concepto de valor compartido puede definirse como las políticas y las prácticas operativas que mejoren la competitividad de una empresa mientras al mismo tiempo mejora las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y ampliar las conexiones entre progreso social y económico.

El concepto se basa en la premisa de que el progreso económico y social debe abordarse utilizando principios de valor. Valor se define como beneficios en relación con costos, no sólo beneficia a solas. Creación de valor es una idea que ha sido reconocida en los negocios, donde las ganancias son los ingresos obtenidos de clientes menos los gastos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado cuestiones sociales desde una perspectiva de valor, pero han tratado los mismos como temas periféricos. Esto ha oscurecido las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales.⁹

El **valor compartido** es una estrategia de gestión centrada en la creación de las empresas de un valor empresarial medible mediante **la identificación y la solución de los problemas sociales** que se cruzan con sus negocios. Esta definición va más allá de lo que es la RSE, dado que no sólo se trata de publicar los logros anualmente en las memorias institucionales, sino se trata de identificar las necesidades, dar soluciones y medir los aspectos financieros de una empresa.

En el año 2011 apareció por primera vez el concepto de valor compartido, el cual se definió como “las políticas y prácticas de operación que mejoren la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”¹⁰. De este estudio, Porter y Kramer, señalaron entre otros puntos que el progreso a nivel económico y a nivel social estaría sustentado en las prácticas empresariales que fomenten una posición ganar-ganar, es decir, prácticas con carácter social que beneficien a la sociedad y sus agentes, pero que asimismo otorguen una rentabilidad o retorno a las empresas. En esta línea, dichos autores mencionaron que “aprender a crear valor compartido es nuestra mejor oportunidad para volver a legitimar a las empresas”¹¹, lo cual podría ser una interesante opción frente a una sociedad que percibe beneficio económico a costa del desmedro social.

1.2.1. RAÍCES DEL VALOR COMPARTIDO

La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades alrededor de la misma están estrechamente relacionadas, es decir que una empresa necesariamente necesita una

⁹ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag. 9

¹⁰ Porter&Kramer, 2011, pag. 6

¹¹ Porter&Kramer, 2011, pag. 4

comunidad exitosa no solo con la intención de crear demanda de sus productos sino también para proporcionar bienestar social y un ambiente de apoyo. Por otro lado, una comunidad requiere de negocios exitosos para proporcionar empleos y nuevas oportunidades para la creación de beneficios hacia sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las políticas públicas que socavan la productividad y la competitividad de las empresas son contraproducentes, especialmente en una economía global donde las instalaciones y puestos de trabajo pueden fácilmente trasladarse a otro lugar. Las ONG y los gobiernos no siempre han apreciado esta conexión.

En la antigua y estrecha vista del capitalismo, los negocios contribuyen a la sociedad haciendo un beneficio, que es compatible con empleo, salarios, compras, inversiones e impuestos. Los negocios como de costumbre no son suficiente beneficio social. Una empresa es en gran parte una entidad autónoma, y los asuntos sociales caen fuera de su alcance adecuado. (Este es el argumento aducido convincentemente por Milton Friedman en su crítica de la noción de Responsabilidad Social corporativa.)¹²

1.3. CÓMO SE CREA VALOR COMPARTIDO

Las empresas pueden crear valor económico generando valor social a través de tres niveles: el primero enfocado en el “rediseño de productos y mercados, el segundo en la redefinición de la productividad en la cadena de valor y el tercero en la construcción de clusters industriales de apoyo en áreas de influencia de la compañía”¹³. Para el rediseño de productos y mercados, Porter y Kramer, mencionaron que es básico poder identificar aquellas necesidades no satisfechas de una sociedad y que a su vez estén estrechamente relacionadas con las actividades de la empresa. Indicaron además que las verdaderas oportunidades para el negocio radican en aquello difícil de detectar; están en las tendencias las cuales se encuentran en constante cambio a raíz de las nuevas tecnologías, por el desarrollo de las economías, y finalmente en las prioridades de la sociedad que constantemente cambian.

¹² Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag. 7

¹³ Porter&Kramer, 2011, pag. 6

El concepto de valor compartido restablece los límites del capitalismo. Por el éxito de las empresas mejor conexión con la mejora social, abre muchas maneras de servir a nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expansión de los mercados.

La capacidad de crear valor compartido se aplica igualmente a las economías avanzadas y los países en desarrollo, aunque las oportunidades específicas serán diferentes. Las oportunidades también diferirán notablemente en industrias y empresas, pero cada empresa tiene y su gama y el alcance es mucho más amplia que ha sido reconocido. [La idea de valor compartido fue explorada inicialmente en diciembre de 2006 HBR artículo de Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y Responsabilidad Social Corporativa"]¹⁴

1.3.1. TECNO- POLITICAS PRODUCTOS Y MERCADOS

Las necesidades de la sociedad son enormes — salud, mejor vivienda, mejor nutrición, ayuda para el envejecimiento, una mayor seguridad financiera, menos daños al medio ambiente. Sin duda, son las necesidades insatisfechas más grandes en la economía mundial. En el negocio hemos pasado décadas aprendiendo, analizando y fabricando mientras que falta la demanda más importante de todos. ¿Demasiadas empresas han perdido de vista lo más básico, preguntas como: es bueno para nuestros clientes nuestro producto? ¿O para los clientes de nuestros clientes?

En las economías avanzadas, la demanda de productos y servicios que satisfagan necesidades sociales está creciendo rápidamente. Empresas de alimentos que tradicionalmente concentraron en sabor y cantidad para consumo ahora más se reenfoca en la necesidad fundamental para la mejor nutrición.

En estas y muchas otras formas, abren nuevas vías para la innovación de valor compartido se cree que las ganancias de la sociedad son aún mayores, porque las empresas a menudo serán mucho más efectivas que los gobiernos y organizaciones no lucrativas.

Para una empresa, el punto de partida para la creación de este tipo de valor compartido es identificar todas las necesidades sociales, beneficios y daños que están o podrían estar

¹⁴ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag.3

materializados en productos de la firma. Las oportunidades no son estáticas; cambian constantemente como evolución de la tecnología, las economías se desarrollan a cambio de prioridades sociales. Una exploración constante de las necesidades sociales llevará a las compañías a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales y reconocer el potencial de nuevos mercados que muchas veces pasan desapercibidos.

Satisfacer necesidades en mercados desatendidos a menudo requiere rediseñar productos o métodos de distribución diferentes. Estos requisitos pueden provocar innovaciones fundamentales que también tienen aplicación en los mercados tradicionales.¹⁵

1.3.2. REDEFINICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR

Inevitablemente afecta a la cadena de valor de cualquier compañía el obviar numerosos problemas sociales, como los recursos naturales, agua, salud, seguridad como también las condiciones de trabajo es decir la igualdad de trato en el lugar de trabajo. Las oportunidades para crear valor compartido surgen debido a la desatención de estos problemas sociales, que seguramente pueden crear costos económicos en la cadena de valor de la empresa. Muchas externalidades supuestas realmente infligen costos internos a la empresa, incluso en la ausencia de regulación o de impuestos de recursos. Excesivos envases de productos y gases de efecto invernadero no son sólo costosos para el medio ambiente sino también costoso para la empresa.

El nuevo pensamiento revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que tradicionalmente se creía (ver la exposición "La conexión entre competitiva ventaja y cuestiones sociales"). La sinergia aumenta cuando las empresas abordan cuestiones sociales desde una perspectiva de valor compartido e inventan nuevas maneras de operar para resolverlos. Hasta ahora, sin embargo, pocas empresas han cosechado los beneficios de la productividad total en áreas como salud, seguridad, desempeño ambiental y retención de los empleados y la capacidad.

¹⁵ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag.3

Una comprensión más profunda de la productividad y una creciente conciencia de la mentira de corto plazo para reducir costos están dando lugar a nuevos enfoques. Las siguientes son algunas de las formas más importantes de como el valor compartido es un pensamiento que transforma la cadena de valor. ¹⁶

- **Uso de la Energía y la Logística.**

El uso de la energía a lo largo de la cadena de valor está siendo reexaminado, ya sea en procesos de transporte, edificios, cadenas, canales de distribución, suministro o servicios de apoyo. Provocados por alzas de precios de energía y una nueva conciencia de las oportunidades para la eficiencia energética, este reexamen fue puesto en marcha incluso antes de que las emisiones de carbono se convirtieron en una prioridad de enfoque global. El resultado ha sido sorprendente, mejoras en la utilización de la energía a través de mejor tecnología, reciclaje y numerosas otras prácticas — que crean valor compartido.

Estamos aprendiendo que el transporte es caro, no sólo por los costos de energía y las emisiones de gases por otro lado añade tiempo, complejidad, inventarios de costos y gastos de gestión. Por lo cual los sistemas logísticos están empezando a ser rediseñado para reducir distancias de envío, optimizar el manejo, mejorar el enrutamiento de vehículos y similares. Todos estos pasos crean valor compartido. ¹⁷

- **Uso de Recursos.**

Mayor conciencia ambiental y los avances en tecnología son catalizadores de nuevos enfoques en áreas como la utilización de agua, materias primas y embalaje, así como la expansión de reciclaje y reutilización. Las oportunidades se aplican a todos los recursos, no sólo los que han sido identificadas por los ecologistas. Mejores recursos capacitación en la utilización mediante la mejora de la tecnología — se impregnan en todos los segmentos de la cadena de valor y se extenderá a proveedores y canales.

¹⁶ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag.4

¹⁷ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag.4

- **Producción.**

El playbook tradicional llama a las empresas como utilizar y ejercer el máximo poder de negociación sobre los proveedores a reducir precios, incluso en la compra de pequeñas empresas o agricultores de subsistencia. Recientemente, las empresas han sido rápidamente externalizadas por proveedores en lugares de bajos salarios.

Hoy en día algunas empresas están empezando a entender que proveedores marginados no pueden permanecer improductivos y mucho peor no mejorar su calidad de vida. Para aumentar el acceso a insumos, compartir tecnología y proveer financiamiento, las empresas pueden mejorar directamente en calidad y productividad asegurando acceso al creciente volumen. La mejora de la productividad a menudo se impone a precios más bajos. Como proveedores más fuertes, su impacto ambiental a menudo baja dramáticamente y mejora aún más su eficiencia. Se crea Valor compartido.

- **Distribución.**

Las empresas están empezando a examinar las prácticas de distribución desde una perspectiva de valor compartido. Como lo demuestran los iTunes, Kindle y Google Scholar (que ofrece textos de literatura académica en línea), rentables nuevos modelos de distribución pueden reducir dramáticamente uso de plástico y papel. Del mismo modo, las micro finanzas han creado un nuevo modelo de costo-eficiente de distribución de servicios financieros a las pequeñas empresas.¹⁸

- **Productividad del Empleado.**

El enfoque en la retención por salarios, niveles, reducción de beneficios y offshoring está empezando a dar paso a la conciencia de los efectos positivos que tienen un salario digno, seguridad, bienestar, formación y oportunidades de promoción para los empleados en la productividad. Muchas empresas, por ejemplo, tradicionalmente intentaron minimizar el costo de la cobertura de atención médica del empleado "caros" o incluso eliminar la cobertura de salud en conjunto. Hoy en día las empresas aprendieron por días de trabajo

¹⁸ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag.5

perdidos ha disminuido la productividad de los empleados, los costos de la mala salud más que beneficios para la salud trae también bajo rendimiento e improductividad.

- **Ubicación.**

Pensamientos de negocios han abrazado rápidamente el mito de que el lugar no importa, porque logística es economía, los flujos de información y los mercados son globales. Es más barato el lugar, entonces menor preocupación por las comunidades locales en las que opera una empresa se ha desvanecido. Este pensamiento excesivamente está ahora siendo desafiado, en parte por los crecientes costos de energía y las emisiones carbono, sino también por un mayor reconocimiento de los costos de productividad, altamente dispersos. Wal-Mart, por ejemplo, compra cada vez más productos para sus secciones de alimentos de granjas locales cerca de sus almacenes. Se ha descubierto que los ahorros en los costos de transporte y la capacidad de reposición en cantidades más pequeñas compensaran los menores precios de granjas industriales más lejos. Nestlé establece pequeñas plantas más cerca de sus mercados y redobla esfuerzos para maximizar el uso de los materiales locales disponibles.

Estas tendencias pueden conducir a empresas a rehacer sus cadenas de valor hacia algunas actividades más cerca de casa y menos en los lugares de mayor producción. Hasta ahora, muchas empresas han pensado que establecerse a nivel mundial significaba trasladar producción a localidades con el menor costo de mano de obra y el diseño de sus cadenas de suministro para lograr el impacto más inmediato en los gastos. En realidad, los más fuertes competidores internacionales a menudo serán aquellos que puedan establecer raíces más profundas en las comunidades importantes. Las empresas que puedan aceptar este nuevo pensamiento localización van a crear valor compartido.¹⁹

1.3.3. PERMITIR EL DESARROLLO DE CLÚSTER LOCAL.

Ninguna empresa es autónoma. El éxito de toda empresa es también dado por empresas de apoyo como también la infraestructura alrededor del mismo. Innovación y productividad están fuertemente influenciadas por "clusters" es decir concentraciones

¹⁹ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag.6

geográficas de empresas relacionadas con proveedores, prestadores de servicios e infraestructura logística, etc.

Los "clusters" no son sólo empresas sino las instituciones con programas académicos, gremios y organizaciones con ciertos estándares de calidad y competitividad. También se refiere a los bienes públicos, como escuelas y universidades, agua limpia, las leyes de competencia justa, estándares de calidad y transparencia de los mercados.

Los "clusters" son claramente prominentes en las economías regionales exitosas en crecimiento y juegan un papel crucial en el impulso de la productividad, la innovación y la competitividad. Proveedores locales competentes fomentan mayor eficiencia logística y la facilidad de colaboración, como ya comentamos. Capacidades locales más fuertes en áreas tales como formación, servicios de transporte y las industrias relacionadas también aumentar la productividad. Sin un grupo de apoyo, por el contrario, la productividad se resiente.

Para apoyar el desarrollo de cluster en las comunidades donde operan, las empresas necesitan identificar las brechas y deficiencias en estas áreas como logística, proveedores, canales de distribución, formación, organización del mercado como las instituciones educativas. Entonces la tarea es concentrarse en las debilidades que representan las mayores limitaciones a la productividad de la empresa es importante distinguir aquellas áreas donde la empresa está mejor equipada para influir directamente en las demás.

Pero los esfuerzos para mejorar la infraestructura y las instituciones en una región a menudo requieren acción colectiva. Las empresas deben intentar conseguir socios para compartir los gastos, ganar apoyo. Los programas de desarrollo de clúster más exitosos son los que implican colaboración en el sector privado, así como asociaciones comerciales, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales.²⁰

El valor compartido no trata de la redistribución de valores creados a través de la filantropía o sobre la inclusión de valores de los interesados en las decisiones corporativas, más bien, se centra en la creación de valor, tanto económico como social, con beneficios que exceden los costos de la empresa y la sociedad.

²⁰ Harvard Business Review The Big Idea Creating Shared Value pag.6 -7

Define un nuevo papel para los negocios en la sociedad que va más allá de los modelos tradicionales de la responsabilidad social corporativa. En lugar de centrarse en la mitigación de los daños en las operaciones existentes de la compañía, estrategias de valor compartido se acoplan a la escala y la innovación de las empresas para promover el progreso social. Los inversores pueden obtener una perspectiva de crecimiento y de futuras ganancias potenciales de las empresas a través de la comprensión de cómo las estrategias de valor compartido abordan cuestiones sociales que afectan directamente el rendimiento.

Los profesionales individuales, académicos y estudiantes de todo el mundo pueden profundizar en la comprensión y aplicación de valores compartidos dentro de sus empresas, las empresas sociales y las instituciones académicas.

Porter y Kramer, 2011 firmaron que la inclusión de la actividad pública y privada para desarrollar iniciativas eleva la productividad de los organismos implicados y mejora las condiciones y bienestar de las comunidades aledañas a las actividades empresariales. Al respecto, también Mitchell, Agle y Wood, 1997 indicaron que se mejora la productividad y las condiciones del trabajo por el hecho de que se toman en cuenta las posiciones e intereses de los directamente involucrados. Ellos propusieron un modelo conceptual de identificación de stakeholders. Mitchell, Agle y Wood, 1997 trabajaron sobre la definición de los stakeholders y afirmaron que estos son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o actividades de una organización en distintos grados y que poseen al menos un atributo básico que puede ser poder, legitimidad y urgencia. De no poseer alguno de estos atributos, no son stakeholders. El modelo conceptual de identificación implicaba:

- a. proponer una metodología para la definición de quién es y quién no es stakeholder;
- b. sobre la base del argumento de que esto es esencial para la correcta reformulación de la misión organizacional y para la construcción de un modelo de gestión que asegure la evolución organizacional sustentable.

Estos aportes se consideran con la finalidad de que la gestión organizacional busque favorecer con mayor precisión los intereses y expectativas de los stakeholders involucrados más relevantes de las actividades u objetivos.

Complementado la importancia del trabajo con organizaciones externas; Existe un amplio consenso en la literatura, tanto académica como económico- empresarial, en que las empresas son más competitivas cuando se encuentran aglutinadas de alguna manera en agrupaciones empresariales, tratando de explotar así ciertas ventajas asociadas a la cercanía espacial (economías de aglomeración), a la colaboración con otras empresas y agentes que intervienen, directa o indirectamente, en la actividad productiva.²¹

Cuadro N° 4 Formas de Crear Valor Compartido en el Sector Minero

Reconocer Productos y Mercados	Redefinir la Productividad de la Cadena de Valor	Promover el Desarrollo del Entorno Local
Crear mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva	Mejorar la capacidad de la fuerza de trabajo local	Desarrollar el clúster local que soporta a las empresas extractivas
	Fortalecer a los proveedores en la cadena de valor	Invertir en infraestructura compartida y redes de logística
	Incrementar la capacidad de respuesta local ante desastres y emergencias y la capacidad de respuesta a desastres naturales	Asociarse con otros clusters locales y con el gobierno para construir infraestructura comunitaria
	Mejorar la utilización de agua, energía y demás recursos utilizados en la operación	Mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional.

Fuente: “Operar con propósito ¿Cómo generar valor compartido en el sector de hidrocarburos y minería y sus áreas de influencia?”, por H. Hidalgo, K., Peterson, D. Smith y H. Foley, 2014, *Shared Value Initiative*, p. 50.

Otra manera original para la adopción del enfoque con éxito la misma está basada en la singularidad de las acciones de valor compartido en cada empresa y que estas estarán en función de la estrategia, contexto y posición competitiva de cada una. “Indicaron que lo que es exitoso para una empresa no lo será necesariamente para otra”.²²

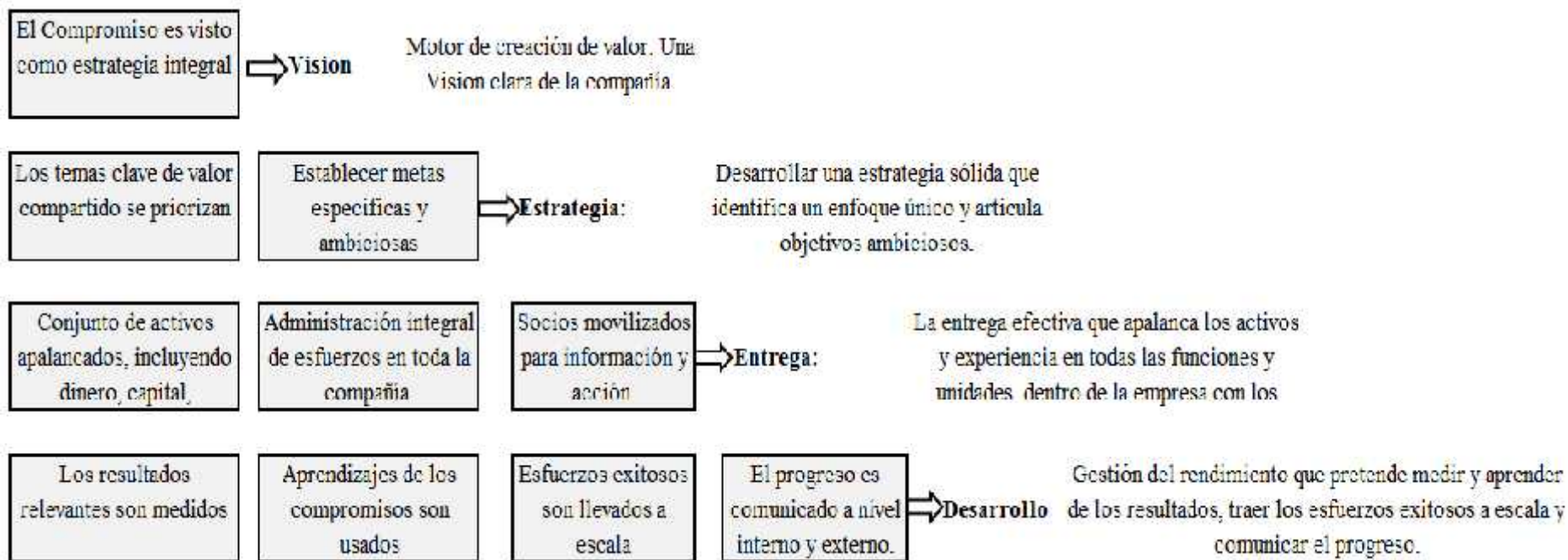
Para determinar mejor el valor compartido, establecieron 10 pasos comunes estructurados en cuatro bloques de actividades que en conjunto proporcionan una manera original para la adopción de este enfoque con éxito:

²¹ González-Loureiro y Figueroa, 2011, pag. 45.

²² Bockstette & Stamp, 2011

- a. Articular una visión de la empresa con compromiso y decisión estratégica explícita,
- b. Desarrollar una estrategia sólida que identifica un claro enfoque y articula objetivos ambiciosos.
- c. Entrega efectiva que apalanca los activos y experiencia en todas las funciones y unidades de negocio dentro de la empresa, socios externos y partes interesadas y
- d. Gestión de rendimiento que pretende medir y aprender de los resultados, llevar los esfuerzos exitosos a gran escala, y comunicar el progreso

Figura N° 1 Bloque estructurado para crear valor compartido



Fuente: "Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution," por V. Bockstette y M. Stamp, 2011

En la siguiente figura se tiene una comparación entre la RSE y el Valor Compartido:

Figura N° 2 Comparación RSE Y VALOR COMPARTIDO



Fuente: <https://www.webyempresas.com/que-es-el-valor-compartido/>

A efectos del presente trabajo, se considerará el valor compartido como la base teórica fundamental, dado que va más allá de la RSE tradicional, porque además incorpora criterios que van más allá de la filantropía.

1.4. TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS

Según R. Edward Freeman, 1984 hace referencia a que las organizaciones están formadas por una serie de stakeholders (Partes Interesadas) con los cuales se relaciona. Cada uno de estos tendrá una perspectiva determinada, así como diferentes niveles de dominio e influencia de manera estratégica o económica. La empresa debe recibir el consentimiento de los stakeholders incorporando sus necesidades y expectativas en su estrategia.

En este sentido, la organización obtendrá legitimidad si actúa de acuerdo al sistema de valores de los stakeholders. Esta puede ir en dos direcciones; la primera considera la adopción de estrategias que suponen un verdadero compromiso moral con los stakeholders identificados por la empresa y la segunda radica en que la identificación de los stakeholders y la asunción de sus demandas pueden esconder un elemento de gestión pragmática o utilitarista para obtener su aprobación, y en adición, puede ser un instrumento manipulador de las percepciones de estos grupos.²³

Diferentes autores tuvieron distintos enfoques, entre ellos Tomas M. Jones, 1980 quien indicó que en la responsabilidad social de las empresas es: “La noción que tienen las empresas en obligación para los grupos constitutivos en sociedad que no sean accionistas y que vaya más allá de la ley prescrita o contrato de unión, lo que indica que un stake puede ir más allá de su propiedad”.²⁴

Cabe mencionar que, Abass f. Alkhafaji, 1989 definió a los stakeholders como "grupos por quien la empresa es responsable" ²⁵, También Stanford Research Institute, 1963 los definió al actor que afecta o puede ser afectado por las actividades de una organización es decir aquellos grupos que sin apoyo de la organización dejaría de existir. Freeman y Gilbert, 1987 establecieron que pueden afectar o ser afectados por una empresa²⁶.

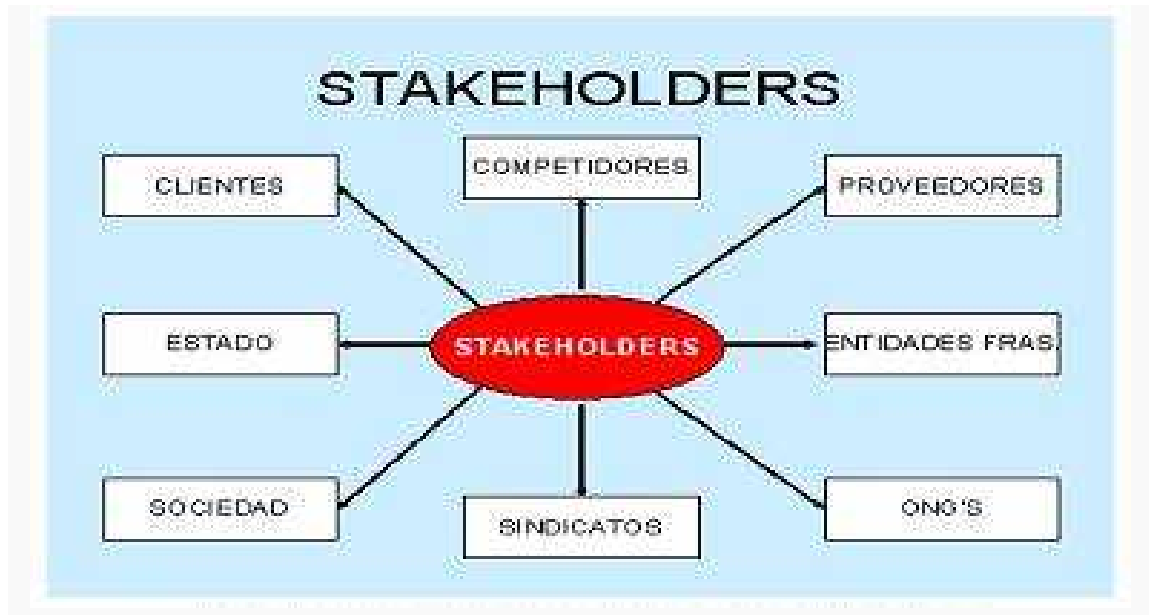
²³ A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility R. Edward Freeman, S. Ramakrishna Velamuri Pages 9-23

²⁴ Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined Issue published: April 1, 1980(pp. 59 -60)

²⁵ A Stakeholder Approach to Corporate Governance(p. 36).

²⁶Stakeholder Theory: The State of the Art

Gráfico N° 1 Teoría de Stakeholders: Estado del Arte



Fuente: Imagen extraída de la página de curso gratuitos www.aulafacil.com

Con el transcurso del tiempo estas conceptualizaciones obtuvieron una interdependencia entre los stakeholders y las empresas los cuales afirmaron lo siguiente:

“Los stakeholders son grupos en relación con una organización”²⁷. Pero cabe destacar que la mayoría de los estudios han intentado precisar una definición más concreta de los segmentos interesados donde se evidencio diferencias de opinión de “Quien o que es lo que realmente cuenta”, como enunciaremos a continuación que: Los stakeholders son como un individuo o grupo que “puede afectar a la consecución de los objetivos de una organización o quien se ve afectado por la consecución de los objetivos de una organización”.²⁸

Podemos afirmar que existe una relación mutua de poder y dependencia, algunos autores destacan como: “Dos entes pueden alcanzar sus objetivos con el vínculo de dependencia, es por eso que los stakeholders dependen de las empresas con la única razón de alcanzar sus metas personales y en los que la empresa está en función de su existencia”.²⁹ “Personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos de procedimiento y/o aspectos de la actividad empresarial”³⁰

²⁷Thompson, watric y Smith 1991 (p. 209)

²⁸Freeman y Red 1983 (p 91)

²⁹Stakeholdres Theory Erik Rheman 1964

³⁰A StakeholderRationaleforRisk Management Donaldson y Preston 1995 (p 85)

Unos pocos estudiosos pudieron reducir el campo de los grupos relevantes en términos de sus demandas morales, argumentando que la esencia de la gestión de los stakeholders debe ser la participación de la empresa en la creación y mantenimiento de las relaciones morales o el éxito de la empresa su deber exigido de los stakeholders.³¹

Es así que la teoría de los stakeholders es un compromiso entre la organización y sus públicos activos con el fin de aumentar su legitimidad, su credibilidad, la confianza y desarrollar una comprensión mutua entre sí.³²

Por los antecedentes antes descritos la teoría de los stakeholders presenta tres atributos los cuales son el *poder, la legitimidad y la urgencia*; La definición de poder deriva de la idea weberiana donde describe que “el poder es la posibilidad de que un actor dentro una relación social estaría en condiciones de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia”³³, también se considera "una relación entre los actores sociales en las que un actor social A, puede conseguir otro actor social B, para hacer algo que B de otro modo no habría hecho”³⁴, también sugieren una lógica para la categorización más precisa del poder en el entorno de la organización, con base en el tipo de recurso que se utiliza para ejercer el poder: el poder coercitivo basado en los recursos físicos de fuerza, violencia o la restricción; la potencia utilitaria basado en los recursos materiales y financieros; y el poder normativo basado en los recursos simbólicos³⁵.

Respecto al atributo de legitimidad es fundamental seguir la normatividad en los stakeholders donde manera implícita se articula con el poder, en tal sentido es que se distingue el uso legítimo del uso ilegítimo es decir "a la larga, los que no usan el poder de una manera que la sociedad considera responsable, tenderán a perderlo”³⁶.

Recientemente se ha definido la legitimidad como "una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, adecuada o apropiada dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”³⁷.

³¹Freeman, 1994; Wicks, Gilbert, &Freeman, 1994

³²Gruning y Hunt, 1994

³³Weber, 1947

³⁴Power in organizations. Jeffrey Pfeffer 1981 (p 3)

³⁵Modern organizations Imitai Etzioni (1964)

³⁶CorporateSustainability Management in theEnergy Sector (Davis, 1973, p. 314).

³⁷Transformingthe Rural: Global Processes and Local Futures Schuman 1995 (p. 574).

Con relación al Atributo de Urgencia se identifica la interacción de los gerentes con los stakeholders describiéndose de la intensidad moral como un constructo multidimensional, donde la urgencia se basa en los dos atributos siguientes: (a) la sensibilidad del tiempo: el grado en el cual demora de gestión en la atención a la demanda o la relación es inaceptable para el stakeholder y (b) la criticidad: la importancia de la reclamación o la relación del stakeholder, de esta manera definiendo a la urgencia como el grado en que las reclamaciones de los stakeholders requieren atención inmediata³⁸.

Las realidades económicas tienen como núcleo la teoría de los stakeholders donde los gerentes deben desarrollar relaciones, inspirar a sus stakeholders, y crear comunidades donde todo el mundo se esfuerza por dar lo mejor para entregar el valor de las firmes promesas. Ciertamente, los accionistas son un componente importante y las ganancias son una característica crítica de esta actividad, pero la preocupación por las ganancias es el resultado en lugar del controlador en el proceso de creación de valor.³⁹

El valor económico es creado por personas que voluntariamente se unen y cooperan para mejorar las circunstancias de cada uno, poniendo como mejor alternativa a los puntos propuestos por *Sundaram e Inkpen*. Dichos puntos son los siguientes:

-) El objetivo de crear valor para los interesados es decididamente pro-accionista.
-) La creación de valor para los stakeholders crea los incentivos adecuados para directivos a asumir riesgos empresariales.
-) Tener una función objetivo hará de la gobernabilidad y la gestión difícil, si no imposible.
-) Es más fácil hacer desde los stakeholders a los accionistas que a la inversa.
-) En caso de incumplimiento de contrato o de confianza, los accionistas, en comparación con las partes interesadas, tener una protección (o puede buscar remedios) a través de mecanismos tales como el mercado de acciones.

De esta manera Freeman acentúa que la teoría de los stakeholders afirma que cualquiera que sea el objetivo último de la corporación u otra forma de actividad de negocios, gerentes y empresarios deben tener en cuenta los intereses legítimos de los grupos e

³⁸StakeholdersMatter: A New ParadigmforStrategy in Society Jones, 1993

³⁹Freeman, Wicks y Parman (2004)

individuos que pueden afectar (o ser afectados por) sus actividades⁴⁰, debido que en tiempos actuales “Se concibe el interés social ya no tanto bajo la idea de un beneficio económico encaminado a repartir las utilidades de los socios, sino a un interés que busca la maximización del valor actual de las acciones”⁴¹.

1.5. EVOLUCIÓN DE DIFERENTES EMPRESAS EN LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Los siguientes estudios citados tienen como finalidad explicar los beneficios derivados de las estrategias desarrolladas por las empresas del sector de minería e hidrocarburos para Crear Valor Compartido:

Las empresas analizadas fueron: Anglo American, BHP *Billiton*, en Chile y en *Newmont Mining Corporation*. Anglo American creó Valor Compartido al redefinir sus productos y mercados. La iniciativa fue desarrollada en la Planta de Reciclaje de Agua ubicada en Emalaheni, en una región de África del Sur, la cual afrontaba un grave problema social: la escasez de agua potable. La compañía vio la oportunidad de utilizar un subproducto de sus procesos de producción para ofrecer un valor social y empresarial. Anglo American desarrolló varios proyectos de minería de carbón en la provincia y una de las consecuencias de la minería de este tipo era el escurrimiento de las aguas ácidas de las minas, las cuales, de no manejarse con cuidado, contaminaban los acuíferos y los sistemas fluviales. Por lo tanto, el cumplimiento de las regulaciones en Sudáfrica fue imperativo y a su vez se extendían a perpetuidad, es decir más allá de la vida productiva de las minas. Las labores subterráneas de carbón de Anglo American requerían alrededor de 140 millones de metros cúbicos de agua, las cuales a su vez necesitaban de tratamiento.

Anglo American decidió tratar las aguas de sus labores a estándares de agua potable para que fueran disponibles para las comunidades. Con la planta ya operativa, Anglo American fue capaz de satisfacer el 12 por ciento de las necesidades diarias de agua de la localidad, generando 25-30 millones de litros por día. El éxito de Anglo American también permitió a la empresa vender servicios de tratamiento de agua para BHP *Billiton*, que es propietaria de una mina de carbón cerrada en la zona cuyo drenaje ácido de minas requiere un

⁴⁰Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited Freeman (p 364)

⁴¹ La noción de shareholder value y la teoría de los stakeholders Sabogal 2011 (p. 5).

tratamiento similar. Así Anglo American ha reducido el coste de la gestión responsable del medio ambiente ajustándose a las exigencias de la regulación y aportado beneficios significativos a la sociedad ⁴².

Otra estrategia de Valor Compartido desarrollada a nivel de Cadena de Valor, fue la ejecutada por BHP Billiton en Chile, donde la empresa se preocupó por mejorar la calidad y la fiabilidad de los proveedores locales para generar ahorro de costos del negocio, al fortalecer la economía local y al crear puestos de trabajo. Para crear empresas que puedan ser competitivas mundialmente y ofrecer un servicio de clase mundial, BHP creó el "Programa de Proveedor de Clase Mundial" en Chile. El programa involucró a los proveedores locales para desarrollar soluciones innovadoras para atender las diversas áreas de las operaciones, a nivel del agua, la energía, el capital humano, el mantenimiento, la calidad del aire, el control de la niebla ácida, y la lixiviación. El objetivo de la iniciativa fue que Chile contando al menos con 250 proveedores de clase mundial puede exportar al 2020 sus servicios a los proyectos mineros de todo el mundo.

Newmont Mining Corporation, uno de los mayores productores de oro del mundo, se destacó por su Programa de Aprendizaje, el cual fue una reconocida estrategia de Creación de Valor Compartido a nivel de Clúster / Medio ambiente operativo local desarrollado en Ghana: el programa de aprendizaje de Newmont generó valor para el negocio mediante la creación de una fuerza de trabajo local con un alto nivel de habilidades técnicas. El programa estuvo enfocado en preparar a electricistas, mecánicos, técnicos de operaciones, especialistas en mantenimiento de minas y soldadores con un alto nivel técnico. El costo total de contratar un personal extranjero para ocupar estos puestos llegó a significar más de 20 veces el costo de pagar un empleado local para atender la misma función, por lo que la creación de mano de obra local fue fundamental para los intereses comerciales de Newmont. Los trabajadores locales mejoraron su rendimiento al ganar salarios más altos y al asumir funciones más técnicas, también mejoraron la seguridad, dado que la formación local ha demostrado que plantea un riesgo menor en cuanto a rotación, proporcionando una mayor continuidad al negocio⁴³.

⁴²Hidalgo et al., 2014

⁴³Hidalgo et al., 2014

De otro lado, *Mining Share Value (MSV) and Engineers Whithout Borders Canadá*, 2015 identificaron prácticas para Crear Valor Compartido en empresas mineras. El estudio denominado Compras locales y tendencias de información pública a través de la industria minera mundial: Un análisis del informe de las empresas 2012-2013 tuvo como objetivo proporcionar una visión general de las tendencias en la presentación de adquisiciones locales públicas por la industria minera mundial. Este estudio permitió ver los beneficios de incrementar los niveles de detalle en los informes de compras locales. Para la MSV, la contratación local ofrece a las empresas mineras una oportunidad significativa para mejorar el desarrollo económico y social en los países donde se trabaja. Este estudio basó su análisis en lo siguiente: (a) compras de bienes y servicios locales por parte de las empresas mineras que crean puestos de trabajo, (b) en la promoción de habilidades y transferencia de tecnología, (c) en incrementar la integración de las empresas locales en las cadenas globales de valor, (d) en la reducción de costos de adquisición y mejoramiento de la eficiencia de la cadena de suministro y (e) en la formalización de la economía local.

En Chile el caso de La Minera Escondida que se ubica en Antofagasta, considerada la mayor productora individual de cobre a nivel mundial, es una de las pocas mineras que cuenta con un alto porcentaje de personal altamente calificado, debido que la región cuenta con un centro de capacitación de excelencia llamado Centro de Entrenamiento Industrial y Minero (CEIM) donde todos los trabajadores son preparados y formados. Además, trabaja con la comunidad en materia de fomento productivo, recursos hídricos y educación, considerándose esto una muestra de cómo un proyecto minero puede ser parte de la preservación del ambiente, además de la generación continua de actividades de valor. En este documento se explica el cambio de paradigma para cerrar la brechas de habilidades que han favorecido el incremento de competitividad: trasladándose de una posición pasiva de confiar y esperar que el sistema educacional sean los que generen trabajadores capacitados, a ser los propios formadores de empleados de calidad alineados a las propias necesidades de fuerza laboral, en colaboración de otros actores de la industria y del gobierno central, reduciéndose la situación de pobreza de las personas y mejorando a su vez la estrategia competitiva del sector⁴⁴.

⁴⁴Pol et al. (2014) Presentaron en Chile, el caso de La Minera Escondida

Strategy and Competitiveness in Latin American Markets: The Sustainability Frontie, comentaron en su libro que las empresas deben contar como estrategia de negocio para aumentar su competitividad a la sostenibilidad, mientras una empresa es sostenible en cuanto a resultados económicos, ambientales y sociales, no sólo para una corporación, sino también para una región, nación o el mundo entero, la empresa siempre será capaz de mantenerse a sí misma en el tiempo. El enfoque del libro es sobre la sostenibilidad a nivel de empresa, específicamente de las estrategias de sostenibilidad para las empresas en América Latina, debido que estas son las estrategias que producen resultados económicos, sociales y ambientales de una manera que no sólo es responsable, sino también efectivas para lograr viabilidad, legitimidad y competitividad empresarial. Al mismo tiempo, se mencionó el tema social del que carecen las compañías mineras de Latinoamérica; recalándose que los países menos desarrollados tienen que superar dos retos previos para competir: en primer lugar, deben ser capaces de funcionar a pesar de los mercados informales, instituciones débiles y mala infraestructura, como puentes, carreteras y sistemas de seguridad. Su segundo reto es la legitimidad dentro de las comunidades y las sociedades locales⁴⁵.

Gold Fields, una compañía minera con sede en Sudáfrica, que opera una mina de oro en el norte de Perú. Durante cinco años de producción, la mina de oro Cerro Corona es la más eficiente de todas las minas de *Gold Fields* en el mundo, esta minera con el tiempo aplicó estrategias en base a *tradeoffs* haciéndola más sustentable. La complejidad y el reto de las empresas de América Latina se ilustran con Cerro Corona, quien ha hecho contribuciones importantes a la infraestructura local en torno a su mina, al contribuir a carreteras y electrificación rural. A pesar de estos éxitos, Cerro Corona también se enfrenta a una serie de retos críticos, el más importante de los cuales están directamente conectados a los graves problemas sociales que enfrenta el Perú. La pobreza que existe en la región exacerba las tensiones entre los ricos (minera) y los que no tienen (la población local), lo que provocó protestas y manifestaciones en ocasiones perturbadoras, para ello aplicó una estrategia global para trabajar con las comunidades; la cual se implementó en las diferentes etapas de las operaciones. El objetivo principal de esta estrategia se basa en tres pilares que son: (a) promover el desarrollo local básico de

⁴⁵Jäger y Sathe, *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets: The Sustainability Frontie*, 2014.

infraestructura, como carreteras, telecomunicaciones, electricidad, agua potable, educación y salud, (b) la formación y el empleo de las comunidades locales y (c) el desarrollo de proyectos económicamente auto sostenibles como los pastos naturales y la forestación.⁴⁶

Otro estudio de CVC que se desarrolló en el continente africano fue el de *Hills, Russell, Borgonovi, Doty y Lyer, 2012* y que estuvo relacionado al tratamiento de las necesidades sociales en salud, mencionaron cómo Anglo American en el sur de África gestionó la amenaza que significaba los altos índices del virus de inmunodeficiencia humana (VIH) sobre su productividad. La compañía estimó que el 16.5 % de la fuerza de trabajo en las operaciones del sur de África era VIH - positivo. Para mantener productiva la mano de obra, Anglo American adoptó un rol proactivo que incluía campañas de prevención, pruebas, asesoramiento, y el acceso a los tratamientos del VIH. Desde 2002, la compañía proporcionó tratamiento antirretroviral a todos los empleados infectados. De este modo, el ausentismo se redujo a 1,9 días por empleado durante un mes, lo que significó un ahorro de \$ 96 al mes. El uso de los servicios de salud también se redujo, ahorrando \$ 87. Para el año 2010, cerca de 10.000 empleados usaban este tratamiento y los índices de ausentismo y rotación se redujeron significativamente.⁴⁷

En relación al cuidado de mano de obra local y redes de proveedores para el apoyo de operaciones de países en vías de desarrollo, comentaron la inversión de Anglo American en el desarrollo de proveedores de pequeñas y medianas empresas para apoyar sus operaciones en África del Sur. A través de un fondo designado, la empresa ofreció financiación de capital y préstamos a estos proveedores, así como el apoyo en una variedad de áreas funcionales, incluyendo la contabilidad y relaciones públicas. Estos esfuerzos crearon valor para Anglo American mediante la mejora de la calidad de sus proveedores al tiempo que se mejoró la estabilidad económica de las zonas que rodeaban las operaciones de la empresa. En 2011, aproximadamente la mitad de los gastos de adquisición de Anglo American estaban con empresas propiedad de sudafricanos históricamente desfavorecidos.⁴⁸

⁴⁶Jäger y Sathe, destacaron las exitosas prácticas de Gold Fields,2014.

⁴⁷Hills et al., cuidado de mano de obra local y redes de proveedores para el apoyo de operaciones de países en vías de desarrollo, 2012.

⁴⁸Hills et al., 2012.

El vicepresidente de asuntos corporativos en el Perú de la empresa minera sudafricana *Gold Fields*, *Miguel Inchaustegui*, llevó a cabo una charla en el mes de setiembre del año 2016 donde compartió las experiencias obtenidas por Minera *Goldfields* en cuanto a la aplicación de creación valor compartido en su estrategia de negocios. Entre las lecciones aprendidas destacó que el éxito de los proyectos desarrollados bajo este enfoque se basó en la cercanía y confianza que ha logrado la empresa por su presencia y comunicación constante con las comunidades de influencia, que la mejor forma de crear valor compartido fue la política de puertas abiertas, que el asistencialismo no conduce al desarrollo (no es sostenible), que se hace necesario el desarrollo de trabajo concertado y de proyectos sociales y que los acuerdos deben ser claros y específicos para evitar conflictos⁴⁹.

Las cinco iniciativas de Creación de Valor Compartido desarrollado en *Goldfields* consideraron el impacto social y el impacto en el negocio destacando:

-) Desarrollo de la primera infancia.
-) Desarrollo económico local.
-) Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
-) Desarrollo de proveedores locales competitivos.
-) Capacitación técnica para jóvenes

Otros estudios están orientados a recomendar acciones necesarias para facilitar las operaciones y la creación de acuerdos de inversión más duraderos entre ellos, la Corporación Financiera Internacional (IFC) rescató la importancia de la Licencia Social, como aprobación tácita de las comunidades para permitir el desarrollo de proyectos. Este estudio exhorta la constante evaluación de los impactos sobre los servicios de los ecosistemas relacionados con el agua que ofrece oportunidades para asegurar la sostenibilidad y que requiere un enfoque más coordinado no solo de las industrias mineras que hacen uso de las cuencas en menor porcentaje en comparación de otras actividades económicas que se desarrollan en las mismas zonas (IFC). “Se puede incrementar valor implementando prácticas sociales líderes y técnicas de gestión de agua que aceleren los

⁴⁹Inchaustegui, 2016

procesos de obtención de permisos, que faciliten la expansión de las minas y garanticen el acceso al agua”⁵⁰.

La Corporación Financiera Internacional (IFC) mencionaba además que, para comprender mejor las percepciones y las realidades de la empresa y la comunidad en el sector minero, es necesario adoptar un enfoque tridimensional (3D):

- a. Alinear las funciones internas de la empresa,
- b. Utilizar comunicación estratégica multidireccional que fomente la confianza y empatía dentro de las empresas y entre los grupos de actores clave involucrados y
- c. Encontrar formas de gestionar el agua en forma conjunta con los demás actores clave involucrados (IFC). “La integración de las tres dimensiones permitirá una mejor comprensión del valor compartido en la gestión sostenible del agua”⁵¹. La IFC mencionó que la gestión eficiente del agua genera valor basado en “innovación e inclusión del conocimiento local y al mejorar la calidad de la licencia social y la reputación”⁵².
- d. Así mismo la gestión compartida del monitoreo del agua mediante la colaboración con otros actores de la industria y comunidades, puede facilitar las operaciones, aumentar la eficiencia, ayudar a las empresas a calcular y anticipar los costos y a crear acuerdos de inversión más duraderos promovidos a su vez por las compensaciones recíprocas lo que ayudará a reducir los conflictos.⁵³.

Los aspectos relacionados con el recurso hídrico requieren de especial cuidado en el tema minero, por ello el *Compliance Advisor Ombudsman* (CAO) destacó que “el conflicto del agua es sobre las personas que no es solamente un problema ambiental y requiere algo más que una solución técnica”⁵⁴ mencionando además que el 68 % de las quejas relacionadas con la minería incluyen problemas con el agua.

En otros sectores distintos a la minería, destaca el aporte de la empresa Nestlé la cual desarrolló un modelo de negocio basado en: (a) la conformidad y alineamiento con las

⁵⁰IFC, 2014, p. 4

⁵¹(IFC, 2014, p. 33)

⁵²La IFC (2014)

⁵³IFC, 2014, p. 15

⁵⁴ (IFC, 2014, p. 3)

leyes, principios de negocio y códigos de conducta, (b) la sustentabilidad y (c) la nutrición, gestión de agua y desarrollo rural. Nestlé crea valor compartido para la sociedad a través de la innovación basada en la ciencia y el respeto por las personas y el medio ambiente⁵⁵.

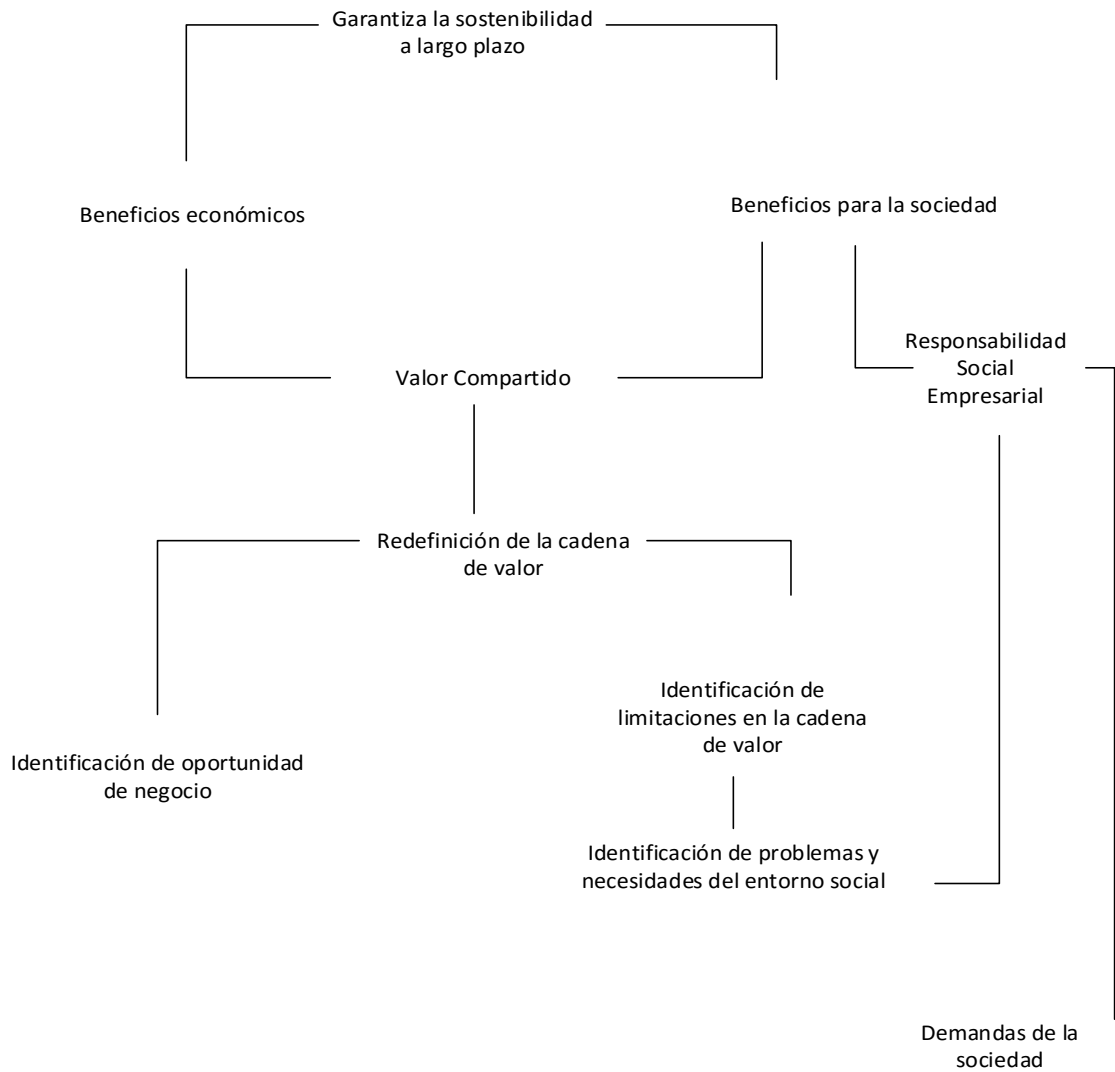
Otro estudio de importancia fue desarrollado por *Spitzeck y Chapman, Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil*. Cuyo objetivo fue mejorar la eco eficiencia en la agricultura del Brasil. La calificación de este estudio se comprendió como una estrategia de valor compartido a nivel de rediseño de la productividad en la cadena de valor⁵⁶.

Los estudios citados cada uno se constituyen en una fuente de referencia de los beneficios derivados del desarrollo de estrategias de Valor Compartido, tanto del sector minero como de otros sectores.

⁵⁵Nestlé 2015

⁵⁶ Spitzeck y Chapman, *Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil*, 2012.

Figura N° 3 Esquematización del marco teórico



Fuente: *Elaboración Propia*

1.6. HIPOTESIS

Debemos tener presente que las hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo y pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Es decir, al establecer sus hipótesis, el investigador desconoce si será o no corroboradas.

Las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las causas del comportamiento de alguna variable, o las relaciones entre dos a mas variables, y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados, es decir en una teoría ⁵⁷

A modo orientativo podemos ofrecer el siguiente cuadro que relaciona el enfoque de una investigación, con su alcance y la posibilidad de plantear hipótesis:

Cuadro N° 5 Formulación de la hipótesis (Introducción a la Metodología de investigación)

Formulación de hipótesis antes de la recolección de los datos dependiendo del enfoque y alcance inicial del estudio (lo que generalmente ocurre en la investigación)	ALCANCE DEL ESTUDIO	ENFOQUE CUANTITATIVO	ENFOQUE CUALITATIVO
	Exploratorio	Sin formulación de hipótesis	Sin formulación de hipótesis
	Descriptivo	Formulación de hipótesis descriptiva para pronosticar un hecho	Sin formulación de hipótesis
	Correlacional	Formulación de hipótesis correlacional	La formulación de hipótesis puede darse o no
	Explicativo	Formulación de hipótesis causal	Potencial formulación de hipótesis

Fuente: Introducción a la Metodología de investigación (p. 74)

⁵⁷ Marcelo M Gómez Introducción a la Metodología de investigación (p. 74)

DIAGNOSTICO

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Servicios mineros del Sud es una sociedad anónima constituida en fecha 8 de abril del 2008, inicia sus actividades el 17 de abril de 2008 cuyo objeto principal es la actividad minera, a través de la explotación, concentración, fundición, refinación y comercialización de los recursos minerales de los yacimientos de piedra Caliza, Yeso, Óxido de Hierro y Agregados para la construcción, los cuales se encuentran en el subsuelo del territorio nacional, acorde a la ley de Minería y otras leyes conexas. Así mismo, la empresa cuenta con capacidad y facultades para industrializar, importar, distribuir, comercializar minerales metálicos, áridos, agregados y otros que deriven de la actividad minera, metalúrgica, de áridos y agregados.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La escritura de constitución de Servicios Mineros del Sud (SERMISUD S.A.) fue inscrita bajo el registro de comercio N° 00138112 en FUNDAEMPRESA. El domicilio legal es la ciudad de Sucre en calle pasaje Armando Alba N° 80.

➤ **VISIÓN**

Somos una empresa en constante crecimiento y un referente minero en el país.

➤ **MISIÓN**

Proveer materias primas y servicios de calidad a nuestros clientes.

➤ **VALORES**

Integridad: hacer lo correcto con honestidad y cumplir con nuestra palabra.

Responsabilidad: Cumplir con nuestros compromisos garantizando resultados deseados

Desempeño: Alcanzar altos resultados para la empresa utilizando al máximo nuestras capacidades.

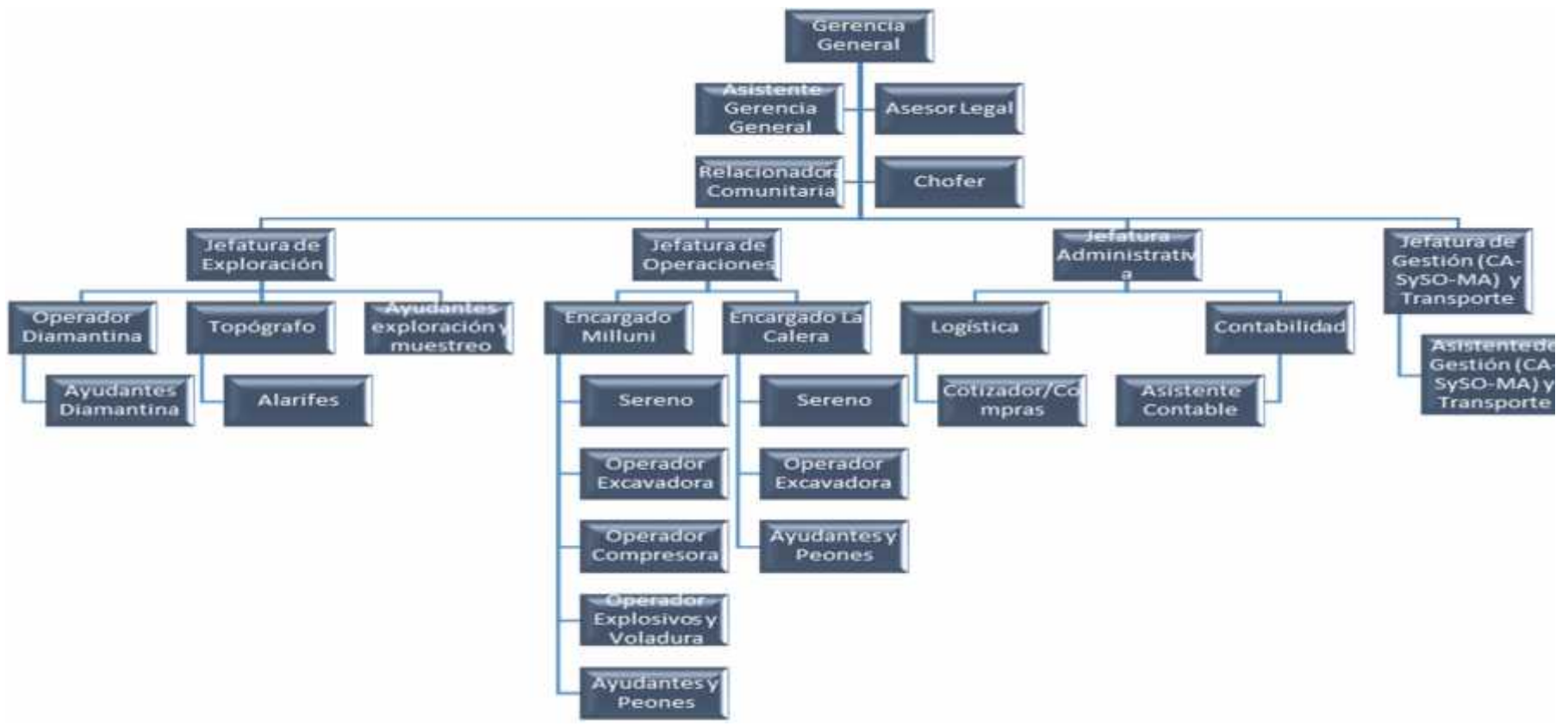
Respeto: Valorar la transparencia, la confianza, el trabajo en equipo, la diversidad y las relaciones de beneficio mutuo.

Sostenibilidad: Situar la salud y la seguridad en primer lugar, ser ambientalmente responsable y apoyar a nuestras comunidades.

Disciplina: Día a día practicamos este valor en la empresa

2.3. ORGANIGRAMA

Gráfico N° 2 Organigrama



Fuente: Servicios Mineros del Sud S.A.

Se observa en la figura adjunta SERMISUD está constituido por una Gerencia General de la cual bajo su dependencia tiene a su cargo Asesoría Legal, Asistente Gerencia General, Relacionador Comunitario y un Chofer, en la misma estructura observamos que la empresa cuenta con 4 jefaturas la de Explotación, Operaciones, Administrativa, Gestión (CASySO-MA) y Transporte, las mismas que a su vez cuentan con sus respectivos profesionales por jefatura.

2.4. PRODUCCIÓN

Su principal cliente FANCESA, se provee de las siguientes materias primas para la producción de sus distintos tipos de cemento. Los requerimientos de materias primas FANCESA lo hace de acuerdo a la gestión Fabril (abril 2017 a marzo 2018), por lo que existe un desfase de 6 meses respecto a la gestión Minera. Con el fin de demostrar el grado de cumplimiento a los requerimientos de Planta Cal Orcko, a continuación, se muestra la comparación de lo presupuestado versus ejecutado en la gestión Minera 2016-2017 y Fabril 2017.

Cuadro N° 6 CANTERA CAL ORCKO.

MATERIA PRIMA	REQUERIDO GESTIÓN FABRIL 2017 (TON)	EJECUTADO GESTIÓN FABRIL 2017 (TON)	% EJECUCIÓN
CALIZA	1,249,389.47	1,064,091.17	85%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Grafico N° 3 MATERIA PRIMA CALIZA.



Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Según datos presentados en el cuadro y gráfico anterior de un total requerido de 1, 064,091.17 Ton por FANCESA para la gestión fabril 2017, SERMISUD según ejecución entregó un total de 1, 064,091.17 Ton; Es decir de un 100% solicitado cumplió con un 85%.

Cuadro N° 7 CANTERA MILLUNI

MATERIA PRIMA	REQUERIDO		EJECUTADO		% EJECUCIÓN
	GESTIÓN FABRIL (TON)	2017	GESTIÓN FABRIL (TON)	2017	
YESO	60,000.00		60,432.76		101%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Gráfico N° 4 MATERIA PRIMA YESO



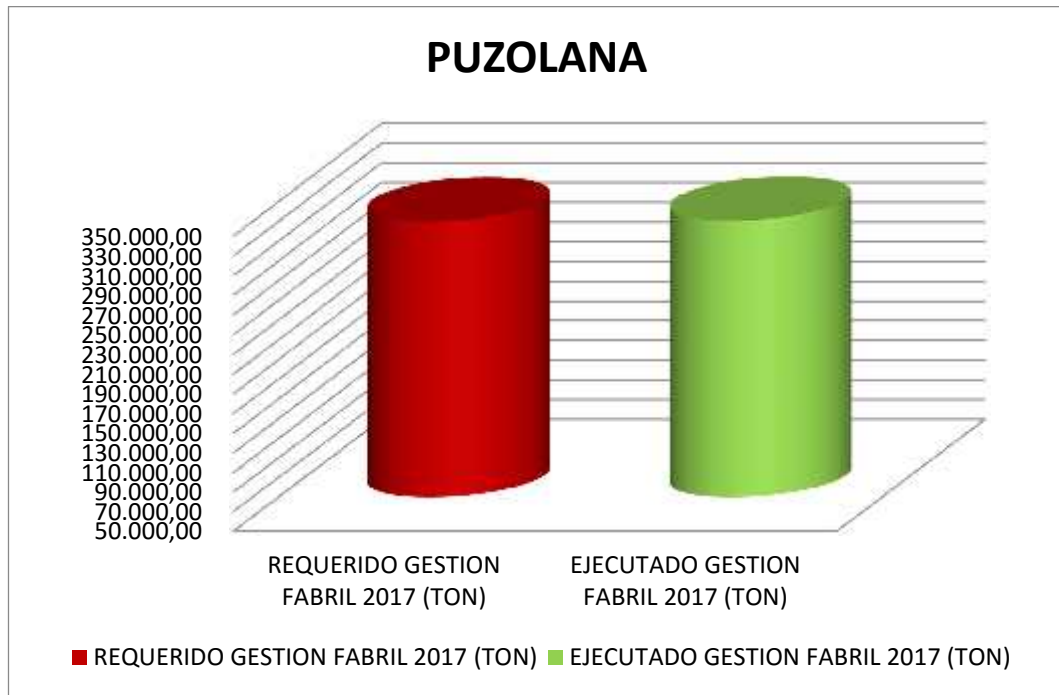
Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Según datos presentados en el cuadro y gráfico anterior de un total requerido de 60,000.00 Ton por FANCESA para la gestión fabril 2017, SERMISUD según ejecución entregó un total de 60,432.76 Ton; Es decir de un 100% solicitado cumplió con un 101%.

Cuadro N° 8 CANTERA LA CALERA

MATERIA PRIMA	REQUERIDO GESTIÓN FABRIL 2017 (TON)	EJECUTADO GESTIÓN FABRIL 2017 (TON)	% EJECUCIÓN
PUZOLANA	330,000.00	330,687.08	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Gráfico N° 5 MATERIA PRIMA PUZOLANA

Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Según datos presentados en el cuadro y gráfico anterior de un total requerido de 330,000.00 Ton por FANCESA para la gestión abril 2017, SERMISUD según ejecución entregó un total de 330,687.08 Ton; Es decir cumplió al 100%.

Cuadro N° 9 CANTERA LA ZAPATERA

MATERIA PRIMA	REQUERIDO GESTIÓN FABRIL 2017 (TON)	EJECUTADO GESTIÓN FABRIL 2017 (TON)	% EJECUCIÓN
LUTITA	40,000.00	40,285.86	101%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Gráfico N° 5 MATERIA PRIMA LUTITA



Fuente: Elaboración propia, en base a información de Servicios Mineros del Sud S.A

Según datos presentados en el cuadro y gráfico anterior de un total requerido de 40,000.00 Ton por FANCESA para la gestión fabril 2017, SERMISUD según ejecución entregó un total de 40,285.86 Ton; Es decir de un 100% solicitado cumplió con un 101%.

2.5. METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La finalidad del presente capítulo es también obtener un diagnóstico, el cual refleje la situación actual con relación a la creación de valor compartido en SERMISUD, el estudio estuvo encaminado a la obtención de información, para dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Interrogante fundamental de investigación:

¿SERMISUD entidad de estudio, cuál es su situación actual con relación a la creación de valor compartido?

Asimismo, se formularon otras interrogantes específicas:

¿Cuál es su grado de conocimiento sobre el concepto de valor compartido?

¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el modo de crear valor compartido?

¿Cuál es su preparación institucional para crear valor compartido?

¿Cómo establecerá la Creación de Valor Compartido enfocada hacia los Stakeholders?

Es importante cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación por lo cual es importante dar respuesta a las interrogantes planteadas, la metodología propuesta tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental – Descriptivo.

Al tratarse de una investigación científica del ámbito social se aplicaron cuestionarios las cuales contenían preguntas abiertas y cerradas, también se utilizaron entrevistas el cual tuvo una interacción entre el entrevistado y el entrevistador.

Se realizó adicionalmente recopilación de información secundaria e histórica referente a la empresa (SERMISUD) como ser hechos relevantes y concretos los cuales coadyuvaron a describir la situación actual de la empresa con relación a la creación de valor compartido.

2.5.1. Desarrollo de la investigación.

La siguiente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con visión objetiva de los hechos e información lo cual facilito el análisis de los resultados obtenidos.

El objetivo de la investigación centro su atención en detallar, la situación actual de la empresa con relación al valor compartido, describiendo, variables como; el nivel de conocimiento respecto a este nuevo concepto, formas, modos (métodos) de crear valor compartido, determinación de la situación actual de la empresa para acceder y crear valor compartido, enfoque hacia los stakeholders, los resultados de la investigación sustentados en un tipo de investigación descriptivo, que busca pormenorizar y describir los elementos sustanciales del problema.

2.5.2. Muestra para la Recolección de Datos

Para el desarrollo del diagnóstico se consideró el uso de una muestra no probabilísticas o dirigida⁵⁸, es decir una muestra que no dependió de la probabilidad sino de un procedimiento el cual consideró factores como:

⁵⁸*Hernández et al.*, “La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta”, 2014

-) Características para la Investigación
-) Objetivos de Investigación
-) Esquema de Investigación

La investigación al ser de tipo transversal múltiple, considero diferentes poblaciones:

-) Personal ejecutivo y funcionarios de la empresa SERMISUD (15 entrevistas).
-) Comunarios (15 entrevistas)
-) Personal de la empresa (15 entrevistas)
-) Clientes y proveedores de servicios (15 entrevistas)

2.5.3. Proceso de Recolección de Datos

Es importante destacar que previo a la recolección de información se coordinó con la Universidad Andina Simón Bolívar con la finalidad de informar el alcance del estudio y solicitar autorización para la utilización de los distintos instrumentos para la recolección de datos. Posteriormente se hizo el seguimiento respectivo a las distintas misivas enviadas, concertándose las fechas para el desarrollo de las distintas actividades para la utilización de instrumentos, lográndose la obtención de datos.

2.5.4. Análisis de Datos Recolectados

Los datos recolectados se procesaron tomando en cuenta lo siguiente:

-) Revisión integral de datos recolectados
-) Organización de datos recolectados en función de los objetivos propuestos en la investigación
-) Ingreso de la información a la base de datos
-) Tabulación de datos originada de las entrevistas a la población objetivo de la investigación.

2.5.5. Resultados

Los resultados obtenidos producto de la utilización de los instrumentos efectuados a los distintos funcionarios de SERMISUD, que describe la situación actual de la misma con

relación a la Creación de Valor Compartido (CVC), el nivel, de conocimiento sobre el concepto de CVC, el nivel de preparación de CVC las formas de crear valor compartido y el modo de la CVC con enfoque hacia los stakeholders y que las mismas están previstas para dar contestación a los objetivos de nuestra investigación.

2.5.6. Creación de Valor Compartido en SERMISUD

Es importante mencionar con relación a la situación actual de Creación de Valor Compartido el cual plantea Michael Porter y Kramer, 2011 en la empresa objeto de estudio y poder dar respuesta al objetivo general planteado en la presente investigación, se efectuó un análisis general de los resultados obtenidos en las herramientas de investigación, los mismos mostraron que, en el último periodo la empresa, desarrollo una serie de iniciativas y acciones de relacionamiento con sus grupos de interés (comunidades), que de acuerdo a un diagnóstico realizado por la unidad de trabajo social, las comunarios de la Calera y Milluni, carecen en su mayoría de servicios básicos, públicos y otros, si bien la mayoría de los encuestados afirmaron conocer el concepto de Valor Compartido estos relacionan con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, es importante mencionar que no todo el personal tiene conocimiento de políticas y líneas de intervención social las cuales se avoquen a esta nueva conceptualización basada en Creación de Valor Compartido a futuro.

2.5.6.1. Evaluación de Conocimiento de Valor Compartido

El objetivo fue identificar el grado de conocimiento del concepto de Valor Compartido el cual plantea Michael Porter y Kramer, 2011 en este sentido fruto de las entrevistas realizadas⁵⁹ a personal de las distintas áreas de la empresa se rescató que algunos tenían conocimiento de la existencia del concepto de Valor Compartido respecto a la definición, los conceptos fueron variables las cuales mostramos a continuación.

⁵⁹Ver Anexo Cuestionario Creación de Valor Compartido (B Valor Compartido ¿Que entiende Ud de Valor Compartido sobre el concepto desarrollado por el profesor Michel Porter de la Universidad de Harvard?)

Cuadro N° 10 Evaluación de Conocimiento de Valor Compartido

AREA DE RECURSOS HUMANOS	AREA DE MANTENIMIENTO	AREA LEGAL	AREA DE OPERACIONES	AREA DE TRASNSPORTE
“Es la relación existente entre el valor económico de la empresa y la creación de valor para la sociedad es una evolución de concepto de RSE”.	“Es la interrelación que existe para beneficio mutuo”	“El valor que una empresa encuentra en la inversión de una comunidad, para futuro conseguir de estas personas capacitadas réditos en áreas respectivas”.	“Identificación y solución de Problemas de la sociedad sin sacrificar la utilidad y cumplimiento de objetivos” “Desarrollo de actividades de una empresa la misa que promueve el desarrollo y crecimiento de todos los involucrados (proveedores, recursos humanos, clientes, sociedad en general) además de cuidar el medio ambiente”	“Beneficio mutuo con organizaciones clave para la empresa” “Es la identificación y solución de problemas sociales que se cruzan a sus negocios”

Fuente: Elaboración Propia Datos Entrevistas.

Tomando en cuenta la información del cuadro anterior, por áreas funcionales de la empresa, se puso establecer; el área de Recursos Humanos considero que el Valor Compartido está inmersa dentro la Responsabilidad Social Empresarial. En general tiene claro que la función de sus distintas áreas es emprender acciones hacia la comunidad buscando nuevas alternativas de desarrollo social y económico, con relación a sus afirmaciones las distintas áreas de la empresa con relación al concepto de CVC manejan un conocimiento y orientación alineada de alguna forma al interés por mejorar la competitividad y redistribución del valor, como buscar satisfacer necesidades sociales y económicas con las comunidades con las que se relaciona, impactar de forma positiva con sus colaboradores y su entorno.

Por ejemplo, la empresa ha establecido y viene desarrollando una estrategia de relacionamiento comunitario, en coordinación con el equipo multidisciplinario de SERMISUD S.A. se ha planificado la explotación de materia prima para lo cual es importante la obtención de nuevos contratos mineros. En socializaciones con las

comunidades se hizo énfasis en los beneficios de la explotación de la materia prima y en las medidas de mitigación ante cualquier impacto ambiental, generación de fuentes de trabajos directos e indirectos, contratación de servicios para el transporte de materia prima etc.

2.5.6.1.1. Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer

Según las entrevistas a funcionarios de la empresa, considerando la base metodológica expuesta por Porter y Kramer, ellos mencionan que trabajan con distintos grupos de personas y con diferentes niveles de compromiso, abarcando prácticas e iniciativas múltiples de involucramiento y relacionamiento.

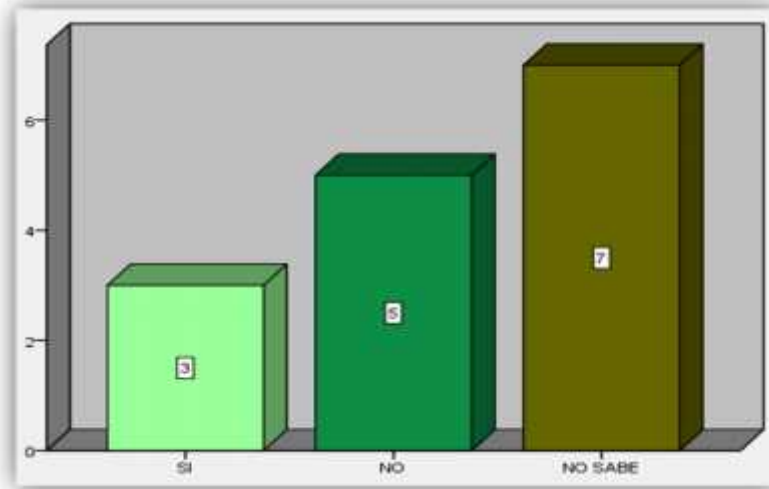
Así mismo se identificó que para complementar los resultados se tomó en cuenta información secundaria como: memorias anuales de la empresa, reportes de sostenibilidad, informes de sustentabilidad. En la gestión 2015 producto de los recursos otorgados denominados de compensación se elaboró un proyecto de adquisición de terrenos para los 62 afiliados de la comunidad de Milluni en cercanías de la ciudad de Sucre, entrega de ropa deportiva, etc., en la Comunidad Llinfi reforestación en la cantera del mismo nombre.

Gestión 2016, 2017 apoyo en la construcción de viviendas producto de la compensación social convenio suscrito con las comunidades de Carbajal, la Calera y SERMISUD.

2.5.6.1.2. CVC, para Productos y Mercados

Al momento de realizar las consultas, si la empresa toma en cuenta las definiciones de Creación de Valor Compartido, en el desarrollo de nuevos productos, del total de entrevistados solo tres respondieron de forma afirmativa, 5 respondieron negativamente, mientras que los 7 restantes, afirmaron no saber al respecto. Las respuestas de los entrevistados se reflejan en él y Gráfico N°7

Gráfico N° 6 CVC, para desarrollar Productos y Mercados



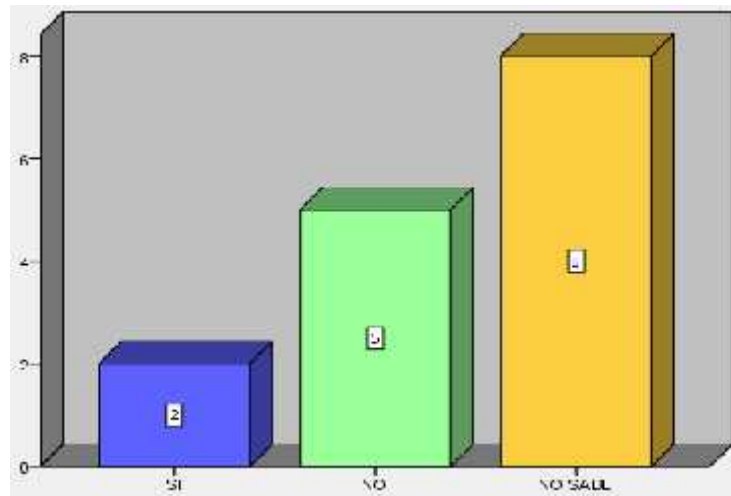
Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Según lo manifestado por los entrevistados de la población total, también reconocieron que el ciclo minero tiene una gama de oportunidades para generar productos intermedios para mercados locales, de tal manera que la organización minera cumpla con el marco normativo, los compromisos asumidos en sus instrumentos ambientales, generar ahorro e incrementar la productividad arribando a la satisfacción de necesidades locales de las comunidades anfitrionas.

2.5.6.1.3. CVC, para Redefinir La Productividad En La Cadena De Valor

Al consultar si la empresa toma en cuenta la CVC cuando plantean mejoras en su cadena de valor, respondieron de manera afirmativa 2, de forma negativa 5 y 8 respondieron no saber tal como muestra el Gráfico N° 8 , también afirmaron que existen distintas maneras, que el pensamiento de valor compartido transforme la cadena de valor, entre las cuales mencionaron las siguientes: (a) el uso de la energía y logística, (b) uso de recursos, (c) abastecimiento, (d) distribución, (e) productividad de los empleados y (f) ubicación. En línea estricta con los ejemplos descritos en el aporte de Porter y Kramer, 2011.

Gráfico N° 7 CVC, en la redefinición de la Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

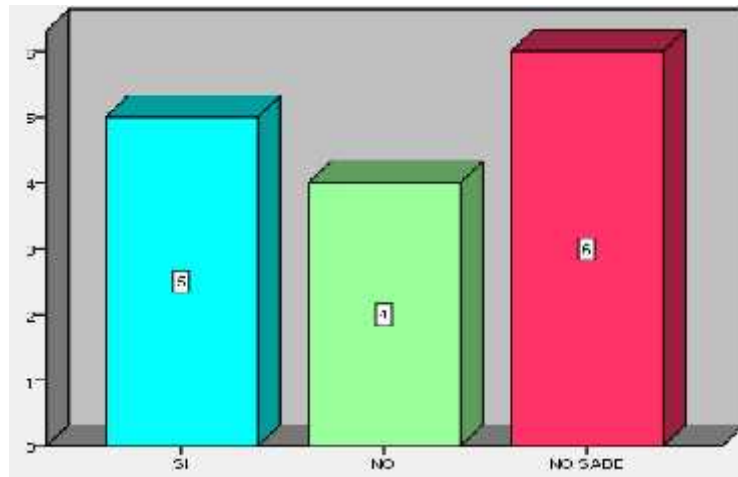
2.5.6.2. SERMISUD, Posibilita el Desarrollo de Clúster locales

Al indagar si SERMISUD toman en cuenta la Creación de Valor Compartido cuando hacen negocios con sus proveedores y clientes, cinco afirmaron que sí consideraron la Creación de Valor Compartido cuando hicieron negocios con su proveedores y clientes, los entrevistados afirmaron que dichas prácticas se reflejan cuando se quiere empoderar las capacidades de los proveedores locales y mantener buenas relaciones con los clientes. Por otro lado 4 manifestaron que su organización no toma en cuenta la Creación de Valor Compartido, 6 no sabe y que la consulta no aplica para el sector minero, dado que existen limitaciones y barreras que en ocasiones inhiben la cooperación entre competidores, ver gráfico N° 9.

Por otra parte, los entrevistados afirmaron que la presencia de SERMISUD en las comunidades juega un rol muy importante en el desarrollo económico y comunitario; es decir, las oportunidades para generar valor compartido en dichas comunidades son indirectas y de largo plazo considerando la vida útil de sus operaciones. A pesar que estas prácticas en referencia no están relacionadas directamente con sus actividades empresariales, consideraron que involucrarse en el desarrollo social y económico de las comunidades tiene un sentido más amplio comparado con el desarrollo de clusters en otros sectores. Como resultado de la revisión de información secundaria se identificó que de las iniciativas mostrarían aproximaciones a crear valor compartido basado en la promoción y desarrollo local de sus comunidades. Para poder afirmar si estas iniciativas

realmente crean valor compartido se debiera conocer el impacto de las mismas en la productividad de la empresa (valor de negocio).

Gráfico N° 8 Desarrollo de Clústers Locales



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Por otro lado, de las prácticas de involucramiento identificadas, estarían enfocadas en jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario, en actividades de inversión en infraestructura compartida y redes de logística, estarían orientadas a mejorar la capacidad de gobernabilidad local, también correspondería a iniciativas de involucramiento potenciales que buscan asociarse con otros clusters locales para construir infraestructura comunitaria.

Una mayor concentración de iniciativas potenciales dirigidas a jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario de los grupos de interés locales, esto vendría poniendo de relieve una nueva función de SERMISUD en el desarrollo de las comunidades. Se ha identificado que vinieron ejecutando líneas de intervención social para el desarrollo comunitario bajo ejes de acción como:

-) Educación
-) Fortalecimiento de capital humano
-) Infraestructura y servicios
-) Proyectos productivos
-) Salud y nutrición
-) Medio ambiente, deporte y cultura

Toda la gestión social liderada por SERMISUD en la mayoría de los casos, viene integrada a políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en todos los compromisos sociales vienen siendo fiscalizados por las autoridades comunitarias. Otro aspecto identificado es que algunas prácticas fueron desarrolladas con apoyo de las autoridades locales y otras instituciones (FANCESA), lo que pone de manifiesto es que se vienen ganando terreno en la recuperación de la confianza de las comunidades anfitrionas hacia la empresa.

Se han recogido algunas prácticas potenciales que están alineadas al tercer nivel de creación de valor compartido (permitir el desarrollo de clusters locales), las mismas que se configuraron como una oportunidad de generar un valor social, así como un valor para el negocio. según las entrevistas el beneficio de ejecutar dicho abordaje se concentró en invertir en infraestructura compartida, mejorar la capacidad de gobernabilidad como asociaciones para construir y mejorar los servicios básicos, y convertir al entorno en un espacio empresarial más estable y predecible ante cualquier limitación operativa como los conflictos sociales.

2.5.6.2.1. Creación del Valor Compartido Según el Enfoque de Stakeholders

De la población total entrevistada con relación al enfoque hacia los stakeholders para la CVC, se definió, el nivel de involucramiento de SERMISUD con sus colaboradores, comunidad, medio ambiente y proveedores, como stakeholders de mayor poder e interés para la empresa.

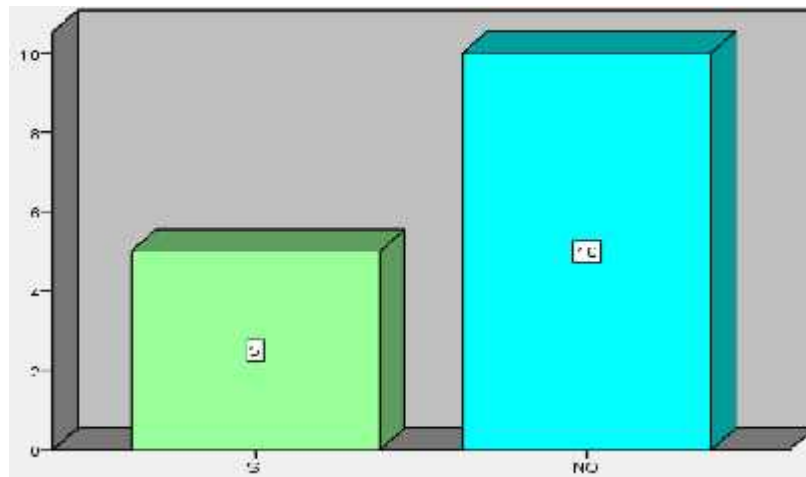
A continuación, el detalle de las manifestaciones, recogidas por los stakeholders.

2.5.6.2.2. Colaboradores.

SERMISUD no paga salarios por encima de otras empresas del rubro y de la industria. En las siguientes Gráficas se detallan las respuestas con relación al enfoque hacia los stakeholders. Considerando la importancia de la seguridad en el sector minero, se levantó información sobre la cantidad de accidentes laborales por año y diversos tipos de índices referente a estas estadísticas en las diversas operaciones desarrolladas por SERMISUD.

Los índices de severidad que correspondieron a los días perdidos por horas hombres trabajados, tuvo un resultado el cual no afectó la cadena productiva de la empresa. Se destacó que el riesgo, condiciones climáticas y tipo de trabajo en las operaciones mineras hacen vulnerable al sector, por lo que aún existen altos índices de seguridad con oportunidades de mejora que está considerando la empresa continuar con cero accidentes, ver gráfico N° 10.

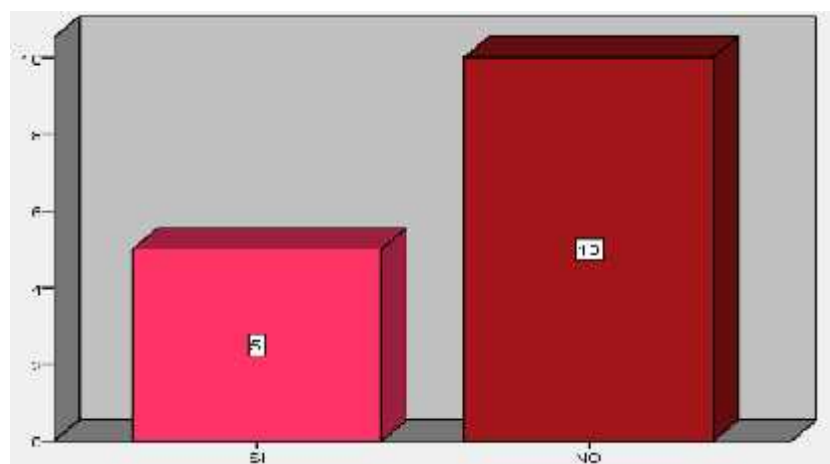
Gráfico N° 9 Prevención de riesgo de Colaboradores (Trabajadores)



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Respecto al balance de género, la fuerza laboral masculina es mayor en proporción a la cantidad de mujeres en operación; en el trabajo no existen diferencias en sus políticas destacando que todos cuentan con los mismos derechos y obligaciones, ver gráfico N°11.

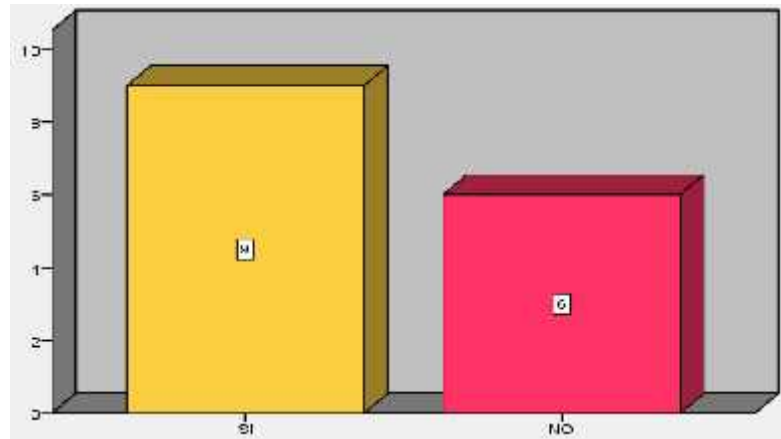
Gráfico N° 10 Balance de Género



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

La toma de decisiones si bien corresponde a los altos directivos, en general según la investigación involucra un alto vínculo participativo; SERMISUD indico contar con apoyo y soporte de los trabajadores para la toma de mejores decisiones, ver gráfico N°12.

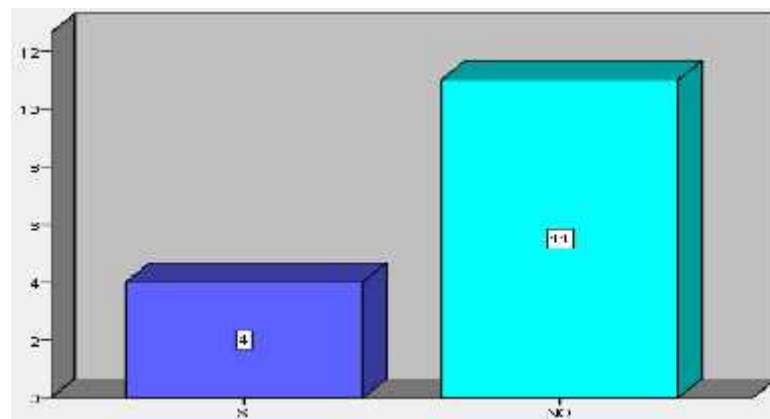
Gráfico N° 11 Participación de los Colaboradores en la Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Respecto al clima laboral, la medición de la satisfacción del trabajador ha sido un indicador que consideró, que no hicieron hincapié en mediciones más exhaustivas orientadas a maximizar el tiempo de descanso e integración de los trabajadores con sus familias, ver gráfico N° 13.

Gráfico N° 12 Satisfacción de los Colaboradores

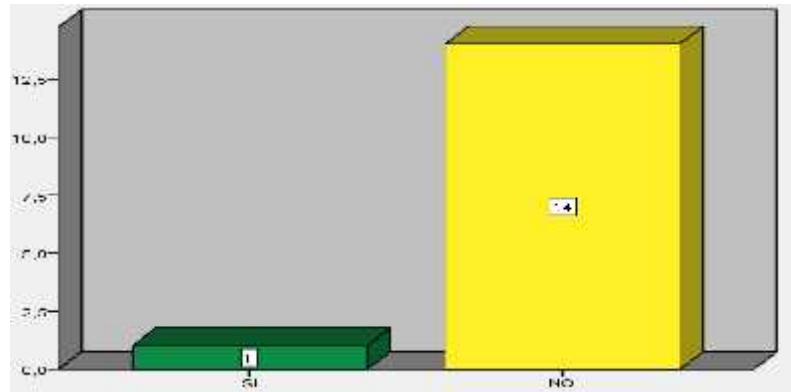


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Respecto a la capacitación, si bien indicaron haber cumplido con los cursos exigidos por la normativa de seguridad y capacitaciones varias en temas técnicos y operacionales, no precisaron montos de inversión en este rubro. En cuanto a la implementación de planes

de carrera no se mencionó el desarrollo o promoción de una línea específica. Sin embargo, indicaron no contar en mayor parte con un plan de sucesión para personal clave dentro las distintas áreas ya que la empresa es relativamente nueva, ver gráfico N°14.

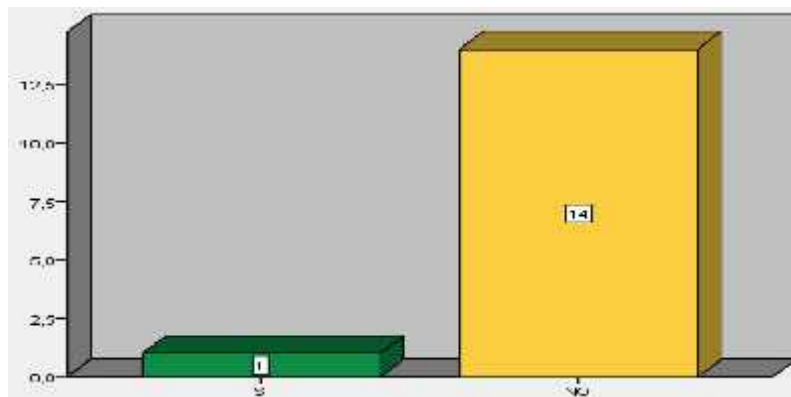
Gráfico N° 13 Capacitación a Colaboradores



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

SERMISUD indicó haber repartido utilidades entre sus trabajadores y asignado algún tipo de bonos, montos que posteriormente se incrementarían por la coyuntura actual de la subida de los minerales, por otro lado, los trabajadores no están tan enterados respecto a este beneficio ver gráfico N° 15.

Gráfico N° 14 Bonos Anuales al Cierre de Gestión



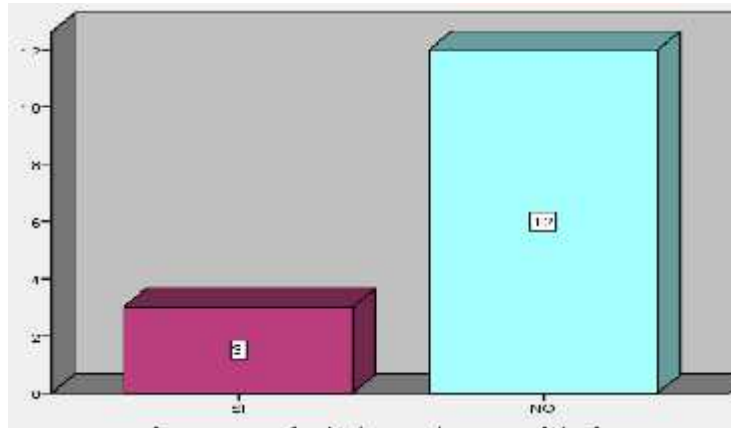
Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

2.5.6.2.3. Comunidad

En este tipo de stakeholder, se agrupa a las personas que residen en las comunidades donde la empresa desarrolla sus actividades mineras, este stakeholder, por su número, nivel de formación, coyuntura política, poder de negociación entre otros, es altamente

sensible ante las decisiones de la empresa ya que presenta alto poder por lo que tiene un alto interés, de una buena gestión con estos actores la empresa garantiza la continuidad de operaciones mineras como para el desarrollo de nuevos proyectos. SERMISUD indica no haber realizado inversiones en obras municipales ver Gráfico N° 16.

Gráfico N° 15 Inversión en Obras Municipales

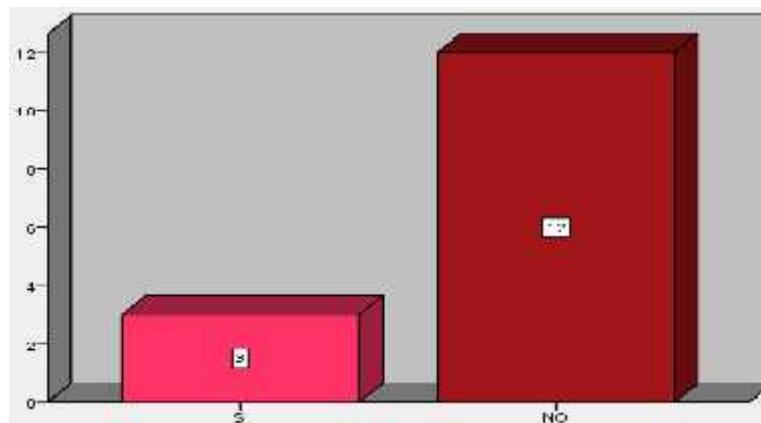


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Según la información secundaria revisada, es de considerar que SERMISUD ha realizado aportes adicionales al sistema impositivo como exigencias establecidas por normativas para este sector.

Por una parte, los riesgos asociados al entorno lo vincularon a la estabilidad y garantía de desarrollo de sus operaciones mineras precisando velar por el cumplimiento de toda la normativa requerida y el trato acorde con sus comunidades cercanas ver gráfico N°17.

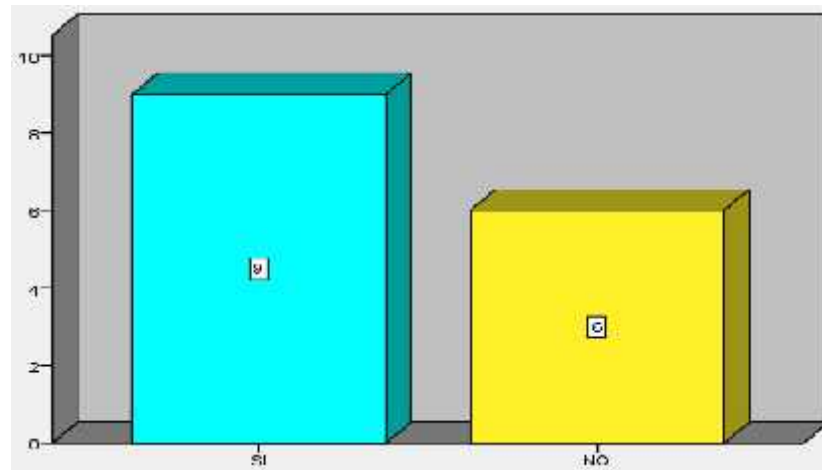
Gráfico N° 16 Riesgos Asociados al Entorno



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

En cuanto a la demanda de servicios, SERMISUD, aunque en un porcentaje mínimo, incentiva la demanda de servicios locales a modo de promover el desarrollo de empresas unipersonales del entorno, aportar a la comunidad y atender requerimientos asociados a la necesidad de cobertura inmediata ver gráfico N° 18.

Gráfico N° 17 Compras de Servicios Locales



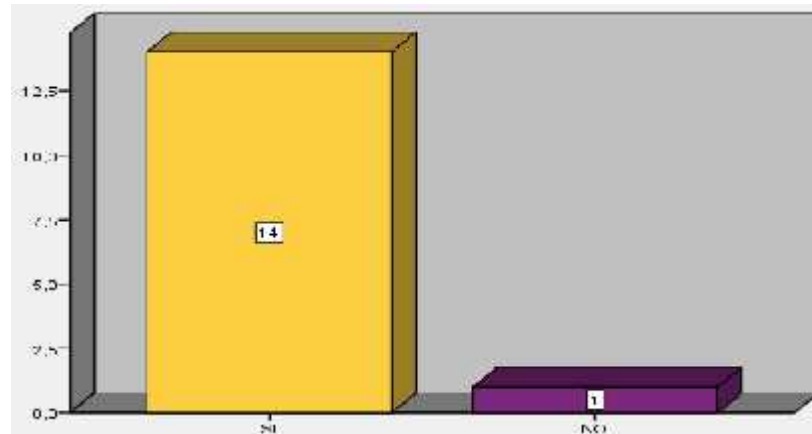
Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

De la misma forma, la inversión en medio ambiente ha sido otra de las características principales de la población entrevistada. La inversión en este rubro es uno de los presupuestos más representativos de su inversión en prácticas sostenibles y conservación del medio ambiente, si bien SERMISUD no precisa montos exactos de inversión, según sus memorias anuales, estos son representativos, dependiendo del alcance de cada proyecto. La empresa destacó que ha sido importante tener en cuenta la exigencia del cuidado del medio ambiente en cumplimiento con la normativa, así como con las exigencias de garantías mínimas para la realización de exploraciones de nuevos proyectos como procesos actuales de explotación en operaciones, mitigando además la con

2.5.6.2.4. Proveedores

Respecto a este tipo de stakeholder SERMISUD hace hincapié en la importancia de cumplir con las responsabilidades de pago a tiempo a proveedores ver gráfico N°19.

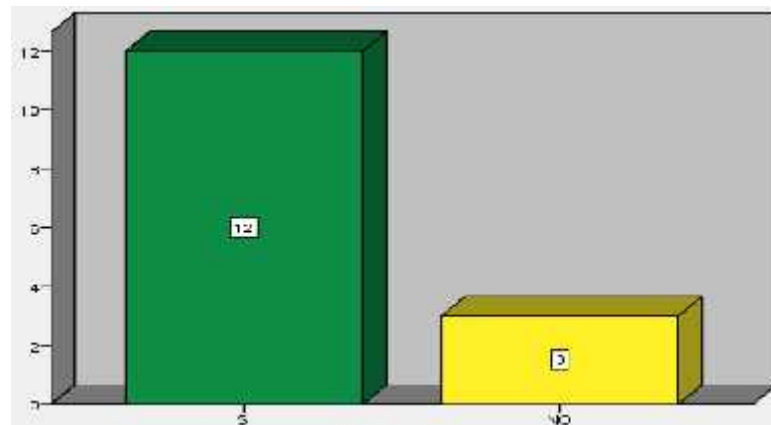
Gráfico N° 18 Relación con Proveedores



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

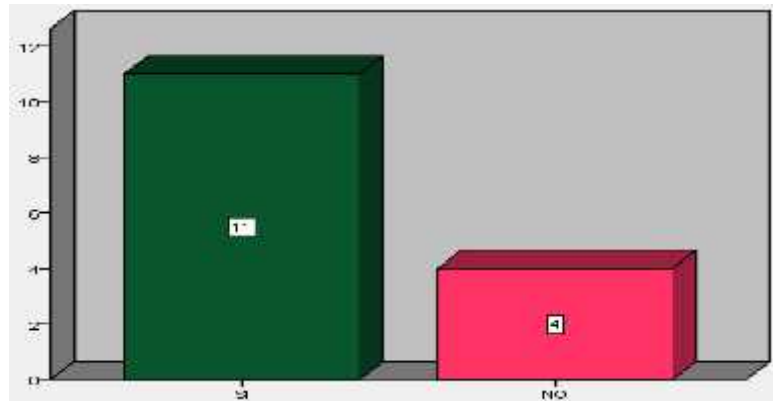
En cuanto a la inversión en mejora continua, menciona que cuentan con un plan de promoción y reconocimiento de los proveedores más destacados por calidad de servicio e implementación de algún proyecto de mejora; evaluación realizada a nivel anual ver gráfico adjunto.

Gráfico N° 19 Mejora Continua de Proveedores



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

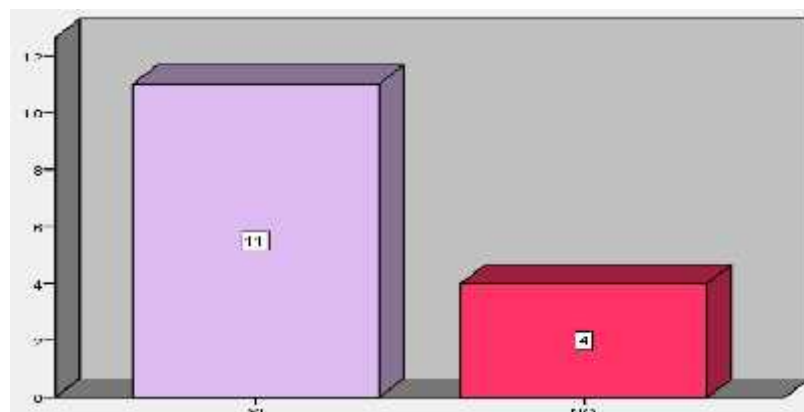
En cuanto a la búsqueda de estabilidad de los proveedores. Indicaron la búsqueda de este objetivo a través de la construcción de relaciones a largo plazo y la entrega de servicios o productos de calidad con los estándares exigidos por cada requerimiento, ver gráfico N°21.

Gráfico N° 20 Estabilidad de Proveedores

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

2.5.6.2.5. Clientes

SERMISUD indica medir la calidad de servicio al cliente, se menciona que ha sido necesario fomentar un trato casi personalizado con los principales clientes y adicional a ello buscar la forma de como aportar valor para la atención de las ventas programadas. En su mayoría indicaron que, por ser la venta de un commodity, el cumplimiento de cuotas y tiempos de entrega han correspondido a las características más relevantes para la medición de la calidad de servicio al cliente. Mencionaron también mantener una excelente comunicación con sus clientes, ser transparentes y manejar con eficiencia los reclamos ver gráfico N°22.

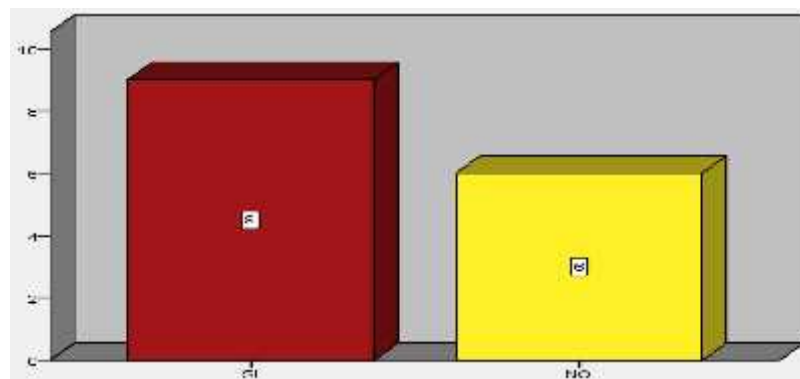
Gráfico N° 21 Comunicación con Clientes

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

2.5.6.2.6. Conservación del Medio Ambiente

SERMISUD indica haberse enfocado en incrementar su productividad a través de la reducción de uso de recursos por unidades de producto o servicio. Invertió en conservación de medio ambiente; aunque no precisaron los montos anuales reafirmaron que la inversión es variable dependiendo la necesidad de desarrollo de un nuevo proyecto. Sólo realizar la fase de exploración o acondicionar las zonas afectan las operaciones actuales, ver gráfico N° 23.

Gráfico N° 22 Conservación del Medio Ambiente.

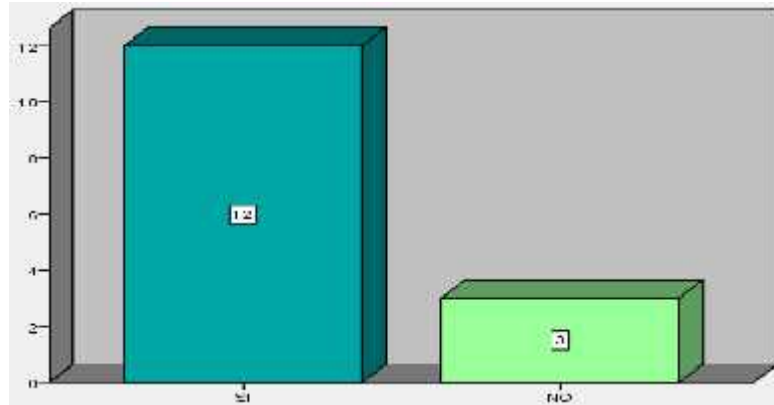


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

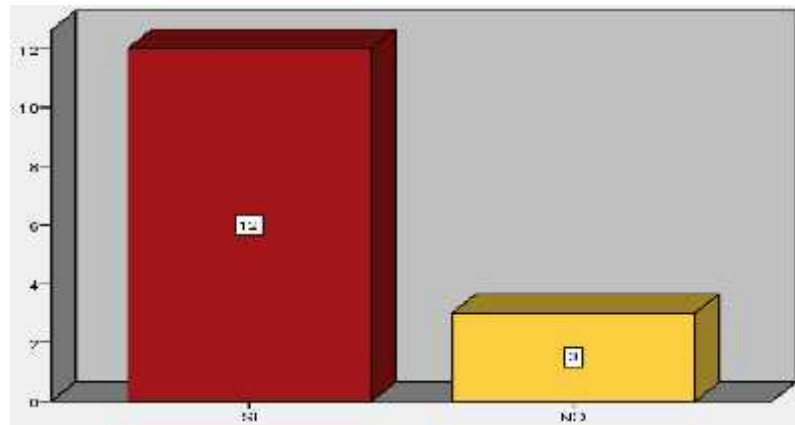
SERMISUD indicó ser transparente respecto a la presentación de su influencia de impacto ambiental y prácticas de rendición de cuentas, asimismo es parte de su participación con instituciones de regulación tanto locales como los ministerios quienes demandan altos estándares y exigencias de cuidado ambiental para la explotación de materias primas.

2.5.6.2.7. Situación de la Empresa

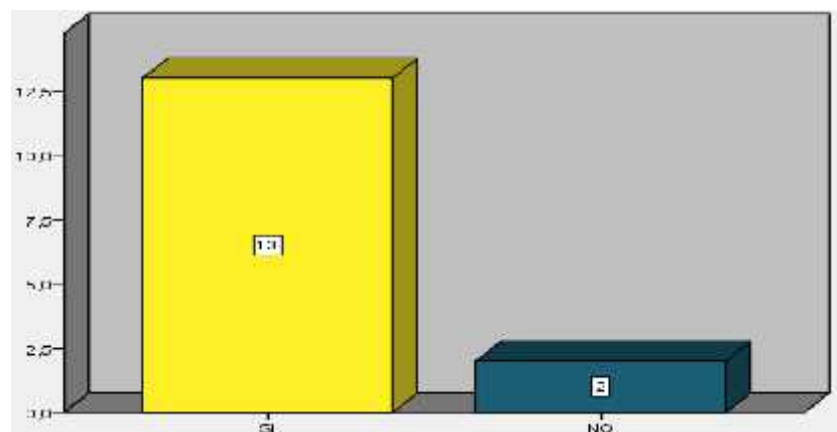
SERMISUD, considerando el desenvolvimiento de sus operaciones mineras y sus proyecciones de crecimiento, lo cual demandará altas inversiones de capital y la aceptación social de sus proyectos, comentaron su percepción positiva frente a distintas variables del entorno ver gráficos adjuntos N° 24, 25, 26, 27

Gráfico N° 23 Credibilidad

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

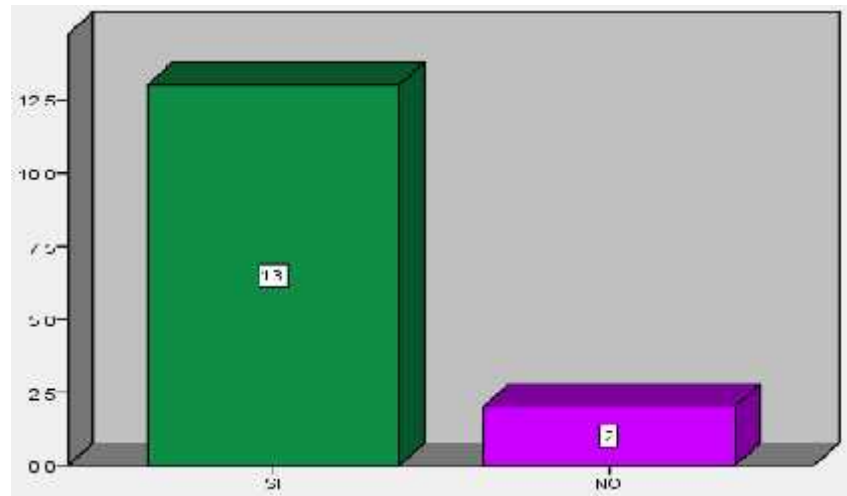
Gráfico N° 24 Prestigio

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Gráfico N° 25 Imagen

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

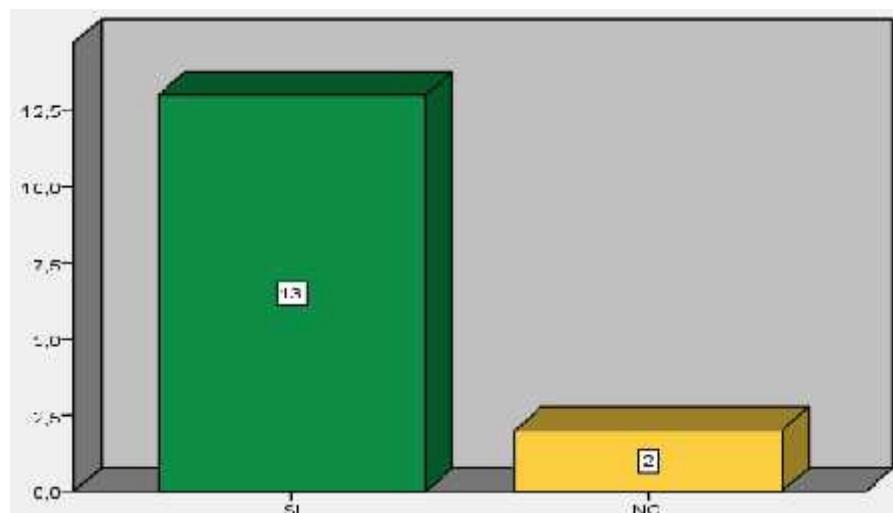
Gráfico N° 26 Marca



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

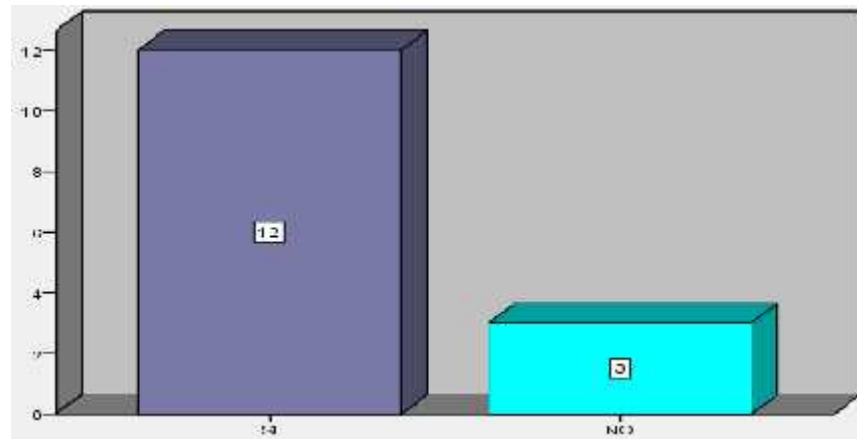
Tomando en cuenta y basado en las tres últimas gestiones podemos observar que producto de algunas acciones de valor compartido con relación a su credibilidad y prestigio, esta muestra una mejoría importante en la percepción de las poblaciones entrevistadas. Las acciones encaradas por SERMISUD, entre los stakeholders muestran una posición institucional sólida, que coadyuvaría en el caso de encararse acciones de valor compartido, metodológica, intencional, planificada, buscando fortalecer la imagen de SERMISUD.

Gráfico N° 27 Reputación



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Gráfico N° 28 Confianza



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, a funcionarios de SERMISUD, 2018.

Es importante mencionar que SERMISUD destacó que es muy poco el conocimiento respecto a Valor Compartido, de una u otra forma existen limitaciones y obstáculos para la CVC, es bueno destacar que no existe participación del Estado Plurinacional como agente clave para desbloquear y agilizar trámites en la gestión de nuevos proyectos, situación que aún no está claramente definida. También, en línea general el abarcar o incrementar mayores prácticas de implementación del concepto de CVC, indica que más que limitaciones existe una línea de desconocimiento de las estrategias y niveles de Creación de Valor Compartido, lo que también ha limitado a la empresa actuar bajo este concepto; estas prácticas que son recomendables implementar considerando las ventajas para la empresa y población que trae consigo desarrollar o implementar mayores actividades que se orienten a crear valor compartido. Las limitaciones y obstáculos identificados son:

-) Poca participación del Estado: El cual se constituye en agente clave
-) Comunidades carentes de apoyo: Requerimiento de cooperación constante
-) Inexistencia Políticas Corporativas: Implementación necesaria y progresiva
-) Capacidad Empresarial Insuficiente: Recursos con asignación limitada
-) Falta de cotejo de efectos: Sin resultados oficiales del impacto de CVC

2.7. PRUEBA DE HIPOTESIS

1	<p>Hipótesis</p> <p><i>H0: La creación de valor compartido en SERMISUD S.A. contribuirá a un adecuado relacionamiento con los stakeholders de la empresa.</i></p> <p><i>H1: La creación de valor compartido en SERMISUD S.A. no contribuirá a un adecuado relacionamiento con los stakeholders de la empresa.</i></p>																											
2	<p>Nivel de significancia</p> <p><i>Nivel de significancia alfa $\alpha = 5\% = 0,05$</i></p>																											
3	<p>Estadístico de prueba</p> <p><i>Correlación de Spearman</i></p> <p>Correlaciones no paramétricas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Creación de Valor Compartido</th> <th>Relacionamiento con los stakeholders</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rho de Spearman</td> <td>1,000</td> <td>-,289*</td> </tr> <tr> <td>Coefficiente de correlación de</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sig. (bilateral)</td> <td></td> <td>,009</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>15</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Relacionamiento con los stakeholders</td> <td>-,289*</td> <td>1,000</td> </tr> <tr> <td>Coefficiente de correlación de</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sig. (bilateral)</td> <td>,009</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>15</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>**.</i> La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).</p>		Creación de Valor Compartido	Relacionamiento con los stakeholders	Rho de Spearman	1,000	-,289*	Coefficiente de correlación de			Sig. (bilateral)		,009	N	15	15	Relacionamiento con los stakeholders	-,289*	1,000	Coefficiente de correlación de			Sig. (bilateral)	,009		N	15	15
	Creación de Valor Compartido	Relacionamiento con los stakeholders																										
Rho de Spearman	1,000	-,289*																										
Coefficiente de correlación de																												
Sig. (bilateral)		,009																										
N	15	15																										
Relacionamiento con los stakeholders	-,289*	1,000																										
Coefficiente de correlación de																												
Sig. (bilateral)	,009																											
N	15	15																										
4	<p>Valor de P = 0.09 = 9%</p> <p><i>Lectura del p-valor</i></p> <p><i>Con una probabilidad de error del 9%, la creación del valor compartido en la empresa SERMISUD S.A., contribuirá a un adecuado relacionamiento con los stakeholders.</i></p>																											
5	<p>Conclusión</p> <p><i>La creación de valor compartido en SERMISUD S.A. contribuirá a un adecuado relacionamiento con los stakeholders de la empresa.</i></p>																											

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la entrevista

Pruebas no paramétricas, en la investigación se utilizó un tipo de prueba no paramétrica, que permita medir la correlación de las variables de la hipótesis, las características de la población analizada que justifica el uso de la prueba Rho Spearman (ρ), se debe al tamaño de la población menor a 30, las variables (creación de valor compartido, y relacionamiento con los stakeholders) son variables nominales, que no cumplen con la prueba de normalidad que permitirían utilizar otro estadístico paramétrico como Pearson.

De los datos obtenidos mediante el uso del paquete estadístico Spss, se pudo establecer que la hipótesis del investigador es plenamente aceptada, al determinarse un nivel de significancia del 0.09, o dicho de otra manera existe una probabilidad de error del 9%, de que la creación de valor compartido por parte de la empresa SERMISUD, no mejore el relacionamiento con los Stakeholders, por tal motivo se acepta la hipótesis.

La prueba anterior, sustenta estadísticamente el escrutinio empírico de los datos obtenidos en el estudio descriptivo y el análisis realizado, por lo que tanto estadística como empíricamente se prueba la hipótesis o conjetura previa establecida antes de la investigación.

2.8. CONCLUSIONES

Para Porter y Kramer el valor compartido consiste en desarrollar socios estratégicos a nivel del entorno social y exige de las empresas la renovación de sus procesos y actividades de negocios, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades, pero concientizando de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en la comunidad de influencia.

Las empresas no pueden conocer el grado en que están creando valor compartido sino miden su progreso con los objetivos sociales y sobre todo el grado en que el desempeño social mejora el valor económico de los negocios⁶⁰.

) Los resultados del Diagnostico muestran que, SERMISUD tiene algún conocimiento sobre la existencia del concepto de valor compartido, el cual está formado en base a lo planteado por Porter y Kramer (2011).

⁶⁰Porter&Kramer, 2013

-) Respecto a los conceptos manejados por SERMISUD sobre la CVC, se pudo comprender que la definición tiene como soporte un beneficio bilateral, es decir un, valor generado para la empresa y comunidad donde interactúa.
-) El resultado del diagnóstico también muestra que SERMISUD tiene una perspectiva clara que la CVC es un concepto distinto al de filantropía o actividades que responden a un interés puramente altruista, sus actividades en la actualidad están ligadas a un fin participativo y colaborativo, esto dependiendo del nivel de involucramiento con sus grupos de interés (stakeholders).
-) SERMISUD está en una situación favorable y preparada para CVC; desarrolla acciones de compromiso social y ambiental, acciones que son para mejorar el impacto social, obtención de acreditaciones que buscan prevenir políticas y prácticas para la preservación del medio ambiente, sistemas de seguridad y salud ocupacional de los colaboradores y el cumplimiento de requerimiento para mejorar la rendición de cuentas y a la transparencia de sus ingresos.
-) Con relación a las tres formas de o niveles para la CVC⁶¹, se identificó las siguientes iniciativas de involucramiento más comunes con sus grupos de interés:
 - a. Desarrollo de proveedores locales
 - b. Adquisición de bienes y servicios locales
 - c. Potenciamiento de las capacidades técnicas y administrativas de la mano de obra local
 - d. Promoción del desarrollo local y comunitario, las cuales están comprendidas en el segundo nivel de Creación de Valor Compartido que es la “redefinición de la productividad de la cadena de valor”.
-) Con relación a los *stakeholders* mostraron que cumplen un papel clave, se destacaron tres tipos:
 - a. Las comunidades sobre la relación entre la inversión de la empresa y su redistribución social.
 - b. Los proveedores a nivel de cómo se promueve la generación de mejoras que optimicen la cadena de valor y en otros casos como se generan oportunidades de desarrollo como *Clusters* a nivel local

⁶¹planteados por Porter y Kramer (2011)

- c. La conservación del medio ambiente, en cómo se redefine productos para reducir el consumo de recursos naturales
-) En la recopilación de información secundaria pública como ser informes de memorias anuales, reportes anuales y otros, se identificaron aproximaciones de conceptos alineados a los fundamentos de Creación de Valor Compartido es decir que muchas políticas están adscritas a las políticas del desenvolvimiento social de la empresa, conceptos como, responsabilidad social empresarial recogen una necesidad imperativa de generar valor para la empresa y las comunidades con las que interactúa.
-) El diagnostico mostro que la gerencia general y jefaturas reconocen que la industria minera no es responsable de la falta de desarrollo y presencia del estado en las comunidades donde desarrollan sus actividades, sin embargo en un camino por continuar con el ciclo minero y su expansión a nuevas áreas se generaron prácticas en beneficio de la comunidad alineadas al concepto de CVC, algunas de estas fueron la generación de trabajo local, adquisición de servicios locales, mejoramiento de infraestructura capacitación y preparación de personal local, sobre todo en los proyectos de explotación donde el involucramiento con las comunidades es temprano.
-) SERMISUD a realizando iniciativas de involucramiento con sus grupos de interés las cuales tiene soporte en los niveles de CVC⁶². Características como la vida útil de las operaciones mineras y el relacionamiento temprano y constante con las comunidades en muchos casos con un débil servicio público, hacen necesario que SERMISUD opte por recursos locales y se involucre en el desarrollo comunal con el objeto de poner en marcha los proyectos mineros. SERMISUD viene desarrollando actividades de Responsabilidad Social Empresarial etapa inicial que se constituiría como una gama de oportunidades y un buen margen de maniobra para el desarrollo de estrategias basadas en el concepto de CVC a futuro.

⁶²planteados por Porter y Kramer (2011)

**METODOLOGÍA DE
APLICACIÓN PARA
LA CREACIÓN DE
VALOR
COMPARTIDO**

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN PARA LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

En este capítulo de la tesis se presenta una propuesta de metodológica de Aplicación de Prácticas de Valor Compartido para SERMISUD. Dicha metodología ha sido obtenida tras el estudio empírico de los factores descritos a lo largo de la tesis por Porter y Kramer para que las empresas puedan crear valor económico generando valor social, en definitiva, la propuesta sustenta la prosperidad a largo plazo de la empresa y de las comunidades donde desarrolla actividades. No obstante, es pertinente presentar, antes de mostrar la metodología, las diferencias básicas generales entre responsabilidad social empresarial y/o corporativa y valor compartido ver (Cuadro 11):

Cuadro N° 11 Comparación entre RSC Y CVC

Responsabilidad social corporativa	Creación de valor compartido
Valor: hacer el bien	Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costes
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad
Discrecional o en respuesta a la presión externa	Parte integral de las competencias
Ajena a la maximización de beneficios.	Parte integral de la maximización de beneficios
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las discrecionales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC	Realigna todo el presupuesto de la empresa
Ejemplo: comprar según el comercio justo	Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento

Fuente: Ricardo Fernández "El valor compartido, una evolución de la RSE"

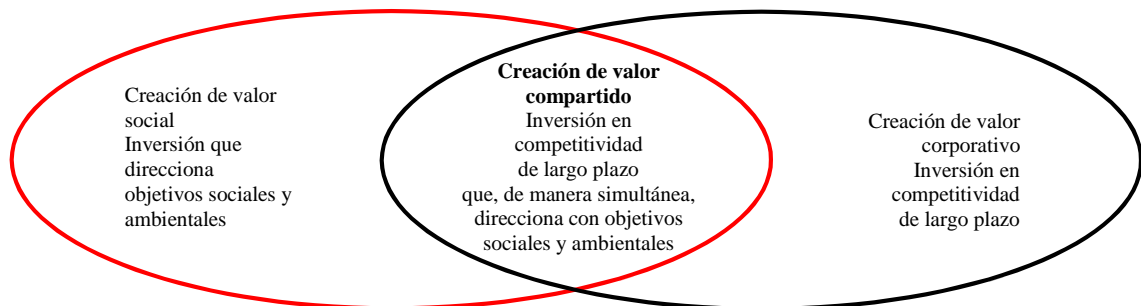
3.1. Propuesta Metodológica Para la Creación de Valor Compartido.

Producto de las reflexiones y conclusiones efectuadas, en el marco del estudio realizado, se desarrollan las siguientes propuestas.

Es importante describir que se aprecia un número de áreas en las cuales es preciso efectuar ajustes sobre algunas necesidades detectadas a través de la interacción con los stakeholders vinculados a la empresa. También es posible señalar que las siguientes,

tienen por objeto la Creación de Valor Compartido en SERMISUD, por medio de un programa que posibilite su ejecución y sostenibilidad.

CONTEXTO DEL VALOR COMPARTIDO



Fuente: Adaptado por L. Salinas de Creating Shared Value

3.2. Visión Empresarial de SERMISUD.

- ❖ SERMISUD debe incluir en su visión, el compromiso de generar Valor Compartido en su espacio interno y externo.
- ❖ Identificar los principales retos que enfrenta SERMISUD en relación con la investigación y prácticas de Creación de Valor Compartido.
- ❖ Promover el desarrollo continuo de prácticas de Creación de Valor Compartido para establecer y sustentar una ventaja competitiva.

3.3. Programa de Creación de Valor Compartido

3.3.1. Estrategia a Desarrollar

-) ***Preconcebir productos y mercados***, a través de crear mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva (ej. Agua potable y de riego, electricidad).
-) ***Redefinir la actividad en las cadenas de valor***, Mejorando la capacidad de fuerza de trabajo local, fortalecer a los proveedores en la cadena de valor, mejorando la capacidad de respuesta local ante desastres y emergencias, mejorar la utilización de agua, energía, y demás recursos utilizados en la operación.
-) ***Promover el desarrollo del entorno local, Desarrollando clusters local***, que apoye a la empresa extractiva, interviniendo en infraestructura compartida de redes de logística asociándose con otros clusters locales y gobierno en la construcción de infraestructura comunitaria, mejorando la capacidad de gobernabilidad local y nacional y jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario.

La estrategia de SERMISUD, debe ir más allá de las mejores prácticas, esta debe escoger un posicionamiento único, hacer las cosas diferentes de la competencia; articuladas bajo el concepto de “Business Strategy”. La estrategia empresarial debe buscar deliberadamente un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. Ya que la estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos.

Es evidente, por tanto, que la singularidad del concepto no radica tanto en el tipo de estrategias que aplica sino en el enfoque integrador y en la filosofía subyacente con las que pretende que se apliquen. El análisis pormenorizado de las tres estrategias expuestas no aporta necesariamente elementos innovadores respecto al enfoque empresarial ya existente. Existen ejemplos de implementación de este tipo de actuaciones en SERMISUD, bajo denominaciones de responsabilidad social e incluso de mejora de la competitividad o de la productividad.

3.4. Avances en RSE, por parte de SERMISUD

- En la gestión 2015, SERMISUD, con recursos otorgados de compensación, se elaboró un proyecto de adquisición de terrenos para los 62 afiliados de la comunidad de Milluni en cercanías de la ciudad de Sucre.
- Entrega de ropa deportiva, a comunarios de Milluni.
- Reforestación en la cantera dela comunidad de Llinfy.
- El 2016 y 2017, se apoyó la construcción de viviendas en las comunidades Carbajal y la Calera.
- Se ha identificado y ejecutado líneas de intervención social para el desarrollo comunitario bajo ejes de acción como:
 - ✓ Educación
 - ✓ Fortalecimiento de capital humano
 - ✓ Infraestructura y servicios
 - ✓ Proyectos productivos
 - ✓ Salud y nutrición
 - ✓ Medio ambiente, deporte y cultura
- ❖ SERMISUD, trabaja baja un enfoque de responsabilidad con su entorno propiciando la generación de trabajo local, adquisición de servicios locales,

mejoramiento de infraestructura capacitación y preparación de personal local, sobre todo en los proyectos de explotación donde el involucramiento con las comunidades es temprano.

Tal como se pudo identificar en el diagnóstico realizado, toda la gestión social liderada por SERMISUD en la mayoría de los casos, viene integrada a políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en todos los compromisos sociales, se genera confianza con las comunidades mediante la fiscalización de las autoridades comunitarias.

Estas tendencias, aún en fase de consolidación en muchos casos, no están necesariamente orientadas a la generación de valor compartido en el sentido más estricto del término, dado que, aunque reviertan en la comunidad local, no están concebidas como una estrategia que mejore el resultado económico de la empresa. Sin embargo, de manera indirecta, sí pueden influir en el mismo en la medida en que conlleven una mejora en el posicionamiento y la reputación de SERMISUD ante los actores locales, facilitando un entorno más favorable al desarrollo de su actividad y reduciendo eventuales focos de conflicto. Existen múltiples diferencias en el tratamiento de estos temas en el marco de la documentación corporativa. Aunque es habitual que se incluyan en las memorias anuales.

3.5. Necesidades de las comunidades

De acuerdo a un diagnóstico realizado por la unidad de trabajo social, los comunarios de la Calera y Milluni, carecen en su mayoría de servicios básicos, públicos y otros, que muestra una ausencia del estado por la satisfacción de sus necesidades.

3.6. Propuesta de Valor Compartido

A continuación, presentamos una descripción para que la empresa cree valor compartido es decir valor económico generando valor social a través de tres niveles y su relacionamiento con los stakeholders:

El primero enfocado en “Tecno-políticas de productos y mercados, el segundo en la redefinición de la productividad en la cadena de valor y el tercero en la construcción de clusters industriales de apoyo en áreas de influencia de la compañía”⁶³.

3.6.1. Tecno - políticas de Productos y Mercados

Es básico identificar aquellas necesidades no satisfechas de una sociedad y que a su vez estén estrechamente relacionados con las actividades de la empresa tal el caso de los stakeholders, es importante mencionar que las oportunidades para el negocio radican en aquello difícil de identificar es decir las predilecciones o tendencias las cuales siempre están en constante proceso de cambio producto de la introducción de nuevas tecnologías las cuales contribuye al desarrollo de las economías pero también no debemos olvidar las prioridades de la sociedad las cuales también sufren constantes cambios.

La búsqueda de estas necesidades sociales se constituye en todo un proceso que necesariamente requiere la asignación de un grupo de profesionales expertos los cuales se encarguen de identificar las posibles iniciativas de generar valor y que al mismo tiempo sepan superar las barreras de gestión en beneficio de los stakeholders y que más bien diseñen modelos de negocios innovadores y que esté integrada al plan estratégico del negocio. Es importante contar con una *visión periférica del negocio*⁶⁴ estas detectaran problemas desatendidos en el mercado y sociedad los cuales generaran benéficos compartidos sostenibles y con proyección de largo plazo hacia los stakeholders.

Atender alguno de los tantos aspectos ignorados y desatendidos significaría mejorar las condiciones de vida de este gran segmento con soluciones verdes. Otro aspecto a considerar es que debemos enfocar más en encontrar nuevas oportunidades de negocio ocultas en problemas del entorno las cuales deben apartar su mirada desde la perspectiva de la filantropía y/o responsabilidad social empresarial en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado.

⁶³Porter&Kramer, 2011, p. 6

⁶⁴Mintzberg, Quinn y Voyer 1997

Cuadro N° 12 Tecno-políticas de productos y mercados y su relación con los Stakeholders

VALOR COMPARTIDO	DEMANDAS	STAKEHOLDERS
TECNO- POLÍTICAS PRODUCTOS MERCADOS Y	Salud	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Vivienda	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Nutrición	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Seguridad Financiera	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Medio Ambiente	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Redefinir la Productividad en la Cadena de Valor

“Esta evaluación holística de toda la cadena se la realiza con la finalidad de identificar de mejor forma las oportunidades considerando primordialmente la reevaluación del uso de energía y los impactos en la actividad logística, mayor conciencia ambiental para mitigar efectos a lo largo en toda la cadena de valor donde destacan los impactos de las distancias, los tiempos, los costos de inventario y de gestión. También el uso de recursos; la naturaleza escasa de estos exige la maximización dentro los procesos de producción apoyados de procesos tecnológicos. Es importante para procesos de abastecimiento es recomendable no vivir a expensas del bienestar del proveedor esta conlleva a una baja productividad, mala calidad y degradación ambiental. No obstante, es importante rediseñar el abastecimiento en coordinación con el proveedor para mejorar las prácticas de producción y necesidad mejorando su crecimiento abasteciendo con valor.

Es importante diagnosticar para el fortalecimiento de la cadena de valor seis áreas:

-) Analizar y Mapear a los actores de la cadena y sus funciones, grados de poder e interdependencias.

-) Analizar la competitividad, costos y márgenes en las cadenas de valor; donde el objetivo es identificar las ventajas comparativas de cada eslabón basados en los factores de competitividad y de la capacidad de agregar valor.
-) Analizar mercados y estándares; aquí se examinará las características de la participación de la cadena en los mercados y los canales de comercialización.
-) Analizar la gobernanza y los vínculos las relaciones verticales y horizontales, formales e informales de la cadena.
-) Analizar recursos productividad y sostenibilidad ambiental: donde la búsqueda de producciones limpias y sustentabilidad ambiental son los principales desafíos de las cadenas de valor impulsados por los estándares nacionales e internacionales y por el creciente interés del consumidor por conocer la sustentabilidad socio ambiental en la producción de sus bienes.
-) Analizar la proyección de los beneficios económicos y laborales de la cadena con la finalidad de determinar el potencial de desarrollo de la misma en su situación actual con relación al escenario futuro

Las áreas con las relaciones más fuertes para la implementación de mejoras que inciden en la productividad de la empresa con relación a los stakeholders es la siguiente ver el siguiente cuadro N° 13.

Cuadro N° 13 Redefinir la productividad en la cadena de valor y su relación con los Stakeholders

VALOR COMPARTIDO	DEMANDAS	STAKEHOLDERS
REDEFINIR LA PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR	Impacto ambiental	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Uso de la energía	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Uso del agua	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Salud de los empleados	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Seguridad de los empleados	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Habilidad de los empleados	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes
	Accesos y Viabilidad de los Proveedores	Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes

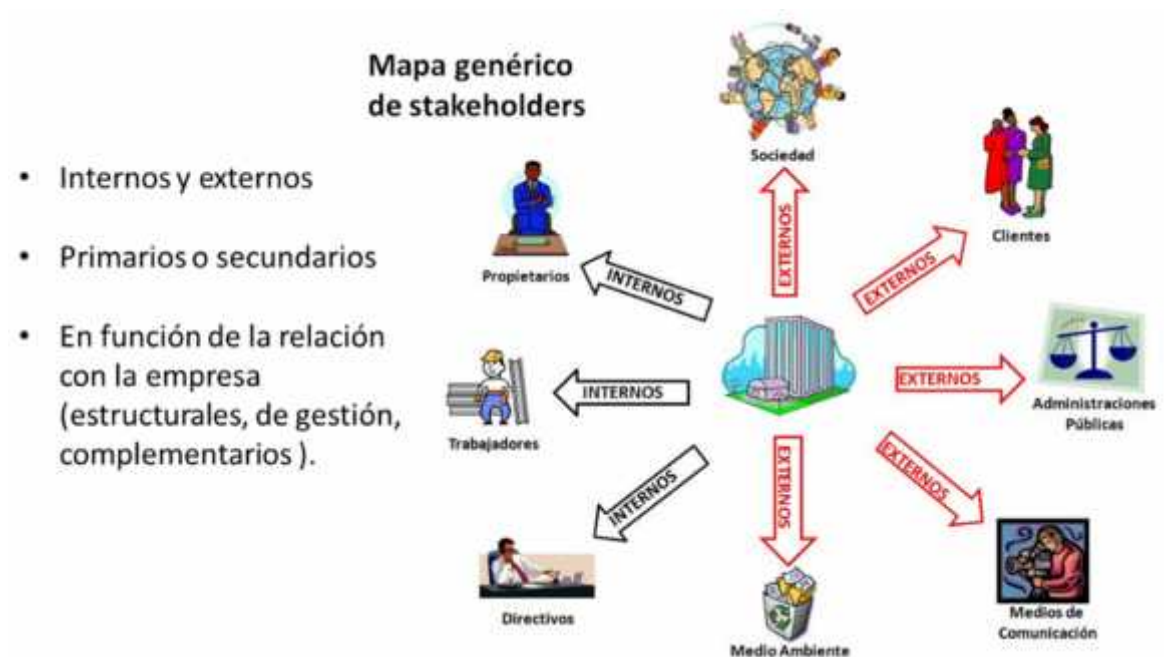
Fuente: Elaboración propia

3.6.3. Permitir el Desarrollo de Clústers Local

En cuanto a la construcción de clústers en las áreas de acción empresarial de SERMISUD y la inclusión de la actividad pública y privada para desarrollar iniciativas eleva la productividad de los organismos implicados y mejora las condiciones de bienestar de las comunidades aledañas a las actividades de explotación principalmente mejorando también las condiciones de trabajo por el simple hecho que se toma en cuenta las posiciones e interés de los directamente involucrados es decir se trabaja sobre la definición de los stakeholders los cuales son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o actividades de una organización de distintos grados y que poseen al menos un atributo básico que puede ser poder, legitimidad y urgencia. De no poseer alguno de estos atributos, no son stakeholders. El modelo conceptual de identificación implica:

- a. Proponer una metodología para definición de quien es quien no es stakeholder.
- b. Sobre la base del argumento de que esto es esencial para la correcta reformulación de la misión organizacional y para la construcción de un modelo de gestión que asegure la evolución organizacional sustentable, estos aportes se consideran con la finalidad de que la gestión organizacional busque favorecer con mayor precisión los intereses y expectativas de los stakeholders involucrados más relevantes de las actividades u objetivos.

Figura N° 4 Clasificación de los stakeholders



Fuente: Genoveva Espinoza Santeli UASB 2016

Existe un amplio consenso, en que las empresas son más competitivas cuando se encuentran aglutinadas de alguna manera en agrupaciones empresariales, tratando de explotar así ciertas ventajas asociadas a la cercanía espacial (economías de aglomeración), a la colaboración con otras empresas agentes que intervienen, directamente en la actividad productiva.⁶⁵

Otra manera original para la adopción del enfoque con éxito está basada en la singularidad de las acciones de valor compartido en cada empresa y que estas estarán en función de la

⁶⁵Gonzales – Laureiro y Figueroa 2011 (p. 45)

estrategia, contexto y posición competitiva de cada una. No necesariamente lo que es exitoso para una empresa lo será necesariamente para otra⁶⁶.

3.7. Acciones para la generación de CVC en SERMISUD

- ❖ SERMISUD para lograr legitimar su CVC requiere actualizar las herramientas con las que actualmente cuenta para difundir sus acciones y resultados sobre CVC.
- ❖ Con relación a las estrategias de marketing SERMISUD deberá asociarse a una causa social la cual debe reflejar su acción como empresa y que esta no solo sea una campaña corta o específica. Las estrategias de marketing tienen mayor beneficio y se convierten en herramientas muy significativas y la misma está incorporado en su plan estratégico.
- ❖ Es fundamental que SERMISUD realice cada gestión fabril un triple balance (social, medio ambiental y económico) esta herramienta permitirá validar la CVC. y su plan de negocios.
- ❖ Es preciso que SERMISUD implemente inversión ética suficiente y que se considere una modalidad que a la empresa brinda una nueva herramienta de inversión social.
- ❖ Es importante generar indicadores de CVC y que los mismos deben ser consensuados, socializados y habilitados por los stakeholders y que el mismo sea útil a cada uno de los actores y beneficiarios.
- ❖ La CVC necesita del establecimiento de confianzas mutuas entre SERMISUD y sus stakeholders, organizaciones sin fine de lucro (ONGs. fundaciones), entidades gubernamentales como municipios y gobernaciones.
- ❖ Se requiere concentrar a los grupos beneficiarios y personas encargadas de coordinar y fiscalizar los planes, proyectos y programas que tengan la misma perspectiva de CVC en el diseño de estos para ser pertinentes y que los mismos satisfagan las demandas de los grupos beneficiarios.
- ❖ Es importante que SERMISUD, a través de diferentes ámbitos e iniciativas, participar en temas de interés público más allá de su imagen corporativa.

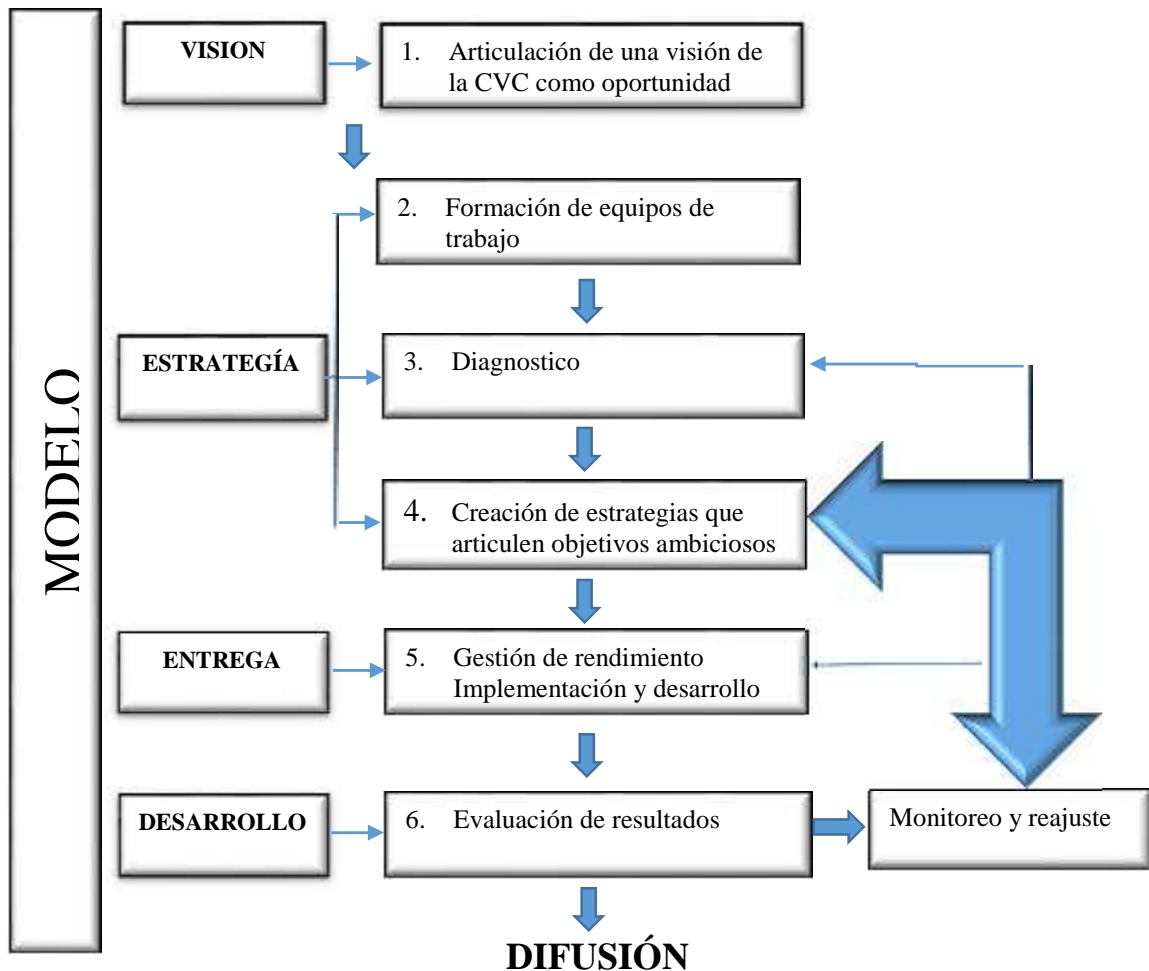
⁶⁶Boocstette&Stamp 2011

3.7.1. Proceso de información para la sostenibilidad de la estrategia

Ser sostenible implica desempeñar su actividad contribuyendo al progreso económico y social de las comunidades en las que está presente, teniendo en cuenta su impacto en el medio ambiente y fomentando las relaciones estables con sus principales grupos de interés. Este compromiso con la sostenibilidad implica la integración de criterios éticos, sociales y medioambientales tanto en la estrategia y en el modelo de negocio como en las políticas y procesos internos de SERMISUD, y afecta, de forma transversal, a ámbitos muy distintos, de ahí la importancia del proceso de información interna y externa:

- ❖ SERMISUD debe integrar la Creación de Valor Compartido a su estrategia de comunicación corporativa.
- ❖ Se buscarán identificar los objetivos y metas que SERMISUD se propone en el Ámbito de CVC.
- ❖ Propiciar el compromiso de su directorio, ejecutivos, proveedores y trabajadores en las acciones que defina SERMISUD en su metodología de CVC.
- ❖ Es esencial identificar nuevas formas de comunicación interna como el acceso que tienen cada uno de los colaboradores o trabajadores a diferentes fuentes de información (Redes sociales, boletines, correos electrónicos, tablero de anuncios entre otros elementos).
- ❖ Respecto a la comunicación externa debe desarrollarse estableciendo alianzas estratégicas con organizaciones sin fines de lucro fundaciones, ONGs. medios de comunicación comunitarios y masivos.
- ❖ SERMISUD debe ofrecer información transparente sobre los resultados de las acciones de CVC.

3.8. Modelo de implementación de CVC



Fuente: Elaboración propia

Este modelo aporta a la metodología de implementación de CVC, que posibilita planificar la estrategia, tanto en su gestión empresarial como en su continuidad. Para ello esta metodología se estructura sobre aspectos fundamentales como: Articular una visión de la empresa con compromisos y decisión estratégica explícita; Desarrollar una estrategia sólida que identifique un claro enfoque y articule con objetivos ambiciosos, que logre una entrega efectiva que apalanque los activos y experiencias en todas las funciones y unidades de negocio dentro de la empresa, socios externos y partes interesadas; Logre una gestión de rendimiento que pretenda medir y aprender de los resultados, llevar los esfuerzos exitosos a gran escala y comunicar el progreso.

Los factores estratégicos de CVC definidos del modelo propuesto a seguir es el siguiente:

- ❖ **Visión:** el cual se convierte en el motor de creación de valor es decir una visión clara de la empresa, su compromiso es visto como estrategia integral.
- ❖ **Estrategia:** una vez conformado los equipos de trabajo y realizado el diagnostico por áreas, los temas claves de valor compartido se priorizan, se establecen metas específicas y ambiciosas y se desarrolla una estrategia sólida que identifica un enfoque único y articula objetivos ambiciosos.
- ❖ **Entrega:** Conjunto de activos apalancados incluyendo dinero y capital, más una administración integral de esfuerzos en toda la empresa conjuntamente los socios movilizados para información y acción, desarrolla la entrega efectiva que apalanca los activos y experiencias en todas las funciones y unidades dentro de la empresa y los stakeholders.
- ❖ **Desarrollo:** los resultados relevantes son medidos más los aprendizajes de los compromisos son usados y los esfuerzos exitosos son llevados a otros niveles y el progreso es comunicado a nivel interno y externo logrando el desarrollo del rendimiento que pretende medir y aprender de los resultados, traer los esfuerzos exitosos a escala y comunicar el progreso.

Para la implementación de la propuesta y su seguimiento, el objetivo de esta unidad que la planificación realizada sea ejecutada de manera idónea para el cumplimiento de los objetivos.

Para que la unidad realice un trabajo coordinado, se deben adaptar los procedimientos generales y específicos, como documentos, instructivos y protocolos a los reglamentos específicos de SERMISUD, los procedimientos de implementación además de considerar el modelo propuesto anteriormente, se regirá a las siguientes fases y acciones:

FASE 1 LINEA DE BASE	
Acc. Estratégica	Preliminares (Estado actual, identificación de necesidades)
Acc. Estratégica	Compatibilización con el marco regulatorio
Acc. Estratégica	Grupos de interés: dialogo con grupos de interés
FASE 2 PLANEACIÓN	
Acc. Estratégica	Compatibilizar con visión y principios corporativos
Acc. Estratégica	Identificar políticas y objetivos estratégicos
Acc. Estratégica	Cuadro de Mando integral
FASE 3 EJECUCIÓN	
Acc. Estratégica	Ejecución de la propuesta
FASE 4 VERIFICACIÓN	
Acc. Estratégica	Reporte de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

3.9. Resultados de la propuesta

Dentro de la sostenibilidad, la propia creación de valor compartido, en auge gracias al impulso teórico de Michael Porter, se hace necesario cuantificar el impacto de ese valor, porque “las compañías que no entienden la relación directa entre el valor compartido y la productividad y el negocio, pierden opciones de innovación, crecimiento e impacto social”, como sostiene el recientemente publicado informe global *Measuring shared value*, coordinado por Porter y FSG. Como destaca el documento, cuando las empresas no comprenden los vínculos entre el desarrollo social y el resultado económico, ni pueden establecer ni medir las interdependencias entre ambos, están perdiendo muchas oportunidades no solo de desarrollo sino de crecimiento.

Partiendo de las premisas expuestas, el estudio sobre medición de la creación de valor compartido argumenta que el proceso de cuantificación debe partir expresamente de la propia estrategia corporativa del negocio, para que la propia dirección de la empresa pueda observar de primera mano la evolución de este valor compartido desde el punto de vista estratégico.

Según Michael Porter y los analistas de FSG, este proceso consta de cuatro fases o etapas:

Fase 1. Identificar las cuestiones sociales que hay que abordar.

El punto inicial de la creación de valor compartido consiste en la identificación y priorización de las necesidades sociales específicas que representan oportunidades de negocio para la empresa a la hora de aumentar ingresos o reducir costes.

Fase 2. Realizar el *business case*.

Después de analizar e identificar el posible impacto social que se puede realizar, el segundo paso, es dar forma a un posible *business case* basado en cómo la mejora social a través del impacto compartido que se busca servirá también para mejorar los resultados de negocio.

Fase 3. Seguir la evolución del progreso.

Las compañías pueden medir la evolución de su estrategia compartida en relación con los objetivos propuestos de antemano si toman el *business case* como una hoja de ruta.

Fase 4. Medir los resultados y utilizar los datos para desvelar nuevo valor.

El paso final se centra en validar la conexión anticipada entre los resultados sociales y de negocio, y determinar si el uso de los recursos internos para ese fin puede tener un efecto positivo en ambos parámetros.

Parámetros propuestos:

-) % Empleabilidad en comunidades.
-) Competencias adquiridas por los miembros de la comunidad
-) Tasas de migración
-) Poder de marca de SERMISUD
-) Nivel de Ventas
-) ROE

INDICADOR	META	ACCIONES PROPUESTAS
% Empleabilidad en comunidades	Al 2025, la empresa SERMISUD incrementa en 10% los empleos directos en comunidades donde este explotando canteras.	Utilizar mano de obra no calificada y semi calificada de las comunidades. Identificar mediante las autoridades originarias o dirigentes comunales personas con mayor vulnerabilidad para otorgación de empleos.
Competencias adquiridas por los miembros de la comunidad	Al 2025, la empresa SERMISUD, ha desarrollado 5 programas de capacitación relacionadas con competencias para aprovechar las potencialidades de las comunidades donde la empresa explota canteras.	Establecer convenios con FAUTAPO, para el desarrollo de programas destinados a generar competencias en los comunarios.
Competencias adquiridas por los miembros de la empresa	Al 2025, desarrollar por lo menos un programa anual, de capacitación y actualización en manejo de maquinaria pesada. Al 2025, desarrollar por lo menos un programa anual, de capacitación en prevención de riesgos.	Contratar a empresas del medio nacional para la capacitación al personal. Inscribir en el POA de la empresa, los recursos necesarios para desarrollar programas de capacitación.
Tasas de migración	Al 2025, disminuir en un 15%, la tasa de migración de las comunidades.	Mejorar las competencias de los jóvenes de las comunidades, en base a las potencialidades identificadas. Incentivar el desarrollo de cluster locales, para mujeres de las comunidades. Propiciar mediante convenios con el departamento de extensión universitaria, para la atención continua en salud a personas de las comunidades.
Poder de marca	Al 2025, SERMISUD, es reconocida y valorada como una empresa, socialmente responsable.	Difundir, los beneficios tangibles, generados por la empresa. Elevar la credibilidad y singularidad de la Marca. Trabajar en los atributos diferenciadores valorados por el mercado.
Nivel de ventas	Al 2025, SERMISUD, ha ampliado su nivel de ventas en un 15%.	Desarrollar, nuevos productos, en base a orientaciones de mercado. Ampliar su cobertura de mercado, mediante el desarrollo de nuevos mercados. Incursionar en licitaciones públicas. Desarrollar acuerdos con empresas para la provisión de materiales y suministros de acuerdo a la actividad económica de la empresa SERMISUD.
ROE	AL 2025, SERMISUD, ha mejorado la rentabilidad de sus inversionistas.	Mediante convenios y acuerdos, aprovechar la tecnología, nock out, y la empatía generada por la empresa, para incursionar en la explotación de agregados (Crecimiento Vertical).

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto de la propuesta

Para la ejecución de la CVC, SERMISUD, asignar un presupuesto anual, que cubre el pago de servicios personales, contratación de personal específico para la unidad de CVC, además de otros servicios no personales, capacitaciones, gastos de comunicación, y materiales.

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Servicios personales	Global	1		64.000,00
Servicios no personales	Global	1		40.000,00
Materiales	Global	1		12.000,00
Total				116.000,00

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

El siguiente análisis desarrollado consistió en presentar el concepto de creación de valor compartido (CVC) como un modelo nuevo de gestión, que al incorporar a la empresa se convierte en una fuente de ventaja competitiva y que desarrolla mejores relaciones con los stakeholders.

En probidad de lo expresado a lo largo de la investigación, las empresas socialmente responsables son aquellas que asumen en cada una de sus acciones un compromiso social y ambiental que se arraiga en la decisión y acción de los directivos, como también en su personal de mando, para transmitir este nuevo enfoque a programas, políticas con mayor seguridad a la empresa como a sus stakeholders, el cual ratifica el compromiso de la empresa y de quienes la manejan. Transformando su cultura empresarial e incorporando de forma paulatina y voluntaria valores éticos en cada una de sus acciones y que acorto plazo no dependan de normas y reglamentos obligatorios más al contrario actuar con probidad, siendo responsables por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para mejorar día a día para que sus operaciones no conlleven un impacto negativo al mismo, trabajando por entregar al mercado productos y servicios con valor compartido, que se constituiría en la contribución de la empresa y sus stakeholders internos y externos es decir enfocado a valorar y considerar parte fundamental para el alcance de sus metas y objetivos.

Por lo nuevo y novedoso del concepto en nuestro entorno, es que en un principio la comunidad económica es escéptica con la CVC, observando que esta nueva teoría sea una nueva política de vida empresarial pero también se constituya en una estrategia de marketing, es decir que sea política de vida para la empresa por el carácter sistemático de construir programas y acciones que se realizaran bajo este concepto y arraigarse en su visión misión y objetivos. O que la estrategia de marketing sea una herramienta estratégica para dar a conocer y difundir el trabajo realizado por la empresa, mostrando el trabajo desde un enfoque social y ambiental para alcanzar los objetivos que la empresa se ha planteado respecto a lo económico social y ambiental.

Entonces se comprueba la hipótesis presentada, ya que de acuerdo al análisis se puede apreciar que este cambio de estrategia en la gestión empresarial, provoca que aumente y mejore la motivación de los stakeholders internos externos y que otros bien calificados quieran pertenecer a las empresas socialmente responsables, por la importancia de sus prácticas, programas de CVC y reconocimiento de la sociedad hacia estas.

La creación de valor compartido provoca que la empresa identifique y explote puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo de su incorporación a su gestión, por la diferencia que otorga con relación a las demás empresas de su rubro y los beneficios que son reconocidos en los ámbitos comerciales, legales, medioambientales, hacia sus stakeholders internos, externos como también en el ámbito financiero. Que mejora la imagen de la empresa como un ente preocupado del bienestar de las personas y su entorno, responsable del cumplimiento de normativas y mejora en sus procesos conllevando así a la entrega de mejores productos, con mejores reconocimientos. El comienzo y posibilidad de ingresar a nuevos mercados más exigentes, mucho más avanzados en los componentes social, ambiental y que consideren estos aspectos en la preferencia de productos, una ventaja en este caso basada en la diferenciación de la gestión empresarial y los beneficios reportados en el corto y largo plazo.

En consecuencia, la adhesión a esta nueva teoría empresarial se convierte en una ventaja competitiva, que no solo beneficia a la empresa, stakeholders, sino que también a la sociedad en su conjunto.

Por todos los aspectos antes mencionados es que se concluye que la Creación de Valor Compartido como nuevo modelo de gestión, representa una nueva estrategia de gestión y fuente de ventaja competitiva para las empresas que aun abrazan la Responsabilidad Social Empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Bowie, N. The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: 97-113. Boulder, Estados Unidos: Westview Press. 1988
- Bowman, C., & Ambrosini, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy. *British Journal of Management*. 2000.
- Brenner, S. Stakeholder theory of the firm: its consistency with current management techniques. *Understanding stakeholder thinking*. 1995.
- Brenner, S. The stakeholder theory of the firm and organizational decision-making: Some propositions and a model. *Proceedings of the fourth annual meeting at the international association for business and society*. 1993.
- Brower, J., & Mahajan, V. Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*. 2013
- Brundtland, H. *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development. (pp. 42-49). Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future>. 1987
- Harper & Brothers. 1953 Bowen, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY. 1953.
- Burke, L., & Logsdon, J.M. How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*. 1996.
- Burke, L., & Logsdon, J.M. How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*. 1996.
- Cáceres, N., & Castaño, C. El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *International Journal of Good Conscience*. 2013 <http://bit.ly/2hXcOET>.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. *Business and Society: ethics, sustainability, and stakeholder management* (2nd Ed.). Cincinnati: South Western Publishing Company. 1989
- Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991
- Carroll, A. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1979.
- Carroll, A. B. *Business and society: Ethics and stakeholder management* (2nd Ed.). 1993
- Chaabane, A., Radmudhin, A., & Paquet, M. Corporate social responsibility CSR: evolution of definitional construct. 2011

Chatterji, A., & Levine, D. Breaking down the wall of codes: evaluating non- financial performance measurement. *California Management Review*. 2006

Coleman, H., & Unran, Y. Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches. Nueva York, NY: Oxford University Press. 2005

Duque, Orozco Yenni, Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones.

Mark R. Kramer cofounded FSG, a global social impact consulting firm, with Professor Porter and is its managing director. He is also a senior fellow of the CSR initiative at Harvard s Kennedy School of Government. Essay by Mark Starik. Reflections on stakeholder theory. *Business Society*. 1994

Porter, Michael; Kramer, Mark R. “The Big Idea: Creating Shared Value *Harvard Business Review*”, 2011.

Porter, Michael. He is a frequent contributor to *Harvard Business Review* and a six-time McKinsey Award winner, *Harvard Business Review*, 2011.

Orozco Yenni. IBCE Responsabilidad Social Empresarial Preguntas frecuentes. 2013

Stamp, M. Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution. 2013. <https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource files/Shared Value Guide.pdf>

Sámpalo, F. Claves para medir los procesos de gestión. *Estrategia Financiera*. 2007

Torrents Arevalo, Juan Antonio Tesis Doctoral “El valor añadido como medida de la eficacia empresarial” Universidad Politécnica de Catalunya. 2006.

Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia“Responsabilidad Social Empresarial”<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>CVNE (Centro Virtual de Noticias de la Educación), 2006.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>

<http://www.rsebolivia.org/preguntas-frecuentes.php>.

Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. *Journal of Bus Ethics J Rev*. 2013

ANEXOS I
GUÍA DE LA ENTREVISTA
CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN SERVICIOS MINEROS DEL SUD S.A.

Fecha:

Hora:

Lugar Específico:

1. Presentación:

Estimado señor (a), soy un maestrante de la Universidad Andinas Simón Bolívar por lo cual me encuentro desarrollando un estudio sobre el “Valor compartido en SERMISUD S.A.” para optar por el grado de magíster en Administración de Empresas.

2. Abordaje:

Conociendo que usted es funcionario de una de las empresas mineras de Bolivia le agradeceré que pueda brindarme unos minutos de su tiempo para resolver el cuestionario que a continuación le presentare.

3. Aceptación formal:

Antes de empezar a resolver es importante que lea y acepte el documento de Consentimiento de Información, donde se muestra detalles sobre el estudio y su participación. En caso tuviera alguna consulta sobre el uso de la información que nos proporcionará, le agradeceremos formularla.

4. Resolución del cuestionario:

Antes de comenzar a resolver el cuestionario, le agradeceremos que lea detenidamente cada una de las preguntas en las cinco secciones que contempla dicho documento. Para aquellas preguntas donde exista alguna consulta, estaré atento para brindarle las respuestas o aclaraciones respecto al tema estudiado.

5. Agradecimiento y despedida:

Gracias por su tiempo y respuestas brindadas que nos servirán para el desarrollo de nuestro estudio. Si estuviera interesado en recibir información sobre los resultados

ANEXOS II
CUESTIONARIO CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN SERVICIOS
MINEROS DEL SUD S.A.

Fecha: _____

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Nombre de la Empresa

1.2. Nombre del Entrevistado

1.3. Puesto /Cargo del Entrevistado

2. VALOR COMPARTIDO

¿Qué entiende Ud. por Valor Compartido sobre el concepto desarrollado por el profesor Michel Porter de la Universidad de Harvard?

¿Sabe usted como las empresas pueden crear Valor Compartido?

Sí _____ No _____

3. INFORMACIÓN SOBRE TRANSPARENCIA Y GOBERNACIÓN

3.1. ¿La empresa está afiliada en Great Place to Work? Sí _____ No _____

¿Desde qué año? _____

3.2. ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí _____ No _____

¿Cuáles?

OHSAS Sí _____ No _____

AA Sí _____ No _____

¿Cuáles?

3.3. La empresa mide:

Materialidad Sí _____ No _____ ¿Año? _____

Reputación Corporativa Sí _____ No _____ ¿Año? _____

Impacto de sus Acciones Sí _____ No _____ ¿Año? _____

Percepción Sí _____ No _____ ¿Año? _____

4. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SEGÚN PORTER Y KRAMER (2011)

4.1 ¿La empresa toma en cuenta la creación de Valor Compartido cuando crea nuevos productos?

Si _____ No _____ No sabe _____

4.2. ¿La empresa toma en cuenta la creación de Valor Compartido cuando hace mejoras en la cadena de valor?

Si _____ No _____ No sabe _____

4.3. ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace sus negocios con sus proveedores?

Si _____ No _____ No sabe _____

4.4. ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando busca colaborar con los competidores (Competición)?

Si _____ No _____ No sabe _____

5. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO CON RELACIÓN A LOS STAKEHOLDERS

5.1. ¿La empresa calcula el EVA?

Si _____ No _____

5.2. Si calculó el EVA, ¿Cuánto Fue en el siguiente año?

2015 _____

2016 _____

2017 _____

5.3. ¿Qué método uso para calcular el EVA?

5.4. Recursos humanos

La empresa:

1. Paga salarios por encima de la Industria Sí _____ No _____

2. Da permiso a los mejores recursos humanos Sí _____ No _____

3. Da bonos anuales, además del reporte de utilidades Sí _____ No _____

4. Cuantos accidentes laborales se reportan en el año

2015 _____

2016 _____

2017 _____

5. Implementa política sobre balance de genero Sí _____ No _____

6. Permite la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones

Sí _____ No _____

7. Cuanto de sus recursos humanos se capacito (%.)

2015 _____

2016 _____

2017 _____

8. Cuanto de los recursos humanos participo en becas de estudio en el año (%.)
 2015 _____
 2016 _____
 2017 _____
9. Mide la satisfacción del trabajador Sí _____ No _____
10. Implementa planes de carrera de los recursos humanos Sí _____ No _____

5.5. Relación con la Comunidad

La empresa:

1. Invierte en obras municipales Sí _____ No _____
 2015 _____
 2016 _____
 2017 _____
2. Creo nuevos empleos (Total) Sí _____ No _____
 2015 _____
 2016 _____
 2017 _____
3. Fortaleció las capacidades laborales en las comunidades donde interviene (%.)
 2015 _____
 2016 _____
 2017 _____
4. Gestionó riesgos asociados con el entorno Si ____ No ____
5. Compro servicios locales (%.) con relación a su presupuesto de gestión
 2015 _____
 2016 _____
 2017 _____
6. Desarrollo acciones de conservación del medio ambiente (%)
 2015 _____
 2016 _____
 2017 _____

5.6. Relación con Proveedores

La empresa:

1. Paga a tiempo a los proveedores Sí ____ No ____
2. Invirtió en la mejora continua Sí ____ No ____
3. Busco estabilidad de los proveedores Sí ____ No ____
4. Incremento las compras Sí ____ No ____

5.7. Relación con Clientes

La empresa:

1. Mide la calidad de servicio al cliente Sí ____ No ____
2. Da precios preferenciales a los mejores clientes Sí ____ No ____
3. Mide la satisfacción del cliente Sí ____ No ____
4. Mantiene excelente comunicación con los clientes Sí ____ No ____
5. Es Transparente con los clientes Sí ____ No ____
6. Maneja con eficiencia los reclamos de los Clientes Sí ____ No ____

5.8. Conservación del Medio Ambiente

La empresa:

1. Redujo el uso de recursos por unidad de producto/servicio
J Agua (M³)
2015 _____
2016 _____
2017 _____

J Papel (Tm o resma – especificar)
2015 _____
2016 _____
2017 _____

J Electricidad (kw/h)
2015 _____
2016 _____
2017 _____

J Combustible (Gal)
2015 _____
2016 _____
2017 _____

J Químicos (1)
2015 _____
2016 _____
2017 _____
2. Gestiona las salidas
J Recicla Residuos salidos Sí ___ No ___
J Recicla Papel Sí ___ No ___
J Trata los Efluentes Sí ___ No ___
J Fija o Almacena los Gases GEI Sí ___ No ___
J Recicla los equipos de oficina, Maquinaria Sí ___ No ___
3. Audita Procesos desde el punto de vista Ambiental Sí ___ No ___
5. Invirtió recursos en la Conservación del Medio Ambiente Sí ___ No ___
4. Es transparente respecto de su impacto ambiental Sí ___ No ___
5. Practica rendición de cuentas Sí ___ No ___
6. Recibió Notificación de Multas Ambientales (Total)
Si ___ No ___ 2015 _____
Si ___ No ___ 2016 _____
Si ___ No ___ 2017 _____

5.9. Situación de la Empresas

1. Mejoro su credibilidad Sí ___ No ___
2. Mejoro su prestigio Sí ___ No ___

3. Mejoro su imagen Sí ___ No ___
4. Mejoro su marca Sí ___ No ___
5. Mejoro su reputación Sí ___ No ___

¿Cómo Midió la reputación?

6. Mejoro la confianza de sus stakeholders Sí ___ No ___
7. Aumento su Productividad (%)
2015 _____
2016 _____
2017 _____
8. Promovió nuevos proyectos (%)
2015 _____
2016 _____
2017 _____