

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



TESIS

SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIAS DE VALOR COMPARTIDO EN
LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LA
REGIÓN DEL ÉVORA

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Presenta:

CECILIA MARGARITA LUGO BÁEZ

Director de Tesis:

DRA. CLAUDIA CANOBBIO ROJAS

Co-Director de Tesis:

DR. ERNESTO LEON CASTRO

Culiacán Rosales, Sinaloa, México, julio del 2025



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



U N I V E R S I D A D A U T Ó N O M A D E S I N A L O A

Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

UAS-Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial
Compartir Igual, 4.0 Internacional



Dedicatoria

A mi familia, lo mejor de mi vida. A mis padres Sr. Aurelio y Sra. Blanca, a quienes honro y valoro tenerlos conmigo. Gracias en especial a usted madre por su esfuerzo, por ayudarme siempre, por ser una mujer luchadora y mi mejor ejemplo en todos los aspectos de la vida, por motivarme siempre a ser mejor.

A mis hijos Ana Cecilia, Aldrin Alain y Hanna Isabella, lo que más amo en la vida. Gracias por ser pacientes, comprenderme y con su sola presencia iluminar mis días oscuros. La vida no es fácil, pero con esfuerzo y dedicación pueden lograr sus sueños. Los amo y me siento super orgullosa de ustedes.

Y a mi esposo Aldrin, por compartir la vida juntos, por apoyarme incondicionalmente y crecer juntos. Te admiro y agradezco por nuestra hermosa familia, nuestro gentío. Te amo.

Una dedicatoria especial a alguien que siempre me ha inspirado y motivado, algún día quiero ser fuerte y valiente como tú tía Oly, gracias por ser parte de mi vida y estar siempre presente.

Agradecimientos

Gracias Dios por darme vida y salud, por demostrarme de una y mil formas tu presencia. Por poder llegar a este día que muchas veces sentí lejano, pero que gracias a ti puedo concluir.

Agradezco a mi Universidad Autónoma de Sinaloa y en especial al Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por la oportunidad de estudiar este programa de calidad, por los recursos facilitados durante estos cuatro años, lo cual, retribuiré con gusto en mi labor docente y de investigación.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías agradezco el apoyo económico recibido para la realización de este posgrado y de mi investigación, lo cual fue fundamental para concluir con éxito.

A mi asesora de tesis, la Dra. Claudia Canobbio Rojas, por su paciencia, confianza y amistad. Gracias doctora, por su atención, por responder mis llamadas y mensajes, por estar dispuesta y conducirse siempre con excelencia. Le agradezco porque cuando dudé de mí, usted supo animarme y apoyarme, valoro su persona y le estaré siempre agradecida.

A mi co-director de tesis el Dr. Ernesto León Castro y cada uno de los integrantes del sínodo, lectores críticos, por contribuir con su experiencia a mejorar este trabajo. A mis maestros que durante los cuatro años facilitaron la realización de esta investigación, gracias a todos ustedes.

A mis amigas Yurkina, Yanira, Roxxana y Daniela, gracias por el tiempo que hemos compartido, las experiencias y anécdotas vividas, gracias por su amistad.

Y respetuosamente a mi compañero Romel Ramón González Díaz ⁽⁺⁾, quien se adelantó en el camino, lo recuerdo con mucho cariño, gracias por ser parte importante de nuestra generación.

Resumen

En el marco global de los discursos sobre desarrollo sostenible, la empresa ha transitado de ser percibida como fuente de problemas socioambientales a un agente de cambio indispensable. Sin embargo, enfoques tradicionales como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a menudo se han limitado a acciones filantrópicas, externas al núcleo del negocio. Frente a esta limitación, el concepto Valor Compartido (VC), propuesto por Porter y Kramer, ofrece un paradigma transformador al postular que la competitividad empresarial y el progreso social y ambiental pueden reforzarse mutuamente. El objetivo general de este estudio fue dilucidar la relación entre la implementación de estrategias de valor compartido, entendidas como: la innovación de productos y mercados, la redefinición de la cadena de valor y el desarrollo de clústeres locales mediante asociaciones colaborativas; y la sostenibilidad económica, social y ambiental en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora. Se adoptó un enfoque metodológico mixto. La fase cuantitativa consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado, validado por expertos y con una alta consistencia interna (Alfa de Cronbach de .898), a una muestra de 132 empresas y productores del sector. La fase cualitativa complementó estos datos mediante preguntas abiertas dentro del mismo cuestionario, cuyos discursos fueron analizados para aportar profundidad y contexto a los hallazgos. El análisis estadístico arrojó resultados significativos que validan la premisa central del estudio. Concluyendo que la adopción de estrategias de valor compartido es un factor directamente relacionado con un mejor desempeño en sostenibilidad en el sector agroalimentario regional.

Palabras clave: Valor compartido, sostenibilidad, sector agroalimentario, innovación, cadena de valor.

Abstract

Within the global framework of discourses on sustainable development, business has transitioned from being perceived as a source of socio-environmental problems to an indispensable agent of change. However, traditional approaches such as Corporate Social Responsibility (CSR) have often been limited to philanthropic actions, external to the core business. Faced with this limitation, the concept of Shared Value (SV), proposed by Porter and Kramer, offers a transformative paradigm by postulating that business competitiveness and social and environmental progress can be mutually reinforcing. The overall objective of this study was to elucidate the relationship between the implementation of shared value strategies—understood as product and market innovation, value chain redefinition, and the development of local clusters through collaborative partnerships—and economic, social, and environmental sustainability in companies in the agri-food sector in the Évora region. A mixed methodological approach was adopted. The quantitative phase consisted of administering a structured questionnaire, validated by experts and with high internal consistency (Cronbach's alpha of .898), to a sample of 132 companies and producers in the sector. The qualitative phase complemented these data with open-ended questions within the same questionnaire, whose statements were analyzed to provide depth and context to the findings. The statistical analysis yielded significant results that validate the study's central premise. It concluded that the adoption of shared value strategies is a factor directly related to improved sustainability performance in the regional agrifood sector.

Keywords: Shared value, sustainability, agrifood sector, innovation, value chain.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento de la investigación	4
1.1 Marco contextual del sector agroalimentario	4
1.1.1 Contexto internacional	4
1.1.2 México.....	8
1.1.3 Sinaloa.....	11
1.1.4 Región del Évora.....	13
1.1.4.1 Salvador Alvarado.....	15
1.1.4.2 Mocorito.....	16
1.1.4.3 Angostura.....	17
1.1.5 Las empresas y los pequeños productores en el sector agroalimentario .	18
1.1.5.1 Las sociedades de producción rural (SPR).....	20
1.2 Descripción del problema de investigación.....	22
1.3 Preguntas de investigación.....	26
1.3.1 Pregunta general.....	27
1.3.2 Preguntas específicas.....	27
1.4 Delimitación del caso.....	27
1.5 Objetivos del estudio	29
1.5.1 Objetivo general.....	29
1.5.2 Objetivos específicos	29
1.6 Justificación	30
1.7 Hipótesis (supuestos).....	33
1.8 Dimensiones de estudio	34
1.9 Limitantes del estudio	35
Capítulo II. Marco de referencia	36
2.1 Estado del arte.....	36
2.1.1 Creación de valor compartido	36

2.1.2 Sostenibilidad en empresas agroindustriales.....	40
2.1.3 Creación de valor compartido y sostenibilidad.....	45
2.1.4 Acciones de valor compartido con enfoque de sostenibilidad en el sector agroalimentario.....	51
2.2 Marco teórico.....	54
2.2.1 Escenario para la creación de valor compartido en el sector agroindustrial.....	54
2.2.1.1 Conceptos principales en torno de la CVC	54
2.2.1.2 Teoría de la estrategia y competitividad como antecedentes de la CVC.....	57
2.2.1.3 Diferencias y coincidencias entre la RSE y la CVC	61
2.2.1.4 Dimensiones o niveles para crear valor compartido en pro del desarrollo agroindustrial.....	65
2.2.1.4.1 Innovación en el sector agroindustrial y desarrollo de nuevos productos.....	65
2.2.1.4.2 Elementos a considerar para la formación de asociaciones colaborativas y clúster en el sector agroalimentario	67
2.2.1.4.3 Cadena de valor de los productos agroalimentarios	71
2.2.1.5 Factores limitantes para la creación de valor compartido	75
2.2.2 La sostenibilidad en las empresas	76
2.2.2.1 Conceptos y fundamentos del desarrollo sostenible.....	76
2.2.2.2 Concepto y dimensiones de la sostenibilidad desde las empresas	79
2.2.2.3 Indicadores de la sostenibilidad	81
2.2.2.3.1 Dimensión social.....	82
2.2.2.3.2 Dimensión económica.....	84
2.2.2.3.3 Dimensión medioambiental.....	85
2.2.2.4 Relación de la sostenibilidad y la CVC	86
Capítulo III. Marco metodológico.....	88
3.1 Enfoque de investigación.....	88
3.2 Diseño de la investigación	90
3.3 Alcance de la investigación	91

3.4 Selección de la muestra	94
3.5 Protocolo de recopilación de datos	98
3.5.1 Técnicas de recolección de datos.....	98
3.5.1.1 Encuesta.....	98
3.5.2 Diseño de instrumentos de recolección de datos.....	99
3.5.3 Confiabilidad y validez de instrumentos de recolección de datos	103
3.5.3.1 Reporte de prueba piloto del cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora	103
3.5.3.2 Reporte de prueba piloto del cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora.....	108
3.6 Análisis y tratamiento de la información	110
Capítulo IV. Análisis e interpretación de los resultados.....	112
4.1 Descripción de la unidad de análisis: productores o empleados.....	112
4.1.1 Tamaño de las empresas	114
4.1.2 Características demográficas encuestados	115
4.2 Descripción de la unidad de análisis: clientes del sector agroalimentario... ..	116
4.3 Enfoque cuantitativo.....	117
4.3.1 Análisis descriptivo aplicado	117
4.3.1.1 Análisis de variables: creación de valor compartido	117
4.3.1.2 Análisis de variables: sostenibilidad.....	123
4.3.2 Análisis de correlación	129
4.3.2.1 Prueba de normalidad.....	129
4.3.2.2 Correlación <i>Rho</i> de Spearman.....	130
4.3.2.3 Correlaciones parciales entre las dimensiones de valor compartido y sostenibilidad.....	131
4.3.2.4 Correlación global entre: valor compartido y sostenibilidad	139
4.3.2.5 Síntesis integradora y contraste de las hipótesis de investigación	140
4.3.3 Análisis estadístico adaptado a la perspectiva del cliente	143
4.3.3.1 Análisis descriptivo.	143

4.3.3.2 Análisis de correlación	147
4.4 Análisis descriptivo de variables clave.....	150
4.4.1 Vinculación de las empresas del sector agroalimentario	151
4.4.2 Áreas y acciones para el desarrollo sostenible	154
4.4.3 Factores que limitan la creación valor compartido	157
4.5 Análisis cualitativo: perspectivas de los empleados.....	158
4.5.1 Análisis del índice de emergencia.....	161
4.5.2 Red de códigos sobre la creación de valor compartido	164
4.5.3 Red de códigos sobre la sostenibilidad.....	165
4.5.4 Diagrama de Sankey de co-ocurrencias de categorías y documentos ...	167
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	170
5.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación	174
Referencias.....	176
Anexos	

Índice de tablas

Tabla 1.1 Producción agrícola, pecuaria y pesquera en Sinaloa, composición productiva.....	12
Tabla 1.2 Número de empresas por tamaño 2018.....	18
Tabla 1.3 Sociedades rurales por Estado.....	21
Tabla 1.4 Unidades de producción agropecuaria en la región del Évora.....	28
Tabla 2.1 Indicadores de sostenibilidad social y su relación con los ODS.....	83
Tabla 2.2 Indicadores de sostenibilidad económica y su relación con los ODS...	84
Tabla 2.3 Indicadores de sostenibilidad ambiental y su relación con los ODS.....	85
Tabla 3.1 Objetivos y alcance de investigación.....	92
Tabla 3.2 Formulación de instrumentos de recolección de datos para empresas.....	100
Tabla 3.3 Formulación de instrumentos de recolección de datos para clientes...	102
Tabla 3.4 Validadores de instrumento cuestionario para empresas del sector agroalimentario.....	104
Tabla 3.5 Comentarios y sugerencias de expertos.....	104
Tabla 3.6 Rangos del Alfa de Cronbach	106
Tabla 3.7 Resumen de procesamiento de casos cuestionario empresas	107
Tabla 3.8 Estadísticas de fiabilidad cuestionario empresas.....	107
Tabla 3.9 Estadísticas de fiabilidad cuestionario empresas apartado creación de valor compartido	107
Tabla 3.10 Estadísticas de fiabilidad cuestionario empresas apartado sostenibilidad	108
Tabla 3.11 Comentarios y sugerencias de expertos.....	109
Tabla 3.12 Resumen de procesamiento de casos cuestionario clientes.....	109
Tabla 3.13 Estadísticas de fiabilidad cuestionario clientes.....	110
Tabla 3.14 Encuadre análisis de la información.....	111
Tabla 4.1 Unidad de análisis empresa.....	113
Tabla 4.2 Baremación: Rango de valores promedio y categorías.....	118
Tabla 4.3 Innovación_Desarrollo (agrupado).....	118
Tabla 4.4 Promedio_Asoc_Colab (agrupado).....	120
Tabla 4.5 Promedio_CadenaValor (agrupado).....	122
Tabla 4.6 Promedio_DimEco (agrupado).....	124
Tabla 4.7 Promedio_DimSoc (agrupado).....	126

Tabla 4.8 Promedio_DimAmb (agrupado).....	127
Tabla 4.9 Prueba de normalidad Kolmogorov_Smirnov.....	130
Tabla 4.10 Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman (p).....	131
Tabla 4.11 Correlación parcial entre Innovación y Desarrollo y las dimensiones de Sostenibilidad.....	132
Tabla 4.12 Correlación parcial entre Asociaciones Colaborativas y las dimensiones de Sostenibilidad.....	134
Tabla 4.13 Correlación parcial entre Cadena de Valor y las dimensiones de Sostenibilidad.....	137
Tabla 4.14 Prueba de correlación Rho de Spearman entre Valor Compartido y Sostenibilidad.....	139
Tabla 4.15 Resumen y resultados de hipótesis generales.....	142
Tabla 4.16 Percepción de los clientes sobre los productos.....	143
Tabla 4.17 Promedio_PerspectivaGlobal (agrupado).....	146
Tabla 4.18 Matriz de correlación.....	148
Tabla 4.19 Objetivos de la empresa al vincularse.....	152
Tabla 4.20 Acciones implementadas por las empresas y relacionadas con la sostenibilidad.....	155
Tabla 4.21 Distribución de códigos y citas en la categoría creación de valor compartido.....	159
Tabla 4.22 Distribución de códigos y citas en la categoría sostenibilidad.....	159
Tabla 4.23 Tabla de co-ocurrencias de categorías y documentos.....	160
Tabla 4.24 Análisis del Índice de Emergencia (IDE): Creación de valor compartido.....	161
Tabla 4.25 Análisis del Índice de Emergencia (IDE): Sostenibilidad.....	162

Índice de figuras

Figura 1.1 Región del Évora.....	13
Figura 1.2 Dimensiones de estudio.....	34
Figura 2.1 Determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	58
Figura 2.2 Cinco fuerzas competitivas de la industria.....	59
Figura 2.3 Modelo de triple hélice de Etzkowitz y Leydesdorff.....	68
Figura 2.4 Modelo de cuádruple hélice.....	69
Figura 2.5 Modelo de quintuple hélice.....	70
Figura 2.6 Cadena de valor de productos agrícolas.....	73
Figura 2.7 Dimensiones de la sostenibilidad.....	80
Figura 4.1 Red de códigos sobre la creación de valor compartido.....	164
Figura 4.2 Red de códigos sobre la sostenibilidad.....	166

Índice de Gráficas

Gráfica 4.1 Distribución de la unidad de análisis empresa.....	112
Gráfica 4.2 Número de empleados.....	114
Gráfica 4.3 Encuestados por sexo	115
Gráfica 4.4 Tipo de cliente.....	116
Gráfica 4.5 Tiempo de ser clientes.....	117
Gráfica 4.6 Innovación_Desarrollo (agrupado).....	119
Gráfica 4.7 Promedio_Asoc_Colab (agrupado).....	121
Gráfica 4.8 Promedio_CadenaValor (agrupado).....	122
Gráfica 4.9 Promedio_DimEco (agrupado).....	125
Gráfica 4.10 Promedio_DimSoc (agrupado).....	126
Gráfica 4.11 Promedio_DimAmb (agrupado).....	128
Gráfica 4.12 Vinculación con otras organizaciones.....	151
Gráfica 4.13 Objetivos de vinculación.....	153
Gráfica 4.14 Áreas donde se practica la sostenibilidad.....	154
Gráfica 4.15 Acciones para el desarrollo sostenible.....	156
Gráfica 4.16 Limitaciones para la aplicación de la creación de valor compartido.....	157
Gráfica 4.17 Diagrama de Sankey.....	168

Introducción

A nivel global el sector agroalimentario enfrenta innumerables retos relacionados con la seguridad alimentaria, el cambio climático, exigencias de los mercados internacionales, cambios institucionales en el orden nacional e internacional, entre otros. El crecimiento demográfico y del sector a través de los años, han generado que tanto el gobierno como empresas generen alternativas para aumentar la producción, hacer frente a las adversidades, buscar nuevas oportunidades en otros mercados y mejores condiciones para la venta de los productos, situación que con el tiempo ha generado deterioro de los recursos naturales, demandas superiores a la capacidad y desequilibrios en aspectos sociales, económicos y ambientales.

En consecuencia, para hacer frente a estos desafíos es necesaria la participación de diversos sectores y organismos de la sociedad, sobre todo en las últimas décadas, donde a partir de los años 90's se han formulado políticas que promueven el desarrollo sostenible tal como lo viene trazando a nivel global la ONU (2015) en la agenda 2030, al plantear los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A partir de entonces y con mayor regularidad se han tratado de vincular las actividades empresariales, con el entorno comunitario e incluso ambiental, en favor de la sostenibilidad y siguiendo diversas estrategias en sus procesos, desde actividades filantrópicas, estrategias de responsabilidad social, hasta su evolución en la creación de valor compartido, el cual puede definirse como políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera (Porter & Kramer, 2019).

Pese a su relevancia teórica, persiste una brecha de conocimiento significativa sobre cómo este modelo se implementa en la práctica y cuál es su impacto empírico real, especialmente en sectores económicos vitales y en contextos regionales específicos. Esta investigación se sitúa en dicha brecha,

enfocándose en el sector agroalimentario de la región del Évora, un ecosistema productivo fundamental que enfrenta desafíos complejos de sostenibilidad social (rezago educativo, acceso a servicios), económica (escasez de agua, falta de apoyos a la comercialización) y ambiental (uso de pesticidas, gestión de residuos).

El problema central radica en la falta de evidencia empírica que articule cómo las estrategias de valor compartido son adoptadas por las empresas de este sector y si verdaderamente se correlacionan con una mejora en las tres dimensiones de la sostenibilidad regional; para ello se planteó la siguiente pregunta central y guía de este estudio: ¿Cuál es la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora?

En base a esta pregunta se plantearon tanto el objetivo general como objetivos específicos que constaron básicamente de distinguir actores y organizaciones con los que las empresas del sector mantienen vínculos, conocer sus objetivos de vinculación, identificar eslabones en la cadena de valor que presentaran prácticas sostenibles, contrastar si la innovación en los productos de estas empresas consideraban las necesidades de los clientes como grupo de interés, acciones específicas que contribuyeron al desarrollo sostenible e identificar los factores clave, tanto facilitadores como limitantes, que influyen en la aplicación efectiva de dichas estrategias dentro de este contexto particular, con el fin de proporcionar un diagnóstico integral que sirva de base para futuras intervenciones y políticas públicas.

La investigación siguió el enfoque metodológico mixto, integrando datos cuantitativos y cualitativos que permitieran la visión completa del fenómeno estudiado. Para la obtención de información se diseñó una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario el cual incluyó ítems en escala Likert para medir las variables de valor compartido y las tres dimensiones de la sostenibilidad, integrándose en el mismo instrumento una parte con preguntas abiertas para obtener información adecuada para el análisis cualitativo; cabe señalar que los

instrumentos fueron validados por expertos y cumplieron con los criterios de confiabilidad y consistencia interna.

Se logró conformar una muestra de 132 empresas del sector agroalimentario a nivel regional. El tratamiento de la información se realizó mediante análisis estadístico inferencial (correlación) utilizando el software IBM SPSS y análisis de discurso con el apoyo de Atlas.ti.

Este documento se compone de cinco capítulos, que permiten una comprensión integral del tema estudiado.

En el primer capítulo denominado planteamiento de la investigación, se estableció el contexto y la relevancia del sector estudiado, desde el ámbito internacional, hasta los niveles nacional y regional, delimitando el problema, preguntas y objetivos de investigación que guiaron el análisis.

El segundo capítulo corresponde al marco de referencia, en el cual se revisó el estado del arte y se presentaron los antecedentes teóricos y conceptuales que dieron sustento a la investigación.

El tercer capítulo describe el marco metodológico, detallando el enfoque, el diseño y alcance de la investigación, los métodos seguidos para la selección de la muestra y las técnicas empleadas para la recolección, análisis y tratamiento de la información.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, presentando los hallazgos de la investigación, proporcionando una visión integral de cómo las empresas del sector agroalimentario implementan estrategias de valor compartido y su impacto en la sostenibilidad.

Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones derivadas del estudio, así como recomendaciones y orientación a futuras investigaciones, buscando contribuir al conocimiento y ofrecer alternativas para el desarrollo de esta área de interés.

Capítulo I. Planteamiento de la investigación

1.1 Marco contextual del sector agroalimentario

El sector agroalimentario se compone de actividades primarias como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; además engloba la agroindustria, que son aquellas empresas dedicadas a la transformación de las materias primas en productos terminados o semiterminados. Como actividad económica, comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales.

En este primer apartado se describen los diferentes entornos bajo los cuales se desarrolla el sector agroalimentario, con la finalidad de exponer la situación actual de las empresas objeto de estudio en los distintos escenarios, destacando los aspectos más relevantes del sector a nivel internacional, nacional y de la región estudiada.

1.1.1 Contexto internacional

El sector agroalimentario tiene como objetivo social la seguridad alimentaria mientras que comúnmente el objetivo de la economía global es la creación de riquezas y ganancias. En septiembre de 2015, los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) suscribieron de forma unánime una nueva visión de la humanidad, documento al que se le denominó la Agenda 2030 con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con metas e indicadores conexos, mediante el cual la comunidad internacional se compromete a poner fin a la pobreza, el hambre y la malnutrición (FAO, 2021). Esta Agenda incorpora los cinco principios básicos que integran todos los ODS: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las asociaciones, dentro de un marco interrelacionado, manifestando que los progresos en un principio deben compensar los avances en otro (ONU, 2015).

Se estima que para el año 2050, el mundo tendrá 2.300 millones de personas más. A su vez, la demanda global de alimentos se duplicará, y los requerimientos de calidad e inocuidad aumentarán (BID, 2018), por lo que uno de

los retos de este sector a nivel global y, por ende, uno de los desafíos más importantes de nuestro tiempo corresponde a la seguridad alimentaria.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, por sus siglas en inglés FAO (2021) la seguridad alimentaria que se refiere a los alimentos inocuos y nutritivos para todos, es uno de los objetivos que constituyen la base para la Agenda 2030, el cual aparece explícito en el ODS 2 (hambre cero), pero que está implícito en todo momento. Este objetivo es indisociable de la urgencia de erradicar las situaciones de carencia extrema, afrontar los desafíos climáticos, crear resiliencia comunitaria y gestionar de forma responsable los recursos naturales y una biodiversidad rica. En suma, la consecución de la Agenda 2030 requiere una transformación radical de los sistemas agroalimentarios a nivel mundial.

Durante el período de 1969 al 2015, en el mundo, la alimentación y la agricultura se vieron sometidas a un marcado proceso de industrialización y globalización, alargando las cadenas de suministro a medida que fue creciendo la distancia entre la explotación agrícola y el consumidor de alimentos, ya sea de tipo procesados, envasados y preparados. Para cubrir la demanda en 2050, la FAO estima que la agricultura tendrá que producir casi un 50% más de alimentos, forraje y biocombustible de los que producía en 2012 (FAO, 2017).

En este contexto, los cambios en los canales de distribución y venta han impactado de manera significativa la cadena de valor. Los supermercados requieren alimentos procesados industrialmente, lo que conlleva la creación de grandes plantas automatizadas para el procesamiento de productos estandarizados, que si bien, aumenta la producción primaria y la consolidación de terrenos agrarios, incide en la concentración del sector agroalimentario en manos de un número más reducido de agentes (FAO, 2017). Aunque sí generan oportunidades de empleo formal, las actuales cadenas de valor hacen más difícil la labor de los pequeños agricultores, para quienes las cuestiones de financiación, acceso al mercado y transporte, así como toda la normativa relacionada con la calidad y la

certificación, suponen un obstáculo para su participación en cadenas de valor integradas.

De acuerdo con informes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la región de América Latina y el Caribe (ALC) es un importante exportador neto de alimentos y productos agrícolas. Representando el 16% del total de las exportaciones alimentarias y agrícolas mundiales y el 4% de las importaciones totales de alimentos y productos agrícolas (BID, 2018).

Mas allá de la agricultura, la agroindustria se ha fortalecido en la región de América Latina en la última década, esto genera un número considerable de empleos y aporta importantes elementos a la canasta básica. A su vez, constituye una alternativa a la migración a las ciudades y un apoyo fundamental a las culturas locales y la valorización del trabajo femenino. La contribución de la agroindustria en países como Brasil y Argentina llega a cifras de entre el 25-30% del PIB. En México, la agroindustria contribuye con el 12% del PIB (BID, 2018).

El BID señala que algunos de los desafíos más importantes del sector agroalimentario a nivel mundial y más específicamente en América Latina y el Caribe son: consolidar la apertura comercial, producir más y mejores alimentos, asegurar una producción resiliente a los efectos del cambio climático, producir alimentos de manera sostenible; destacando el papel de las empresas del sector privado en cuanto al desarrollo de infraestructura, información y tecnologías de la comunicación, acceso al crédito y financiamiento, así como a la investigación y desarrollo agropecuarios (BID, 2018).

Al mismo tiempo CAMBIOTEC (2018) añade que el sector agroalimentario en el mundo se encuentra atravesando importantes transformaciones relacionadas con las nuevas tecnologías, la seguridad alimentaria, el cambio climático, la exigencia de los mercados internacionales por productos inocuos, la creciente demanda de productos de calidad, cambios institucionales en el orden nacional e internacional, y el acelerado proceso globalizador.

En consecuencia, los desafíos actuales requieren la cooperación no solo a través de las fronteras, sino también de todos los sectores de la sociedad, con las partes interesadas pertinentes, incluidas organizaciones regionales y subregionales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, el sector privado, instituciones de investigación, el mundo académico y parlamentarios (FAO, 2021).

De acuerdo con la ONU (2021) los 17 ODS inciden en las causas estructurales de la pobreza, combaten las desigualdades y generan oportunidades para mejorar la calidad de vida de la población en un marco de desarrollo sostenible. Esta importante agenda sirve como plataforma de lanzamiento para la acción de la comunidad internacional, los gobiernos, así como organismos de la sociedad civil, academia y el sector privado, con el fin de hacer frente a los tres elementos interconectados del desarrollo sostenible: crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

De igual forma Pedersen (2018) considera que los 17 ODS, los 169 objetivos específicos y los miles de indicadores, representan un marco político a largo plazo para que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible, al trazar las directrices a largo plazo sobre lo que será necesario, aceptado y respaldado por las sociedades en las próximas décadas y, por lo tanto, lo que exigirán los mercados.

El análisis del entorno internacional es relevante, puesto que tiene incidencia en el desempeño del sector a nivel nacional debido a la integración comercial de México. En este nivel, la comercialización de los productos agroalimentarios se ha visto afectada por distintos fenómenos, tales como: la caída de los precios del petróleo, un mayor proteccionismo comercial, la recesión mundial, las cadenas globales de valor quebradas, las bioenergías poco viables y la demanda estancada, todas afectan el acceso a mercados, especialmente los agroalimentarios (Idígoras, 2020).

Bram Govaerts, representante regional del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) en América Latina agrega que los principales retos del sector son el generar la seguridad alimentaria con productos que nutran a la población y asegurar la conservación del medio ambiente, principalmente mediante la innovación del sector (Vega, 2019).

A nivel mundial, el crecimiento y la innovación en el sector agroalimentario están provocando que las organizaciones y gobiernos reflexionen sobre la evolución del sector y cómo afrontar los retos que se presentan en cuanto al crecimiento poblacional, limitación de recursos y la explotación del medio ambiente (Moral Pacho, 2019).

1.1.2 México

Para hacer frente a los desafíos señalados y cumplir con la Agenda 2030 existe la necesidad de que los agentes se impliquen de manera más efectiva en todos los niveles, desde el internacional hasta el regional y nacional. Como actor global, México participó activamente en la definición de la agenda, presentando propuestas puntuales para incorporar los principios de igualdad, inclusión social y económica, e impulsando que la universalidad, sustentabilidad y los derechos humanos fuesen los ejes rectores; también abogó por la adopción de un enfoque multidimensional de la pobreza que, además de considerar el ingreso de las personas, tomara en cuenta su acceso efectivo a otros derechos básicos como la alimentación, educación, salud, seguridad social y servicios básicos en la vivienda (ONU, 2021).

En cuanto al sector agroalimentario, México está consolidado como uno de los principales productores de alimento a nivel internacional y ocupa el octavo lugar de los países exportadores a nivel mundial con un superávit comercial de 8,824 millones de dólares, el más alto en los últimos 25 años (SIAP, 2020b).

Pese a que el comercio internacional mexicano se sostiene en su mayor parte por la manufactura, el sector agroalimentario tiene un papel importante, de acuerdo con Arredondo (2021) y el Servicio de Información Agroalimentaria y

Pesquera (SIAP, 2020b) México ocupa el décimo segundo lugar en producción mundial de alimentos, con un total de 288 millones de toneladas producidas y una derrama económica de 1 billón 199 mil 371 millones de pesos; ocupando el décimo primer lugar en cultivos agrícolas y de ganadería primaria. Este mismo organismo, señala que los productos agroalimentarios mexicanos que más presencia tienen en el mundo son la cerveza, el aguacate, las *berries*, el jitomate, el tequila, los pimientos y la carne de bovino.

Cabe señalar que las grandes firmas exportadoras concentran las ventas y sus ganancias al exterior, Ramírez-Hernández y Avitia-Rodríguez (2020) señalan que son pocas y las grandes empresas mexicanas que predominan en la producción nacional y que operan en mercados exteriores, ya sea exportando o con producción en otros países, entre las cuales destacan Grupo Bimbo, La Costeña, Sigma, Grupo Lala, Bachoco y Bafar; advirtiendo con ello una concentración de la actividad productiva y comercial del sector agroalimentario en el mundo y en México, por lo cual, gran parte de los productores agropecuarios mexicanos, se benefician poco o nada de la dinámica exportadora del país.

La situación del sector agroalimentario en México es muy diversa y contradictoria, tanto en aspectos económicos como sociales; esta situación no es exclusiva del país, sino que se viven situaciones similares en toda Latinoamérica, región que se caracteriza por la gran desigualdad social y concentración de la riqueza, lo cual, se traduce en problemáticas a resolver en el sector agroalimentario, desde la producción hasta el consumo (Ramírez-Hernández & Avitia-Rodríguez, 2020).

Los autores Mejías-Brizuela et al. (2016) plantean que este crecimiento presenta problemas de equidad e inclusión debido al desequilibrio que existe en las agrocadenas, donde solo unos pocos participantes, generalmente las grandes empresas agregan valor, y dejan excluidos de las cadenas de abastecimientos a los pequeños productores que cuentan con escasos recursos.

El sector primario en México ocupa a 6'574,359 trabajadores, de los cuales 5.4 millones lo hacen en actividades agrícolas, 881 mil en la cría y explotación de ganado, 146 mil en pesca y acuacultura, y, 122 mil en otro tipo de actividad. Del total de trabajadores agropecuarios y pesqueros, el 21% no recibe remuneración, un 64.7% percibe ingresos mensuales de hasta dos salarios mínimos, el 6.4% percibe de dos a cinco salarios mínimos y, el 1% es remunerado con más de 5 salarios mínimos (SIAP, 2020b). En este sentido, la actividad del sector agroalimentario y los efectos económicos de generación de la riqueza, no se manifiestan en mejores condiciones de vida para quienes se dedican a la actividad agropecuaria en los territorios rurales del país.

Debido a la pandemia del COVID 19, tanto en México como en el mundo, han ocurrido cambios tanto económicos como sociales, a raíz de las medidas sanitarias implementadas para hacerle frente, tales como el distanciamiento social que implicó la suspensión de actividades a inicios del 2020 y con ello, un freno a la economía; el sector agropecuario como proveedor de alimentos, solo se detuvo parcialmente, en contraparte con otros sectores mayormente afectados como la manufactura y el sector de los servicios, tal es el caso del entretenimiento y turismo (Arredondo, 2021; Montes, 2020; Ramírez-Hernández & Avitia-Rodríguez, 2020). De igual manera en FIRA (2021) se encuentra que a pesar de las circunstancias adversas, el sector primario y agroindustrial en México mantuvo la solidez de los últimos años, siendo el único sector de la economía con crecimiento, al registrar una tasa anual de 2% en ese período.

La existencia de 12 tratados de libre comercio, aunados a la firma del acuerdo alcanzado en septiembre del 2018 por los gobiernos de México, Canadá y EU para modernizar el acuerdo comercial de la región *T-MEC*, el cual se considera clave para México (UNA, 2020), y sobre todo, la oportunidad de crecer en productos como las *berries*, pimientos, brócoli, cítricos y retomar el proceso de recertificación del aguacate (Herrejón & Reforma, 2020), así como el alcanzado para la actualización del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM), vigente desde el 2000, son elementos para que mejore la

participación del país en los mercados agroalimentarios más grandes del mundo, incentivando la búsqueda de nuevas oportunidades y mejores condiciones para la venta de estos productos.

1.1.3 Sinaloa

El estado de Sinaloa abarca una superficie de 56,804 km² ubicados en el noroeste de México, colindando al norte con Sonora y Chihuahua; al sur con Nayarit y el océano Pacífico; al este con Chihuahua, Durango y Nayarit, y al oeste con el Golfo de California.

En esta entidad, la agricultura es una actividad económica que genera altos ingresos para empresarios e inversionistas de organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de granos y hortalizas, en el mercado nacional y el extranjero; además de producir y distribuir suficientes alimentos, el sector agroalimentario es la única actividad que está creciendo en el país y Sinaloa es uno de los estados que encabeza estos esfuerzos (Arredondo, 2021). También es una actividad relevante para el sector industrial, porque provee los insumos naturales necesarios para la fabricación de alimentos, polímeros, fibras vegetales, esmaltes y alimentos para el ganado y las aves (SAGARPA, 2015).

El clima es un factor que en ocasiones perjudica seriamente las prácticas comerciales del sector agrícola en Sinaloa, al experimentar adversidades como la sequía, inundaciones o heladas, que afectan el volumen de producción, el aumento de la demanda del producto, el incremento de los costos de comercialización y de los productos de la canasta básica, la disminución de los ingresos económicos del estado y las oportunidades de inversión, así como la tendencia hacia la importación de granos extranjeros para satisfacer la demanda de consumo tal como lo plantean Ramos y Peñuelas (2013).

Sinaloa ocupa el quinto lugar a nivel nacional en volumen agropecuario y pesquero (SIAP, 2020c) con una producción de 13,346,171 toneladas distribuidas de la siguiente manera: 12,559,483 toneladas corresponden a la producción agrícola, es decir, el 94.2%; en lo pecuario se producen 433,085 toneladas, es

decir 3.2%; y, en la actividad pesquera el 2.6% que equivale a 353,604 toneladas (Tabla 1.1).

Los productos destacados en cuanto a la actividad agrícola son el maíz grano y chile verde; en la actividad pecuaria, la carne en canal de bovino y carne en canal de ave; y los productos pesqueros principales son el camarón y atún.

Tabla 1.1

Producción agrícola, pecuaria y pesquera en Sinaloa, composición productiva

Aportación de la entidad al volumen nacional				
Producción	Porcentaje	Ranking nacional	Producción Entidad	Producción Nacional
Agrícola	4.8%	5°	12,559,483 t	262,464,938 t
Pecuaria	1.9%	17°	433,085 t	23,056,358 t
Pesquera	18.7%	2°	353,604 t	1,890,418 t
% Aportación por subsector al volumen total				
			Sinaloa	Nacional
Agrícola			94.2	91.3
Pecuaria			3.2	8
Pesquera			2.6	0.7
TOTAL			100%	100%

Nota: Elaboración propia con base en información del SIAP (2020b). Sinaloa, infografía agroalimentaria 2020

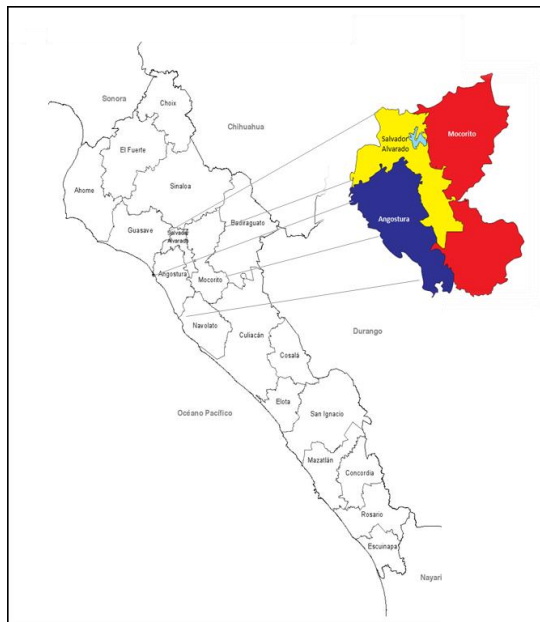
El sector agroalimentario de Sinaloa, para Ramos y Peñuelas (2013) está compuesto por organizaciones privadas, asociaciones agrícolas regionales y personas físicas, enfocadas en la compra-venta y distribución de semillas de diversos granos; empresas dedicadas a la venta de agro insumos orgánicos y químicos; sociedades de solidaridad social, como los fondos de aseguramiento agrícola, que permiten respaldar económicamente a los productores ante la presencia de siniestros como la sequía y heladas, el robo de granos durante el traslado de las parcelas a las bodegas de las comercializadoras y la inestabilidad del precio de la tonelada de producción, entre otras situaciones que pueden afectar su estabilidad económica. También existen empresas dedicadas a la venta de tecnología para la producción como maquinaria agrícola (tractores, equipos para trabajar la tierra y herramientas manuales), profesionales que ofrecen sus servicios para el desarrollo de este sector.

1.1.4 Región del Évora

La Región del Évora está formada por los municipios de Mocorito, Salvador Alvarado y Angostura, en el Estado de Sinaloa (ver figura 1.1); colinda al norte con el municipio de Sinaloa de Leyva, al oeste con Guasave y el mar de Cortés, al sur con Navolato y el mar de Cortés; y al este con Navolato, Culiacán y Badiraguato. Es considerada una zona eminentemente rural, donde predominan las actividades agrícolas y ganaderas.

Figura 1.1

Región del Évora



Nota. Municipios de la región del Évora, adaptado de INEGI (2018b).

El área total de su superficie es de 490,287 Has. que corresponde al 9% de la superficie del estado. La superficie total dedicada a la agricultura es de 282,472 Has. de las cuales 46.02% se cultivan dos veces al año mediante riego de agua de las presas de la región y 52.94% son de temporal, es decir, su producción depende del agua que moja la tierra en la época de lluvias y sólo producen un ciclo de siembra anual y la otra parte del tiempo se encuentra desocupada (Bojórquez, 2009).

Los cultivos agrícolas que se distinguen en la región son maíz, frijol, garbanzo, soya, cártamo, sorgo, cacahuate; hortalizas como tomate, calabaza, pepino, repollo, berenjena, chile, entre otros. Sin embargo, la actividad agrícola actualmente pasa por una difícil situación e incertidumbre, debido a la escasez de agua, falta de apoyos a la comercialización y precios de garantía, bajos rendimientos ocasionados por siniestros (Villa-Castro, 2021).

En cuanto a la cuestión ambiental existen algunas situaciones relacionadas directamente con el sector que afectan la calidad de vida de la comunidad, debido a las malas prácticas agrícolas: el grave problema de la quema de soca que provoca la disminución de materia orgánica del suelo y el uso desmedido de pesticidas por parte de los productores (Angulo, 2021a), aunado al mal manejo de residuos de estas sustancias que afectan la atmósfera, el agua, el suelo y la fauna (Villa-Castro, 2020).

Con relación al tema ambiental el Consejo Ciudadano de Ecología de la Región del Évora planteó como principales problemas que afectan a la región: la falta de árboles, el tema del basurón municipal y las aguas negras (González, 2021); puede agregarse el problema de la recolección de basura en la región, en el municipio de Salvador Alvarado se generan diariamente alrededor de 130 toneladas de basura y en el municipio de Mocorito 15 toneladas diarias (Angulo, 2021b), los cuales se van directamente al basurón municipal respectivo, que en el caso de Salvador Alvarado se encuentra al 85% de su capacidad y en Mocorito al 70%.

Otro aspecto que destacar a nivel regional es el desperdicio en los sectores agrícolas. Al respecto, el presidente del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) señala la necesidad de buscar estrategias y alianzas para impulsar el valor agregado en la agricultura, la pesca y la ganadería (Sagaste, 2021), ya que continuamente debido a los bajos precios o la falta de canales de comercialización, se desperdician cosechas de los horticultores como tomate, cebolla, chile; en el sector pesquero la cáscara de camarón, escamas y conchas; en frutales, mango y guayaba, en otros casos cacahuate, entre otros. Por ello, es

relevante trabajar en el aprovechamiento de estos productos que pueden ser una fuente de ingreso y brindar beneficios, sobre todo en esta situación en que se vive debido a la pandemia.

Aunado a la actividad agrícola, Sagaste (2021) agrega que también existen otros sectores productivos en la región como la ganadería, pesca, comercio y diversos servicios, que mediante esfuerzos en común empiezan a integrarse en una intercameral en beneficio de la Región del Évora, teniendo como principal objetivo que los diferentes grupos empresariales se unan y respalden entre sí, tales como: Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMEXME), CODESIN, Junta Local de Sanidad Vegetal, Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia, Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y Asociación de Agricultores.

1.1.4.1 Salvador Alvarado

El municipio de Salvador Alvarado se localiza en la parte central del estado, cuenta con una población de 79,492 habitantes (INEGI, 2020). El municipio destaca por su fortaleza en comercios y servicios, gracias a su ubicación geográfica que le ha permitido operar como centro de abasto de los habitantes de la región del Évora, hasta donde confluyen pobladores de los municipios aledaños como Angostura y Mocolito.

Este municipio tiene una superficie agrícola de 27,259 hectáreas, siendo el 27% de temporal, la agricultura se basa en el cultivo de cártamo, frijol, sorgo, soya, garbanzo, cacahuate y maíz (SIAP, 2020a).

Aunque cuenta con áreas para la actividad agrícola y ganadera, así como para la pesca en agua dulce en la presa Eustaquio Buelna, en la cual se cultiva bagre, lobina, tilapia y mojarra, generando empleo a los aproximadamente 160 pescadores asociados en las cooperativas de producción localizada en la ciudad de Guamúchil, el desarrollo del municipio depende de la actividad comercial (Bojórquez, 2009).

En el aspecto social, según datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el 2015 el 33.5% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada, 1.46% en situación de pobreza extrema; la población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 27.7%, mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 10.6%; siendo las principales carencias sociales de Salvador Alvarado en 2015: la carencia por acceso a la seguridad social, carencia por acceso a la alimentación y rezago educativo (CONEVAL, 2017).

1.1.4.2 Mocorito

El municipio de Mocorito se ubica en la región noroeste del estado y cuenta con una población de 40,358 habitantes (INEGI, 2020), está compuesto por más de 507 comunidades, de las cuales las más importantes son: la cabecera municipal, Cerro Agudo, Valle de Leyva Solano, San Benito, Rosa Morada y Pericos.

El municipio cuenta con una superficie abierta al cultivo de 51,888 Has (SIAP, 2020a) en su gran mayoría son de temporal; los cultivos en el municipio son muy diversificados, entre los que destacan: tomate, trigo, sorgo, maíz, cacahuete, ajonjolí, garbanzo, soya, cártamo, pepino, frijol, calabaza, sandía, entre otros.

En cuanto a la ganadería, el desarrollo de esta actividad ha sido posible debido a las extensiones cerriles con abundante vegetación, la ganadería es extensiva, contando con un hato ganadero de más de 150 mil cabezas de ganado de diferentes especies tales como: bovino, porcino, caprino y ovino, equivalente a un 38.2% del total de la entidad, siendo el municipio líder en valor de la producción a nivel estatal (SIAP, 2020c).

En cuanto a la actividad industrial de productos alimenticios, es pequeña pero significativa (Bojórquez, 2009), puesto que destacan establecimientos elaboradores de chilorio en lata, chorizo, productos artesanales de cacahuete, productos típicos derivados de jugo de caña de azúcar como piloncillo, miel de

caña, melcocha; elaboración de productos típicos derivados de la leche como queso y jamoncillo.

En el ámbito social en Mocorito, en el 2015 el 42.2% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada y 8.16% en situación de pobreza extrema. La población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 39%, mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 2.93%. Las principales carencias sociales de Mocorito en 2015 fueron carencia por acceso a la seguridad social, carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda y rezago educativo (CONEVAL, 2017).

1.1.4.3 Angostura

El municipio de Angostura se ubica en el centro del estado, y cuenta con un litoral donde existen diversos esteros y marismas; tiene una población de 44,093 habitantes (INEGI, 2020), el litoral del municipio alcanza una longitud de 80 km y la costa alberga importantes recursos naturales debido a la existencia de dos grandes sistemas lagunarios como son la Bahía de Playa Colorada y Bahía de Santa María.

Las localidades del municipio son rurales y su economía gira en torno a las actividades agrícolas y la pesca. La superficie agrícola del municipio es de 59,746 Has (SIAP, 2020a), que son en general tierras de riego con una agricultura moderna y tecnificada, de alto rendimiento, que tradicionalmente produce soya, trigo, cártamo, frijol, maíz, sorgo y hortalizas. Por su parte, la pesca de camarón en altamar, de bahía y de cultivo, es la segunda actividad en la que basa su economía (Bojórquez, 2009).

En el aspecto social, en 2015, 36% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada y 1.96% en situación de pobreza extrema. La población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 42.7%, mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 4.68%. Las principales carencias sociales de Angostura en 2015 fueron carencia por acceso a la seguridad social, carencia por acceso a la alimentación y rezago educativo (CONEVAL, 2017).

1.1.5 Las empresas y los pequeños productores en el sector agroalimentario

Las empresas agroalimentarias varían en escala, desde aquellas estrechamente vinculadas a la producción primaria y en las etapas inmediatamente posteriores a la cosecha, hasta las empresas en gran escala de más avanzado desarrollo. Los avances sociales y económicos del sector rural de los países en desarrollo y de los países en transición están fuertemente asociados con la innovación y la competitividad de los sistemas agroalimentarios, tanto en el ámbito nacional como en los mercados y las economías internacionales (FAO, 2008).

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan parte fundamental de la economía mundial y México no es la excepción, ya que contribuyen a la generación del 78% de los empleos, y aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, conforme a datos del INEGI (2018a).

Durante 2018 se registraron poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en México (*Tabla 1.2*), clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.

Tabla 1.2

Número de empresas por tamaño 2018

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
Microempresas	4 057 719	97.3
Pequeñas y medianas empresas (PyMES)	111 958	2.7
Total	4 169 677	100.0

Nota: Economía (2019)

Según el Informe sobre el estado de los mercados de productos básicos agrícolas 2020, publicado por la FAO (2020), los pequeños agricultores suelen quedar excluidos de los beneficios de las cadenas de valor mundiales y padecen una mayor marginación debido a los estrictos requisitos de calidad e inocuidad de los alimentos, por ello, el Director General de la FAO, QU Dongyu manifiesta que es preciso redoblar los esfuerzos para incluir a los pequeños agricultores en

cadenas de valor alimentarias modernas, garantizando así los ingresos rurales y la seguridad alimentaria tanto en las zonas rurales como en las urbanas.

En consideración a ello, en México, la nueva estrategia de política pública de apoyo a las MiPymes, implementada por el actual gobierno federal, tiene como principios básicos una distribución regional de los recursos, que propicie un desarrollo más equitativo y el aprovechamiento de oportunidades estratégicas de inserción en los mercados, con el objetivo de reactivar la economía desde la perspectiva de inclusión social, esta estrategia busca aumentar la productividad de los pequeños y medianos productores, ya que representan el 90 por ciento del total de productores del país y generan la mitad de la producción nacional (Economía, 2019).

Sin embargo, información de la Unión Nacional de Avicultores (UNA), el presupuesto de Secretaría de Agricultura se redujo 14.4%, al pasar de 76,476 millones de pesos (mdp) en 2018, a 65,434 mdp en el 2019. Para el año 2020, el presupuesto destinado al sector agropecuario fue de 47,577 mdp, lo que representa un recorte de 27.2% respecto al 2019, monto que dejó inconforme al sector. Dicha asociación señala que cerca de la mitad de los recursos serán destinados a cuatro programas (UNA, 2020):

1. Programa Producción para el Bienestar, orientado a contribuir al incremento del grado de autosuficiencia alimentaria nacional mediante la dotación de liquidez y el acceso a servicios, tales como precios de garantía, asistencia técnica, financiamiento, insumos, entre otros (su población objetivo son los productores con hasta 20 hectáreas, inscritos en un Padrón Único de Beneficiarios).

2. Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, que busca contribuir a mejorar la seguridad alimentaria, aumentando la producción de granos básicos (maíz, frijol, arroz y trigo panificable) a nivel nacional y focalizada en los productores.

3. Crédito Ganadero a la Palabra, que tiene como fin aumentar la productividad del pequeño y mediano productor pecuario mediante la inversión para incrementar el inventario bovino, ovino, caprino y apícola; y 4. Fertilizantes, cuyo objetivo es atender la problemática de baja disponibilidad de fertilizantes nacionales a precios competitivos para los pequeños productores.

Al respecto, el presidente del Consejo Nacional Agropecuario (CNA), indicó que la reducción presupuestal realizada al sector debilitaba la agricultura comercial en cuanto al financiamiento, la investigación, la ganadería y el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, SENASICA (Martínez, 2019).

1.1.5.1 Las sociedades de producción rural (SPR)

En el país existen cuatro tipos de organizaciones que operan en el medio rural: organizaciones económicas, organizaciones gremiales, comités sistema-producto y organizaciones de la sociedad civil (SAGARPA, 2014).

Dentro del grupo de las organizaciones económicas, se encuentran representados todos aquellos esfuerzos de asociación y vertebración económica de las unidades productivas rurales, cuyas figuras jurídicas se han sustentado principalmente en la Ley General de Sociedades Cooperativas y Ley Agraria a partir de 1992.

Las sociedades rurales son asociaciones conformadas por sujetos de derecho social, con la finalidad de coordinar actividades productivas, de asistencia mutua y comercialización en sus núcleos agrarios. Actualmente el Registro Agrario Nacional (RAN, 2018) tiene inscritas 34,281 Sociedades Rurales en todo el país, las cuales al obtener personalidad jurídica pueden establecerse como empresas especializadas en el aprovechamiento de los recursos naturales o en la prestación de servicios, en sus núcleos agrarios. En la tabla 1.3 pueden se enlistan los estados con mayor número de Sociedades Rurales registradas.

Tabla 1.3

Sociedades rurales por Estado

Estado	Sociedades Rurales
1. Oaxaca	5,520
2. Chiapas	4,119
3. Veracruz	3,659
4. Sinaloa	3,452
5. Sonora	1,987
6. Yucatán	1,572
7. Puebla	1,569
8. Campeche	1,405
9. Hidalgo	1,122
10. Michoacán	1,099
11. Tabasco	1,017

Fuente: Elaboración propia con base en el Registro Agrario Nacional RAN (2018).

Como puede observarse, a nivel nacional, el estado de Sinaloa ocupa el cuarto lugar en número de Sociedades Rurales registradas ante el RAN. Pese al gran número de sociedades registradas, poco más de la mitad están operando actualmente, un 42.3% de organizaciones no operan, y el 57.7% de las organizaciones rurales que sí lo hacen, presentan un bajo desarrollo institucional (SAGARPA, 2014).

El Título Cuarto, Artículo 108, de la Ley Agraria, señala que los ejidos y comunidades podrán establecer empresas para el aprovechamiento de sus recursos naturales o de cualquier índole, así como a la prestación de servicios. En ellas podrán participar ejidatarios, grupos de mujeres campesinas organizadas, hijos de ejidatarios, comuneros, avecindados y pequeños productores (Ley Agraria, 1992). De acuerdo con esta ley existen 4 diferentes tipos de Sociedades Rurales: 1. Unión de Ejidos o Unión de Ejidos y Comunidades. 2. Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC). 3. Sociedades de Producción Rural (SPR), y 4. Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR).

Las diferentes formas de asociación o agrupación en cualquier región del mundo, cuando se gestionan de manera profesional y de forma adecuada, inciden positivamente en todas las fases de las cadenas productivas, trayendo innumerables beneficios para sus miembros (Terrazas et al., 2019). Las Sociedades de Producción Rural son una forma que tienen los campesinos de

agruparse para potenciar los esfuerzos rurales, sea para producir y/o para la prestación y venta de servicios. Esta figura, les brinda la posibilidad de constituirse con dos o más productores creando empresas dentro del ámbito rural, sin que necesariamente sean del mismo núcleo agrario.

Los autores Terrazas et al. (2019) señalan que en México una de las problemáticas del sector, es que a los pequeños productores rurales se les dificulta integrarse a grupos de cooperación o asociación, por lo que es importante evaluar sus capacidades asociativas, capital social y además, que la integración sea organizada por factores tanto internos como externos. Dentro de los factores internos se podría pensar en líderes de la misma comunidad, los factores externos serían el gobierno y las organizaciones sociales no gubernamentales.

En el documento mencionado, señalan que los valores que favorecen la asociatividad tienen que ver con la confianza, el compromiso, la cooperación, la comunicación y el liderazgo. Además, se necesitan identificar aquellas categorías que favorecen las condiciones de asociatividad, como son entre otros los conocimientos, comunicaciones, relaciones, liderazgo y gestión.

1.2 Descripción del problema de investigación

El panorama descrito previamente, muestra la necesidad de dirigir acciones en pro del desarrollo sostenible, donde se consideren los aspectos sociales, económicos y ambientales de la región.

El Desarrollo Sostenible ha sido un tema recurrente en los discursos y debates políticos mundiales, sobre todo a partir de la década de los 90's, centrándose en la importancia en el cuidado del medio ambiente debido a los problemas ocasionados por el crecimiento demográfico y consumos superiores a la capacidad de carga mundial; consistiendo éste en lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales. Madanchi et al. (2019) asegura que respecto al aumento de la población mundial y la demanda relacionada de recursos naturales; la demanda social y política de un desarrollo sostenible ha aumentado significativamente en las últimas décadas.

Bajo el contexto del sistema económico capitalista, la empresa juega el papel principal, debido a que además de brindar empleos, es la encargada de la producción y venta de todo tipo de bienes y servicios, satisfaciendo así las necesidades de sus clientes. De acuerdo con Porter y Kramer (2019) el capitalismo como tal se encuentra en un conflicto, ya que en años recientes los negocios han sido vistos como la mayor causa de problemas sociales, medioambientales y económicos; percibiéndose la prosperidad empresarial como un logro a expensas de la comunidad. Además, para Blanchard y Gray (2019) los negocios a menudo han sido retratados como malos, desde las fábricas de automóviles de 1930 hasta contratos de cero horas del siglo XXI.

En este sentido, Sinthupundaja y Kohda agregan lo siguiente:

La única responsabilidad de las empresas era maximizar los intereses y ganancias de sus propietarios, en lugar de preocuparse por los efectos sociales y ambientales. Hoy en día los graves cambios climáticos, los desastres ambientales y la desnutrición en todo el mundo han estado enfatizando las críticas hacia el capitalismo y la gestión empresarial. (Sinthupundaja & Kohda, 2019, p. 27)

Desde hace algunas décadas, existe un interés importante en vincular las actividades y procesos que se realizan en las empresas, con el entorno comunitario y social en pro de la sostenibilidad, como afirma Ritala:

El hilo común en muchas de estas discusiones es la esperanza de que el sector privado, junto con otras organizaciones e instituciones, pueda desarrollar soluciones que resuelvan los grandes desafíos, como el cambio climático, la desigualdad social y la degradación ambiental. (Ritala, 2019, p. 21)

Debido a ello, se requiere que las empresas contribuyan al logro del desarrollo sostenible integral, que no solo se refiere a la sostenibilidad económica de las empresas, sino también a la sostenibilidad ecológica y social (Sinthupundaja & Kohda, 2019).

De acuerdo con lo expresado, las empresas deben buscar estrategias que, dentro de un ambiente de sostenibilidad, generen impacto en el ámbito social. Ante ello muchas empresas han incorporado en sus procesos estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC), lo cual desde el punto de vista de Porter y Kramer (2019) consideran no es suficiente, debido a que lo ven como filantropía e incluso están dispuestas a perder dinero, por la necesidad de devolver algo a la sociedad; por su parte, Yang y Yan (2020) agregan que la responsabilidad social empresarial es una acción bajo presión externa para cumplir con las expectativas de las partes interesadas.

Ante este escenario, Porter y Kramer (2019) consideran que la solución radica en el valor compartido, lo cual implica la creación de valor económico y al mismo tiempo crear valor a la sociedad, al abordar sus necesidades y desafíos, definiéndolo de la siguiente manera:

El concepto valor compartido puede definirse como políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico. (Porter & Kramer, 2019, p. 327)

Asimismo, Dybdahl (2019) al hablar de la sostenibilidad y valor compartido, opina que las empresas deben integrar las consideraciones ambientales y sociales en sus modelos de negocio. Crear valor compartido significa que el objetivo comercial no es solo generar ganancias para los accionistas, sino generar valor para una amplia gama de partes interesadas. Yang y Yan (2020) añaden que el valor compartido brinda una gran oportunidad para transformar el modelo de negocios para un desarrollo sostenible.

Para Porter y Kramer (2019) las oportunidades para crear estrategias de valores compartidos parten de:

1. Desarrollar nuevos productos y mercados.

2. Redefinir la cadena de valor.
3. Mediante el desarrollo de grupos locales de apoyo por medio de asociaciones colaborativas y clústeres.

Con ello se advierte que ninguna empresa es autónoma, sino que requieren trabajar en un contexto dado, con instituciones y organismos relacionados. Porter y Kramer (2019) sostienen que el éxito de cada empresa se ve afectado por las empresas de apoyo y la infraestructura a su alrededor, debido a que la productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por grupos o concentraciones geográficas de empresas, negocios relacionados, proveedores, proveedores de servicios e infraestructura logística en un campo en particular.

Conforme a esto, las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora deben preocuparse por desarrollar productos y servicios de acuerdo con las necesidades de uno de sus grupos de interés prioritarios: sus clientes; considerando a su vez, el impacto ambiental y social para la comunidad; implementando estrategias que sean económicamente rentables, pero que al mismo tiempo ofrezcan beneficios sociales tangibles a su comunidad.

Las estrategias implican la necesidad de establecer relaciones entre los eslabones de la cadena agroalimentaria y los diversos sectores de la comunidad, es decir, las personas físicas y sociedades del sector agropecuario, ganadero e industrial de los municipios de Salvador Alvarado, Mocorito y Angostura, deben preocuparse por trabajar colaborativamente dentro de un modelo de quíntuple hélice (Carayannis et al., 2012) que abarque de los sistemas políticos, educativos, económicos, ambientales y sociales. Este modelo es complejo, porque requiere la interacción conjunta de toda la estructura: empresa, gobierno, academia, sociedad civil y medio ambiente; cada cual es determinante para el desarrollo sostenible (Barcellos-Paula et al., 2021).

Los conceptos hasta ahora mencionados destacan el papel de las empresas globales y locales del sector privado en el desarrollo sostenible y las empresas del sector agroalimentario no son la excepción, sino que su gestión en

conjunto con otro tipo de organizaciones e instituciones, pueden aportar positivamente a los desafíos sociales, económicos y ambientales de la región del Évora, en cuanto a las principales problemáticas identificadas:

En lo social: el acceso a la seguridad social, el rezago educativo, acceso a la alimentación y a los servicios básicos de vivienda son necesidades que se tienen en los tres municipios que componen la región. En cuanto a los aspectos económicos del sector: los relacionados con la escasez de agua, falta de apoyos a la comercialización, precios de garantía y pérdidas por siniestros, aunado a los problemas que acarrearán la falta de desarrollo y capacidad empresarial de estas empresas en particular.

Y, en el aspecto ambiental: respecto a la necesidad de mejorar las prácticas agrícolas en cuanto a la quema de soca, el uso de pesticidas, desperdicios, mal manejo de residuos y la necesidad de agregar valor a los productos primarios. Todo esto muestra la necesidad del trabajo conjunto entre las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora, con otros sectores empresariales, el gobierno, la sociedad civil, instituciones educativas y otros organismos; ya no solamente mediante la responsabilidad social, sino implementando estrategias de valor compartido.

El principal aporte de esta investigación consiste en dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido empleadas por las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora y su relación con la sostenibilidad, buscando identificar los principales factores que obstaculizan y limitan su aplicación dentro de este sector.

1.3 Preguntas de investigación

Mediante esta investigación se buscó responder las siguientes interrogantes:

1.3.1 Pregunta general

¿Cuál es la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora?

1.3.2 Preguntas específicas

1. ¿Con cuáles actores y organizaciones se vinculan las empresas del sector agroalimentario regional?
2. ¿Qué objetivos persiguen las empresas del sector agroalimentario al vincularse con otras compañías e instituciones?
3. ¿En qué eslabones de la cadena de valor de las empresas del sector agroalimentario se identifican prácticas relacionadas con la sostenibilidad?
4. ¿Cómo la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés?
5. ¿Qué acciones implementan las empresas del sector agroalimentario y aportan a las dimensiones de sostenibilidad económica, social y medioambiental de la región?
6. ¿Cuáles son los principales factores que limitan la creación de valores compartidos por parte de las empresas del sector agroalimentario de la región?

1.4 Delimitación del caso

Mediante esta investigación se buscó identificar la relación entre la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas del sector agroalimentario y su relación con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.

Las estrategias objeto de investigación de este estudio parten de la teoría de valores compartidos propuesta por Porter y Kramer (2011) y básicamente se asocian con los tres aspectos mediante los cuales se crea valor compartido según los autores: La innovación y desarrollo de productos y mercados, el análisis y rediseño de actividades de la cadena de valor y, las asociaciones colaborativas por medio de clústeres configurados de acuerdo a la teoría de quintuple hélice que considera la sostenibilidad.

El espacio geográfico en el que se realizó la presente investigación corresponde a la Región del Évora, territorio formado por los municipios de Mocorito, Salvador Alvarado y Angostura, en el Estado de Sinaloa, México; dicha región colinda al norte con el municipio de Sinaloa de Leyva, al oeste con Guasave y el mar de Cortés, al sur con Navolato y el mar de Cortés; y al este con Navolato, Culiacán y Badiraguato.

El estudio fue realizado en el sector agroalimentario conformado por unidades de producción primaria agrícola y pecuaria, unidades de producción acuícola y pesquera, así como quienes se dedican a la industrialización y comercialización de productos alimentarios fruto de estas actividades.

Según los datos del reciente censo agropecuario realizado por INEGI (2023) el número de unidades de producción agropecuaria en la región del Évora asciende a 12,574 distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1.4

Unidades de producción agropecuaria en la región del Évora

Municipio	Unidades de producción		Total
	Agrícola	Con cría de animales	
Salvador Alvarado	1502	818	2320
Mocorito	2780	2445	5225
Angostura	3974	1055	5029
Total	8256	4318	12574

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2023).

En la región del Évora un importante número de empresas y productores se dedican a actividades y producción agrícola primaria siendo un total de 12574 unidades de producción (INEGI, 2023), sin embargo, se procura tener

representatividad de todas las actividades económicas que engloban del sector agroalimentario ya que también en la región se cuenta con 96 granjas acuícolas (Espinoza, 2023) y 19 cooperativas pesqueras (González, 2023).

En estas organizaciones se aplicaron encuestas al personal directivo u operativo que tuvieran conocimientos sobre las actividades y procesos, los cuales proporcionaron datos e información útil, para el desarrollo de la investigación. Así mismo, se identificaron a los grupos de interés y su vinculación con dichas empresas, tales como clientes, proveedores, instituciones de gobierno, educativas y del sector social, bajo un marco de sostenibilidad, con los que la empresa interactúa y de los cuales dependen gran parte de sus actividades. Cabe señalar que se aplicó un estudio exclusivamente a los clientes puesto que brindaron datos e información importante sobre su percepción en cuanto a la innovación de productos y la sostenibilidad, al ser los consumidores, en su mayoría ser parte de la comunidad y estar relacionados con la empresa.

Como ya se precisó, la finalidad de la investigación fue conocer la relación de la implementación de las estrategias de valor compartido con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora, así como los principales factores que limitan su práctica en el sector.

1.5 Objetivos del estudio

1.5.1 Objetivo general

Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Distinguir a los actores y organizaciones con los cuales se vinculan las empresas del sector agroalimentario.

2. Indagar sobre los objetivos que persiguen las empresas del sector agroalimentario al vincularse, para identificar indicios en torno a la configuración de un clúster agroalimentario.
3. Identificar los eslabones en la cadena de valor de las empresas del sector agroalimentario que presentan prácticas relacionadas con la sostenibilidad.
4. Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés.
5. Identificar las acciones que implementan las empresas agroalimentarias y su relación con las dimensiones de la sostenibilidad al considerar las necesidades económicas, sociales y medioambientales de la región.
6. Determinar los factores que limitan la aplicación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas del sector agroalimentario en la región.

1.6 Justificación

En el presente apartado se exponen las principales razones que validaron la realización de esta investigación, señalando la importancia del sector estudiado, así como la pertinencia del tema de investigación.

De acuerdo con Corazza et al. (2017) el concepto de Valor Compartido está atrayendo cada vez más la atención del mundo empresarial y profesional, además de recibir juicios y revisiones controvertidos por parte de académicos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y sostenibilidad, señalando la necesidad de ampliar las investigaciones al respecto. La mayor parte de estudios existentes al momento son respecto a la RSC por lo que es conveniente ampliar los horizontes de este tipo de investigaciones hacia la Creación de Valores Compartidos, que puede considerarse una evolución de la RSC (Porter & Kramer, 2019).

Aunque existen estudios relevantes sobre la temática de valor compartido, Moon y Parc (2019) consideran que el concepto es atractivo, pero debe estudiarse

sobre su terminología e impacto, puesto que en la práctica es complicado para las empresas formular estrategias de gestión eficaces, debido a que el concepto es novedoso y existe desconocimiento sobre su aplicación por parte de las empresas, ya que no existen muchos estudios empíricos al respecto.

Senevirathna (2018) agrega que la literatura sugiere que el concepto es relativamente nuevo y que se ha incorporado como un tema de desarrollo para permitir la expansión del sector privado en diferentes espacios como estrategia para reducir la pobreza; por ello, es un área de oportunidad para contribuir teóricamente, debido a que a nivel regional no se ha realizado una investigación de este tipo, por lo que los resultados aportarán a otras disciplinas relacionadas con la administración estratégica, los agronegocios y la sostenibilidad en el sector agroalimentario.

Asimismo, Porter y Kramer (2019) aseguran que una serie de factores, como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos y la escasez de recursos naturales, generarán oportunidades sin precedentes para crear valor compartido; por lo cual puede considerarse una alternativa factible para contribuir a la solución de los complejos desafíos sociales actuales.

Rantala et al. (2019) afirma que los negocios y el emprendimiento sostenible son áreas en continuo crecimiento en la sociedad moderna, y las empresas agrícolas rurales no son la excepción, sino que, al contrario, el sector agroalimentario debe ser uno de los más preocupados por la sostenibilidad debido al papel económico y social tan importante que representa.

La presente investigación se enfocó en analizar cómo se da la implementación de las estrategias de valor compartido relacionadas con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora, tema relevante a nivel regional, sobre todo debido a la existencia de problemas económicos tales como: escasez de agua, falta de apoyos a la comercialización, precios de garantía y bajos rendimientos por siniestros (Villa-Castro, 2020, 2021); ambientales, entre los que se pueden mencionar las malas prácticas agrícolas,

quema de soca y uso desmedido de pesticidas, desperdicios y mal manejo de residuos (Angulo, 2020, 2021a, 2021b); y sociales, tales como el acceso a la seguridad social, el rezago educativo, acceso a la alimentación y a los servicios básicos de vivienda (CONEVAL, 2017); estos problemas no son ajenos a las empresas del sector, sino que al contrario, en algunos casos son las que los provocan y a su vez, se ven directamente afectadas por el entorno.

Realizar un estudio de este tipo fue necesario, existen marcadas diferencias regionales caracterizadas por la desigualdad social y económica entre los diversos actores de la cadena de productos del sector agroalimentario, por ello, como afirma Ritala (2019) corresponde a las empresas, las políticas públicas, así como a la investigación académica, combinar estas perspectivas para desbloquear el potencial de sostenibilidad a nivel de sistema. Al tratar de identificar la existencia de acciones estratégicas de las empresas del sector agroalimentario en la creación de valor compartido, y analizarlo en conjunto con el tema de la sostenibilidad, se beneficia además del sector agrícola empresarial, a sus clientes, sociedad, gobierno y demás instituciones relacionadas, promoviendo un sistema sostenible en la región.

Además, resultados de diversos estudios (Barcellos-Paula et al., 2021; Chailertpong & Phimolsathien, 2018; Kim, 2018) manifiestan la importancia de realizar investigaciones sobre el desarrollo sostenible, debido a la necesidad de contribuir con aportes de utilidad a la problemática en el gobierno, sociedad, academia y empresas; señalando la necesidad de que las empresas desarrollen su capacidad de actuar de manera holística y sistémica, incorporando los límites planetarios, ambientales locales y fundamentos sociales, contribuyendo al desarrollo sostenible.

Asimismo, por su tema y alcance, este estudio se enmarcó dentro de los Programas Nacionales Estratégicos del Conahcyt en la categoría Sistemas Socioecológicos y Sustentabilidad (Pronaces-SSyS), cuyos resultados a mediano plazo contribuyen a la generación de nuevos conocimientos con rigor científico, que aporten al tema de la sostenibilidad en sus dimensiones económica, social y

ambiental, por lo que fue relevante su realización tanto para beneficio de las empresas como de la comunidad.

Dada la necesidad de estudios empíricos en la región, su aporte al aspecto social, la relevancia del sector agroalimentario, la necesidad de vincular los diversos actores económicos y sociales de esta región, bajo una perspectiva de sostenibilidad, esta investigación aporta resultados valiosos respecto a la aplicación y relación entre las dimensiones estudiadas: valor compartido y sostenibilidad.

1.7 Hipótesis (supuestos)

Hipótesis 1. Relación estrategias de valor compartido con la sostenibilidad económica.

H₁. La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva y fuertemente relacionada con la sostenibilidad económica de la región del Évora.

H₀. La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario no se relaciona con la sostenibilidad económica de la región del Évora.

Hipótesis 2. Relación estrategias de valor compartido con la sostenibilidad social.

H₂. La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva y medianamente relacionada con la sostenibilidad social de la región del Évora.

H₀. No existe relación entre la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario y la sostenibilidad social de la región del Évora.

Hipótesis 3. Relación estrategias de valor compartido con la sostenibilidad ambiental.

H₃. La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva pero débilmente relacionada con la sostenibilidad ambiental de la región del Évora.

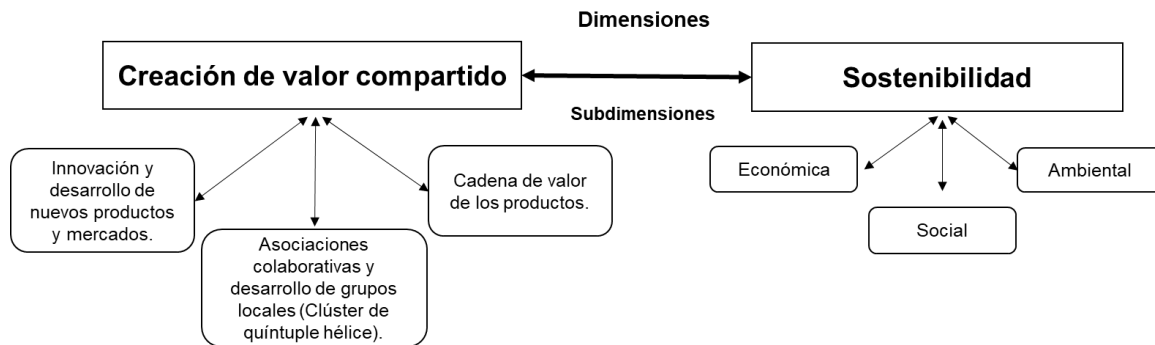
H₀. No existe relación entre la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario y la sostenibilidad ambiental de la región del Évora.

1.8 Dimensiones de estudio

La presente investigación se enfocó en el análisis de dos grandes dimensiones de estudio: la creación de valor compartido y la sostenibilidad, para conocer el grado de relación que existe entre ellas (figura 1.2).

Figura 1.2

Dimensiones de estudio



Nota: Elaboración propia tomando como base las aportaciones de Ritala (2019); Sinthupundaja & Kohda (2019); Porter & Kramer (2019); Dybdahl (2019); Yang & Yan (2020); Carayannis et al. (2012); Barcellos-Paula et al. (2021).

Se parte de la idea principal que el concepto rector valor compartido puede crearse, de acuerdo con la teoría propuesta por Porter y Kramer (2019) mediante tres mecanismos, que para esta investigación se consideran subdimensiones: la innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados, redefiniendo la cadena de valor y, mediante las asociaciones colaborativas y desarrollo de grupos de empresas, instituciones gubernamentales y académicas, así como diversos organismos locales configuradas en un *Clúster*; cabe señalar que ésta integración (empresa, gobierno y academia) considera los aspectos sociales y ambientales,

por ello se le reconoce como quíntuple hélice (Carayannis et al., 2012; Barcellos-Paula et al., 2021).

Por otra parte, el concepto rector de sostenibilidad, que consiste en lograr el desarrollo mediante el equilibrio de los aspectos económicos, sociales y ambientales (Ritala, 2019; Dybdahl, 2019; Yang & Yan, 2020); es otra de las dimensiones de este estudio. La dimensión económica, que trae consigo beneficios financieros y de rentabilidad para las empresas, debe a su vez contribuir a la sostenibilidad social que involucra beneficios tanto para la comunidad, colaboradores, clientes, entre otras partes interesadas; todo ello dentro de un marco de sostenibilidad ambiental, que implica el cuidado y uso eficiente de los recursos naturales.

Cada uno de estos aspectos, dimensiones y subdimensiones, se describen a detalle en el marco teórico este trabajo.

1.9 Limitantes del estudio

Una limitación es que los resultados son exclusivos para las empresas estudiadas en este sector, sin embargo, el nivel de representatividad permite lograr la transferibilidad de los hallazgos a través de las características del contexto o en situaciones similares.

Pese a que existió un primer acercamiento con algunas empresas, el acceso a la información en otros casos pudo limitar el logro de los objetivos planteados; pero los propósitos se cumplieron, aunque en su momento pudo ser difícil obtener información o la apertura necesaria por parte del personal tanto operativo como directivo de las empresas, productores y clientes estudiados, esto no limitó el desarrollo de esta investigación.

Capítulo II. Marco de referencia

2.1 Estado del arte

Se llevó a cabo la revisión de diversos trabajos de investigación relacionados con las dimensiones de estudio: valor compartido y sostenibilidad, con la finalidad de apreciar el estado de la cuestión actual; para identificar a los autores que están estudiando sobre ello, conocer cuál es su enfoque, de qué forma metodológica abordaron el tema y cuáles fueron sus resultados. De este análisis se eligieron artículos científicos publicados en revistas especializadas y libros, realizados en el contexto internacional, nacional y a nivel local; considerando los documentos más recientes, importantes y que sirvieran como referente para el desarrollo de esta investigación.

2.1.1 Creación de valor compartido

Una considerable literatura científica ha sido publicada a nivel internacional con respecto a la creación de valor compartido, en su mayoría son estudios muy recientes y destacan las revisiones teóricas del concepto, encontrando en menos cantidad estudios empíricos.

Entre estos, destaca el trabajo denominado *Examining mechanisms for creating shared value by Asian firms* de Khurshid y Snell (2021) que buscaba identificar los elementos y procesos clave de una CSV eficaz, y explicar cómo las empresas estudiadas pueden implementarla aprovechando sus recursos y capacidades.

Mediante un estudio de casos múltiples, se estudiaron cualitativamente a gerentes de rango medio y alto de cinco empresas (dos multinacionales y 3 pymes) ubicadas en Hong Kong y Pakistán, realizando un total de 28 entrevistas, dividida en tres partes: La primera parte buscó información demográfica sobre los entrevistados y sobre su comprensión general de CSV. La segunda parte solicitó las percepciones sobre cómo las actividades de CSV de las firmas estudiadas han generado beneficios sociales, ambientales y económicos para la empresa y sus partes interesadas. La tercera parte investigó cómo la empresa utilizaba los

recursos internos o externos para su implementación. Se realizaron comparaciones cruzadas de los cinco estudios de caso para identificar similitudes y diferencias entre las empresas. El principal hallazgo se refiere la importancia de la innovación en todos los casos; los entrevistados indicaron que los proyectos de CSV han generado valor económico, ambiental y social; considerando que el estímulo institucional y la falta de recursos permitieron a las empresas estudiadas reutilizar sus recursos y capacidades para crear valor compartido. Se destaca el importante papel de las partes interesadas, para poner en marcha los proyectos de CSV.

En cuanto a las empresas multinacionales estudiadas se confirmó la transferencia interna de activos financieros, mientras que las pymes con sede en Pakistán han necesitado financiación externa. El estudio concluyó que los proyectos de RSC son distintos a los de CSV; además, en las multinacionales estudiadas el estímulo institucional empujó a las empresas a adoptar la CSV; por el contrario, en las pymes, el ímpetu para participar en CSV parecía provenir de dentro.

Los factores relacionados con el valor compartido han sido investigados por Pinzón y Osorio (2017), su artículo “Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá” buscaba determinar la aplicabilidad del concepto de valor compartido en las empresas de esa ciudad e identificar los factores que inciden en la CSV. Con base en un análisis de información se elaboró un modelo teórico, posteriormente, se formuló un instrumento que se aplicó a los altos directivos de 140 empresas que incluían todos los tamaños y sectores de producción en la ciudad de Bogotá. Mediante la técnica de ecuaciones estructuradas (SEM) se estimó un modelo que muestra la relación y correlación existente entre las seis variables analizadas: entorno, reconcepción de productos y mercados, cadena de valor, proveedores, creación de valor compartido y motivación.

Los autores encontraron que la motivación relacionada con la ampliación de mercado y el posicionamiento de la imagen de la compañía es el factor que incide

de manera significativa en la CSV, en contraste con otros factores; señalando que un posicionamiento de la imagen de la compañía, orientada a la satisfacción de necesidades de la sociedad y el medioambiente, genera una ventaja competitiva en los mercados en los que se desenvuelve. Concluyendo además que las mipymes en Bogotá buscan contribuir desde sus procesos a la creación de una mejor sociedad, respondiendo a sus necesidades y a sus grupos de interés de manera responsable, mediante prácticas que busquen el cuidado del medioambiente y el desarrollo de proveedores.

Un estudio de importancia realizado en México por Rivera et al. (2019) en el estado de Oaxaca, titulado “La innovación social: herramienta de gestión empresarial en la generación de valor compartido” cuyo objetivo era identificar las características de las empresas que han impulsado el desarrollo de procesos de innovación social para la CVC como elemento clave de sociedades más justas, inclusivas y sustentables. La investigación utilizó el estudio de caso múltiple como instrumento metodológico, a partir de un estudio de prácticas empresariales en las que se describe la forma en que dos empresas mexicanas construyen soluciones a problemas sociales a través de una estructura organizativa centrada en la comunidad. Mediante el análisis FODA, se describen las acciones empresariales con valor compartido desde las dimensiones económica, social y ambiental.

Los resultados destacan que las empresas estudiadas contribuyen a mejorar la economía y calidad de vida de la población, por medio de estructuras organizativas centradas en la comunidad como respuesta a los problemas sociales. Concluye además que las empresas crean valor de diversas formas: gran parte de sus proveedores son locales, aplican una política de buenas prácticas laborales, se procura que las comunidades se apoyen entre ellas y tratan de proteger el mercado con productores mediante el consumo regional; con ello, se destaca el papel que juegan estas instituciones en los procesos de innovación social.

Otra investigación llevada a cabo recientemente en Michoacán denominada “Clúster industrial en la fabricación de Guitarras para desarrollar económicamente

el Municipio de Paracho” (Jerónimo-Niniz et al., 2021) en la cual se buscó identificar si es posible implementar ésta estrategia para lograr el desarrollo económico regional; señalando que, aunque existen diversas variables para la formación de clúster, tales como: delimitación geográfica, encadenamientos, ciclo de vida, interacción, líderes e instituciones, innovación, etc. los autores se concentraron sólo en la delimitación geográfica.

Este estudio de tipo cuantitativo se basó en un modelo que calcula la posibilidad de un clúster en un área geográfica, relacionando el número de personas en edad de trabajar, así como el número de empresas potenciales en la región para la formación del clúster. Los datos arrojaron que el 98% de las empresas que existen en Michoacán pertenecen a la fabricación de guitarras y que se cuenta con mano de obra calificada, por lo que las dos condiciones que requiere el modelo, para que exista delimitación geográfica entre industrias fue positiva. Esta investigación concluyó que, en ese municipio dedicado al oficio de la *laudería* de Michoacán, existe delimitación geográfica entre las empresas de fabricación de guitarras, por lo que es viable la conformación estratégica de un clúster, con el fin de incentivar el desarrollo económico de la región.

Como puede observarse en las recientes investigaciones analizadas sobre la dimensión de valor compartido, los estudios encontrados se realizaron a nivel internacional en Asia, en Hong Kong y Pakistán; así como en América Latina, en Bogotá, Colombia; y en los estados de Oaxaca y Michoacán en México; encontrándose algunos otros (Ammirato et al., 2021; Atoche & Brito, 2019; Melamed-Varela et al., 2018) que, aunque no fueron descritos a detalle en este apartado tienen aportaciones que pueden considerarse de utilidad para esta investigación.

Las variables que se estudiaron corresponden a los mecanismos y recursos utilizados por las empresas en CSV, factores relacionados a su implementación, así como el papel de la innovación social y gestión empresarial en el desarrollo de estrategias de CSV. En su mayoría se basan en estudios cualitativos de casos múltiples, aplicando o desarrollando modelos teóricos y utilizando como técnicas

las entrevistas, estudio de prácticas empresariales y análisis FODA; la información que se rescata de ellos es importante para el desarrollo de esta investigación con respecto a la obtención de datos y el tratamiento de las variables que son objeto de estudio en este trabajo, considerando además algunas conclusiones relevantes en cuanto a que los proyectos de RSC son distintos a las de CVC, la importancia del estímulo institucional, la ampliación de mercado y el posicionamiento de la imagen como factores relevantes de la CVC.

2.1.2 Sostenibilidad en empresas agroindustriales

En los últimos años un número importante de investigaciones se han enfocado en la sostenibilidad desde perspectivas y contextos diversos, a continuación, se mencionan algunos de los estudios de carácter internacional, nacional y local referentes al tema; las investigaciones analizadas en esta revisión y aquí descritas se enfocaron en estudios de caso en mipymes del sector agroindustrial.

En el plano internacional, específicamente en Colombia, Espinosa et al. (2018) estudiaron los *factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales*, artículo publicado en la *revista de economía y sociología rural*. La investigación propone la construcción de un índice de sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales (ISOAR), con enfoque multidimensional. Desde una perspectiva metodológica cualitativa, utilizando estudio de casos múltiples se seleccionó una muestra integrada por 79 pequeños productores a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada y a profundidad, apoyados en la observación directa y construcción de un diario de campo.

Los datos obtenidos se analizaron mediante un análisis factorial en los paquetes estadísticos: *SAS University Virtual App* y *Factor 8* para la elaboración del índice ISOAR, a partir del cual se construyó un modelo multidimensional que plantea la sostenibilidad soportada en cuatro pilares: capital social, planeación organizacional, económico y productivo-tecnológico. Los resultados permitieron

identificar 50 variables que fueron agrupadas en dos componentes y tres subcomponentes para la definición del ISOAR: socio organizacional (capital social, planeación organizacional e integración territorial) y empresarial (económico, productivo tecnológico y orientación al mercado). En los casos más exitosos los subcomponentes más destacados fueron el capital social y la integración territorial.

El estudio enfatiza la necesidad de consolidar redes de cooperación entre organizaciones de productores, buscando la generación de plataformas de servicios de apoyo técnico y financiero, acción colectiva para la compra de insumos, producción o comercialización, así como la implementación de mecanismos de intercambio de conocimientos y experiencias con otras organizaciones.

Se concluye que el enfoque de sostenibilidad debe estar soportado en un modelo multidimensional que constituye uno de los pilares para la formulación de políticas públicas; demostrando que las organizaciones más sostenibles en el tiempo lograron fortalecer su capital social afianzando sus relaciones de confianza y cooperación, involucrando a sus productores asociados en esquemas de trabajo participativo y de intercambio, mediante la generación de redes de relaciones que permiten diversos procesos de intercambio con otros actores, así como economías de escala en los costos de producción.

Otro estudio importante realizado en Polonia denominado *Development of sustainable resource ties in the agrifood industry: the case for the Polish fruit and vegetable industry*, por Wiśniewska-Paluszak y Paluszak (2021) buscaba averiguar si la inversión relacional contribuye a una ventaja sostenible comercial en la industria agroalimentaria y de qué manera. Los datos para este estudio de naturaleza cualitativa fueron recolectados por medio de un cuestionario directo realizado a los gerentes de la firma. La muestra la conformaron tres productores, un procesador, un mayorista y dos minoristas y comerciantes (en su mayoría mipymes) que realizan inversiones en conjunto con sus contratistas.

Los hallazgos empíricos revelaron que las inversiones entre empresas dirigidas a la optimización del suministro y la provisión, la seguridad alimentaria y la responsabilidad social llevaron a la generación de recursos relacionales que crean el potencial de una ventaja sostenible; se encontró, que los desarrollos tecnológicos y ecológicos implican una ventaja relacional sin explotar.

El estudio concluye que el modelo de ventaja relacional sostenible basado en recursos propuesto es un llamado para que las empresas se concentren en inversiones relacionales; los autores añaden que los gerentes pueden utilizar el modelo para evaluar las fortalezas y debilidades de su empresa en las estrategias de inversión relacional, mostrando que los recursos no son un hecho, pero los participantes de la red deben desarrollarlos y decidir sus estrategias de inversión, debido a que, para lograr una ventaja relacional sostenible, los socios de la red implementan estrategias de creación de valor mediante los recursos relacionales valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.

A nivel nacional investigadores del estado de Puebla en México estudiaron sobre “La planeación estratégica para el desarrollo sostenible en México” los autores Hernández Contreras et al. (2018) buscaban analizar el impacto que tiene el consumo en México, como aspecto a considerar en la planeación del desarrollo sostenible del país. En esta investigación de tipo descriptivo con datos en series de tiempo y transversales, se realizó un análisis PESTEL basado en el comparativo del informe de la ONU “*Our Common Future*” y la situación actual de México, utilizando información estadística de los últimos 30 años publicada por INEGI y Banco Mundial.

Se observó que el país tiene ahora una situación compleja que resolver para poder llegar a desarrollarse de manera sustentable; sin embargo, tiene posibilidades en el corto plazo para aprovechar, anclando los temas sociales, culturales y tecnológicos en la educación, a través de políticas implementadas con el órgano rector de la ciencia en México, el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (Conahcyt).

Los datos emitidos por el Banco Mundial correspondientes a los años 1970 a 2013, se usaron con la finalidad de analizar los comportamientos de variables relacionadas con las emisiones de carbono (CO₂), y el consumo de energía eléctrica y productos fósiles en el país. Los resultados arrojaron que en el país se consume cada vez más energía procedente de combustibles fósiles como las gasolinas, entre otras cosas por el elevado número de automóviles que desde esa fecha circulan en el país.

El estudio destaca que a pesar de que México es un país que ha firmado muchos acuerdos en materia ambiental, a lo largo de los últimos treinta años ha mostrado avances débiles en el desarrollo sustentable, y las características sociales-económicas del país han causado consecuencias graves para el medio ambiente. Se concluye que dentro de las estrategias de sustentabilidad son los jóvenes los que tienen un papel protagónico creando ventajas competitivas enfocadas al cuidado del medio ambiente y la cultura de los nativos de las diversas zonas, en ese sentido son los jóvenes becarios del Conahcyt, los que tendrán un papel protagónico para poder alcanzar las declaraciones del documento “Our Common Future” emitido hace casi treinta años.

En el ámbito local, los autores De Anda Montaña y Rosas (2019), publicaron un artículo titulado “Sustentabilidad en organizaciones agrícolas sinaloenses”, divulgado en *Ra Ximhai*: Revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible, en el cual se analizan las prácticas de sustentabilidad implementadas por las organizaciones agrícolas guasavenses como respuesta a las exigencias de los grupos de interés.

La investigación se realizó implementando la metodología cualitativa a través de estudio de casos, en los cuales se analizaron tres empresas agrícolas ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Guasave, Sinaloa. Utilizaron como instrumento una entrevista estructurada aplicada a dirigentes o propietarios, las preguntas se dividieron en cuatro apartados: identificación de la empresa, sección económica, social y ambiental.

Los resultados demostraron que las empresas estudiadas, en cuanto a lo económico, reconocen el compromiso de generar utilidades no sólo para regresar a los inversionistas su contribución, sino también para cubrir las necesidades de sus stakeholders; en lo social, las empresas han asumido compromisos de manera voluntaria y no como respuesta a exigencias de grupos de interés; y en lo medio ambiental, las empresas se consideran protectoras, señalan que tienen políticas bien definidas para el destino final de envases de agroquímicos, y el uso de protocolos estrictos en el manejo de residuos tóxicos.

El estudio concluye que es en la parte ambiental donde las empresas estudiadas llevan a cabo prácticas sustentables como respuesta a las necesidades de sus stakeholders, siguiéndole el aspecto económico. En cuanto a lo social (a pesar de que es donde tienen mayores prácticas), no lo hacen para satisfacer a sus grupos de interés, sino como una iniciativa propia y la mayoría de las veces, desarticulada de sus objetivos.

El siguiente estudio se encontró en la *revista de investigación agraria y ambiental*, el cual se realizó localmente, titulado “Elaboración y validación de instrumento para medir prácticas sustentables que crean valor en organizaciones agrícolas” elaborado por De Anda-Montaña et al. (2020) con el objetivo de dar a conocer el proceso de construcción y validación, e identificar las prácticas sustentables de las empresas agrícolas del norte de Sinaloa, México a través de un instrumento de 38 ítems de escala valorativa, organizados en las tres dimensiones de desarrollo sustentable.

El enfoque retomado fue el cuantitativo no experimental, la población objetivo constó de 32 organizaciones agrícolas del municipio para la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach, análisis estadístico SPSS y 10 expertos para la validación tanto académicos como profesionales, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de los ítems. El instrumento recabó la opinión de los dirigentes de las organizaciones agrícolas, mediante tres bloques de preguntas: el primero recogía información general de la

organización, el segundo sobre las prácticas de sustentabilidad llevadas a cabo por la organización y el tercero acerca del valor creado a partir de esas prácticas.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el instrumento es apropiado para medir las prácticas sustentables que crean valor en las organizaciones agrícolas de la parte norte de la entidad, al determinarse un coeficiente de 0.941 y una pertinente validez. A través del estudio, se demostró que 32 empresas agrícolas, del municipio de Guasave, crean valor de forma tangible y son más rentables al tomar en cuenta el eje ambiental; es decir, aumentan sus utilidades y tienen cadenas de valor más sólidas. Lo que permite concluir que, tras las diferentes pruebas efectuadas, es posible la utilización del instrumento para futuras investigaciones, replicándolo en otros contextos con características similares a las mostradas en las empresas agrícolas.

Cabe aclarar que este instrumento no evalúa ni critica las prácticas sustentables que realizan las organizaciones agrícolas, sino que diagnóstica el resultado de estas hacia la empresa en la generación de valor, es decir, si lo que están haciendo en el cuidado del medio ambiente y les está dando dividendos tangibles e intangibles.

Las principales variables examinadas corresponden a los factores de sostenibilidad, planeación estratégica y prácticas de sustentabilidad en cada una de sus dimensiones: económica, ambiental y social para la creación de valor. En la revisión de estos estudios se pudo constatar la importancia de la inversión en recursos relacionales, redes y capital social para el desarrollo de organizaciones sostenibles; todos los cuales son de gran aporte al desarrollo de la presente investigación.

2.1.3 Creación de valor compartido y sostenibilidad

De acuerdo a los propósitos de esta investigación, se realizó la búsqueda de estudios que relacionaran las dos dimensiones de este trabajo: CVC y sostenibilidad, encontrándose en el ámbito internacional el realizado por Martinidis et al. (2021), denominado *How clusters create shared value in rural areas: an*

examination of six case studies, el cual tuvo como propósito demostrar que los clústeres pueden apoyar el desarrollo sostenible de las zonas rurales a través de la CVC. La investigación es una revisión cualitativa de seis estudios de caso diferentes de conglomerados en seis países de la Unión Europea (Grecia, Italia, Alemania, Polonia, Dinamarca y Suecia), el criterio de selección fue su conexión con las zonas rurales.

Pese a la naturaleza cualitativa del estudio, también se obtuvieron datos cuantitativos en cuanto a los impactos económicos y/o sociales; la información primaria se obtuvo mediante entrevistas a los administradores y participantes de cada clúster, además, para la obtención de datos secundarios se complementó con investigaciones de escritorio, informes de carácter confidencial y bases de datos estadísticos. Los resultados arrojaron que las empresas caso de estudio están creando valor compartido porque sus prácticas operativas están diseñadas para mejorar su competitividad y simultáneamente están mejorando las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades en las que operan; concluyendo que el potencial de los clústeres para crear valor compartido constituye un motor para el desarrollo de las zonas rurales.

Las empresas que fueron analizadas utilizaban como parte integral de sus estrategias comerciales el producir beneficios sociales y ambientales, tales como: la contribución a la educación y mano de obra local, creación de nuevos puestos de trabajo, la mejora de los ingresos locales, la producción de energía sostenible y la producción de alimentos saludables, impulsando la economía regional, impactando positivamente en la I+D y conocimientos técnicos regionales.

Otro estudio relevante se realizó en Malasia, titulado *The shared value and strategies towards a sustainable organization: a case study of a malaysian social enterprise*, por Auzair et al. (2021). El estudio se enfocó en el caso de una empresa social dedicada a la fabricación de productos de higiene femenina reutilizables, con la finalidad de identificar estrategias y prácticas que realcen el valor de este tipo de empresas y eventualmente contribuyan a su sostenibilidad. El diseño de la investigación es de corte cualitativo, mediante una entrevista no

estructurada al fundador de la empresa, realizada en línea debido a las restricciones sanitarias y de movimiento ocasionadas por la pandemia COVID-19, además, se realizó la revisión de documentos y el análisis de datos interpretativo.

La entrevista se realizó en dos etapas, la primera parte se enfocó en la búsqueda de los antecedentes de la empresa, en la segunda etapa se tocaron temas relacionados con las prácticas de CSV y desafíos encontrados. Los principales resultados obtenidos reflejan que la empresa objeto de estudio cumple con su misión de sostenibilidad al contar con proveedores certificados como *fábrica verde*, al subcontratar trabajo y crear empleo en tiempo de pandemia y, además mantener una relación con clientes *cero waste*.

El estudio concluyó que la empresa crea valor económico al tener un sistema de tecnologías integrado, el valor para la sociedad procedió del compromiso con la comunidad; en cuanto a la sostenibilidad, la empresa asegura que sus objetivos estén bien internalizados por los socios, la participación con la comunidad que comprende y respalda su misión, los clientes y el apoyo del gobierno.

Otra investigación encontrada en el ámbito internacional, la llevaron a cabo Fernández-Gómez et al. (2019) *titulada the effects of creating shared value on the hotel performance* y publicada en la revista Sustainability, la cual avala que las empresas que aplican CSV obtienen un mayor rendimiento financiero. El estudio se llevó a cabo mediante un análisis cuantitativo a una muestra de 130 hoteles en Málaga, España. El análisis parte de cuatro dimensiones de estudio: el producto, la productividad, clústeres y desempeño financiero, las que sirvieron para encontrar indicadores y elaborar un cuestionario de 31 preguntas, aplicadas en entrevistas semiestructuradas a expertos hoteleros. El desempeño financiero se midió utilizando dos indicadores continuos: utilidad operativa bruta por habitación e ingresos totales por habitación.

Los resultados mostraron que los hoteles que invierten en iniciativas socialmente responsables pueden generar un valor compartido entre las empresas

turísticas y sus grupos de interés, concluyendo que cuanto más comprometidos están los hoteles con la sociedad y las prácticas responsables, mejores resultados económicos obtienen, encontrando en la CSV una poderosa herramienta para afrontar los retos que surgieron de las demandas de un mayor aporte al desarrollo sostenible.

A nivel nacional se localizó el libro “Desarrollo sostenible de zonas áridas y semiáridas frente al cambio climático” publicado por Meléndez et al. (2019) de la Universidad Juárez del estado de Durango. En esta obra, se encontró el artículo “Valor compartido, competitividad y sustentabilidad en la mipyme industrial y de servicios de Durango” escrito por Romero y Solís (2019) su propósito fue diagnosticar cuál de los factores de valor compartido se presenta con mayor frecuencia en las mipymes de esos sectores.

La metodología implementada fue de corte cuantitativo; tomando una muestra de $n=323$ basada en el SIEM del INEGI, con un nivel de confianza del 95% aplicando un instrumento de 28 reactivos escala Likert a niveles directivo de los negocios, los datos se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 22.0 y entre los hallazgos se encontró que el factor reconcibiendo productos y mercados se presenta con mayor frecuencia, siguiéndole como segundo factor el mejoramiento de la cadena de valor.

El estudio concluye que los empresarios de la ciudad de Durango conocen poco sobre el valor compartido y consideran que sólo las grandes corporaciones pueden intervenir en ese tema; sin embargo, se comprobó que la aplicación puede darse independientemente si los empresarios son conscientes o no del tema.

A nivel local se encontraron los artículos realizados por Barreras y Palazuelos (2016), Barreras et al. (2017) y Barreras (2019), cuyas variables analizadas están directamente relacionadas con las que son objeto de esta investigación, razón por la cual se incluyen en este apartado.

El primero de ellos se titula “Gestión y vinculación empresarial en el Municipio de Angostura, Sinaloa” (Barreras & Palazuelos, 2016) publicado en la

revista *avances y perspectivas de la innovación, investigación y vinculación*. La investigación buscó conocer la participación que tienen las empresas con el gobierno y las universidades. La metodología fue de tipo cualitativa donde se realizaron 25 entrevistas semiestructuradas y a profundidad a mipymes pertenecientes a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) en la Región.

Uno de los hallazgos fue que estas empresas han iniciado su proceso de vinculación con la apertura de la Universidad Politécnica del Valle del Évora, por medio de estancias de estudiantes, así como con la relación de los docentes investigadores que están cerca del sector productivo empresarial. En lo que respecta a su vinculación con el gobierno, las empresas estudiadas han obtenido apoyos por medio de programas públicos, pero no existe una atención y vinculación directa entre empresa y gobierno.

El estudio concluye que es posible la existencia de una real y completa vinculación entre empresa, universidad y gobierno, para lograr un mayor desarrollo; recomendando a las empresas acercarse al gobierno para obtener información de los apoyos y recursos a los que pueden acceder, estando en comunicación y con la capacitación formal al sector empresarial, lo que les permitirá ser gestores de información y de sus propios recursos.

Otro de los estudios mencionados titulado “Clúster agrícola como factor de desarrollo en las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa” escrito por Barreras et al. (2017) publicado en la *revista mexicana de agronegocios* tuvo como propósito realizar un diagnóstico sobre la problemática de las empresas del municipio, para proponer el clúster como herramienta de administración para buscar nuevas posibilidades de desarrollo y mercado, reducir costos en la cadena de suministro y aumentar las ventajas competitivas e innovación.

El método empleado fue cualitativo, mediante técnicas de *focus group* y entrevistas a empresarios, productores agrícolas y representantes del gobierno. Adicionalmente, se aplicaron 18 encuestas a empresas del giro agrícola que no participaron en el *focus group*, las cuales sirvieron para conocer su situación, y

poder determinar la viabilidad y competitividad de la empresa para considerarla como organismo tractor de la formación del clúster. Uno de los hallazgos relevantes corresponde a los problemas detectados en el sector agrícola, tales como: la falta de organización y dirección, por lo cual es necesaria la capacitación en cuanto a la creación del proyecto, actividades y funciones, para la formación de un clúster.

El estudio concluye que las empresas del sector agrícola presentan dificultades debido a la falta de planeación estratégica e indican que la formación de un clúster agrícola en ese es factible, debido al interés de los empresarios en ser más competitivos en el mercado.

De los artículos mencionados el publicado en fecha más reciente se titula “La competitividad en las empresas agropecuarias a través de la responsabilidad social empresarial” (Barreras, 2019) en la *revista mexicana de agronegocios*; el cual tuvo como objetivo determinar si estas empresas son competitivas y presentan desarrollo económico mediante la búsqueda de actividades y soluciones sociales innovadoras, que mejoren la calidad de vida de la sociedad en general y a sus trabajadores, a través de la certificación de RSE.

La investigación de carácter cualitativo se realizó mediante 28 entrevistas (usando la técnica no probabilística de bola de nieve) que permitieron describir las características de las empresas, la opinión de los empresarios y productores del municipio. El instrumento aplicado siguió una guía de preguntas estructuradas e incluyó los temas: conocimientos sobre la RSE, atención médica para los trabajadores, respeto a los horarios, periodos vacacionales conforme a la ley, actividades para el cuidado del medio ambiente, manejo de residuos, participación de los trabajadores en actividades sociales, tipos de apoyos comunitarios, certificación y beneficios de RSE en empresas.

Entre los principales hallazgos, se encontró que el 56% de los entrevistados mencionaron tener establecidos algunos apoyos comunitarios para la sociedad como: donaciones para mejoras en las iglesias, comedor comunitario, canchas

deportivas, casas hogares, campañas de limpieza en poblados, donación de juguetes a los niños de sectores de alta marginación e índices de pobreza elevados, entrega de regalos para eventos comunitarios festivos. El estudio confirma que las empresas estudiadas realizan actividades en el sector social y medio ambiental, con impacto en los trabajadores en cuanto a la motivación y espíritu de crecimiento, beneficiando a las empresas en el aumento de sus ventas y su desarrollo competitivo en la región del Valle del Évora.

Concluye a su vez, que estas empresas conocen la terminología de RSE y realizan actividades relacionadas con los temas medio ambiental, social, comunitario y laboral; sin embargo, carecen de cultura ecológica en cuanto al cuidado ambiental y manejo de residuos.

Los documentos revisados en este apartado hacen notar que la CSV ha sido estudiada en diversos tipos de empresas, tales como: clúster agrícola en áreas rurales, emprendimientos sociales, sector hotelero, mipymes industriales, de servicio y universidades. En cuanto a la metodología, aunque se encontraron estudios mixtos, en mayor medida los trabajos son de corte cualitativo, mediante estudios de caso, multicaso con aplicación de entrevistas y focus group.

A nivel nacional e internacional los estudios se han enfocado en la creación de valor relacionada con sostenibilidad económica, social y ambiental; a nivel local no se encontraron estudios específicos que aborden esas dimensiones, sin embargo, tratan variables de estudio relacionadas con la presente investigación tales como: la vinculación empresarial, el desarrollo regional, los clústeres, la ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial.

2.1.4 Acciones de valor compartido con enfoque de sostenibilidad en el sector agroalimentario

Se analizaron diversos estudios que ejemplifican acciones por las cuales las empresas crean valor compartido. Encontrándose el estudio realizado por Martinidis et al. (2021) que al analizar seis estudios de caso de clúster en áreas rurales, uno corresponde al sector agroalimentario, en el cual constató el impacto

económico y social en la comunidad, así como su contribución al desarrollo sostenible de la comunidad.

En el documento citado, se estudió el Grupo de alimentos Brandeburgo, Alemania, que incluye pequeñas y medianas empresas productoras, procesadoras y distribuidoras de alimentos. La empresa mediante redes de investigación crea valor compartido para la región de varias formas: impulsa la economía regional al ser un empleador importante en la región, tiene impacto positivo en las empresas locales al iniciar proyectos conjuntos en I + D, y desarrollando conocimientos técnicos regionales, la empresa opera bajo estrictas pautas ecológicas y es líder en agricultura ambiental.

En el mismo documento (Martinidis et al., 2021) se analizan las actividades que realiza un Centro de Investigación en producción de cultivos en Italia; el cual mediante la difusión de los resultados de investigaciones y transferencia de tecnología, apoya a los agricultores. El clúster está formado por productores, institutos de asistencia técnica, formación profesional y entidades económicas; entre sus actividades, está el transformar las necesidades del mercado en proyectos de investigación multidisciplinarios; la participación conjunta y la difusión de los resultados de investigación convierten a los agricultores en sujetos informados y conscientes de la responsabilidad de sus acciones.

La actividad investigadora se centra en aspectos técnicos y la gestión agrícola, uno de los proyectos del centro de investigación para la creación de valor compartido es la construcción de una cadena de suministro de datos, elaborando una *big data* del sector agroalimentario con el fin de crear nuevas herramientas y servicios en el sector, dirigido a técnicos, agricultores y consumidores.

La asociación para el Valle de Baryc en Polonia, es un territorio ambiental muy valioso que reúne a representantes del sector público, económico, social y particulares (Martinidis et al., 2021), ésta se ocupa del desarrollo del emprendimiento en la comunidad local, de acuerdo con su potencial natural, respetando los principios del desarrollo sostenible y la educación ambiental. Por

las características y recursos naturales propias de ese lugar, se considera adecuado para el turismo sostenible, el cual es una tendencia en el mercado; las actividades de esta asociación crean valor compartido para la región en la forma de apoyar el desarrollo del emprendimiento, aumentar la competitividad local, crear campañas educativas para los residentes y promover la región.

Se encontró un documento titulado: Innovación y creación de valor compartido en el agronegocio argentino: un estudio de caso (Pedroni et al., 2017) donde se estudia la evolución que ha tenido la empresa Rizobacter, S.A. en la creación de valor compartido; algunas de las acciones realizadas en este sentido corresponde a sus inicios como empresa innovadora desarrollar productos microbiológicos destinados a un sector agropecuario cuyo contexto al inicio de la empresa no era tan relevante como en la actualidad, sino que lograron percibir un potencial en el sector y lo aprovecharon.

Posteriormente, con base en inversiones importantes en I+D han logrado introducir nuevos productos microbiológicos que, además, han derivado en innovadores métodos de producción y, en última instancia, permitieron la apertura de nuevos mercados. Además, ha realizado alianzas estratégicas, vinculaciones con centros de investigación, certificaciones y manejo de recursos humanos y proveedores que se enmarcan en las innovaciones que crean valor compartido, resultando de ello, el desarrollo de productos sustentables y amigables con el medio ambiente, como ejemplo: fertilización y control biológicos de plagas.

En la dimensión social y su relación con la comunidad, se desarrollan programas de inserción laboral, becas y pasantías. Trabajando en conjunto con otras organizaciones en diversos proyectos como son: huertas para niños y adolescentes, involucrando a empleados a través de programas de voluntariado.

Al concluir esta revisión se puede apreciar que el valor compartido y la sostenibilidad, son cuestiones de actualidad y que están siendo abordados desde diferentes perspectivas tanto a nivel internacional como nacional; en el ámbito local se considera conveniente realizar trabajos de investigación más específicos

con respecto al tema y que generen impacto regional en el sector a estudiar, de ahí la importancia del presente análisis. En el siguiente apartado se describen las principales teorías que sirven de soporte para el desarrollo de esta investigación.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Escenario para la creación de valor compartido en el sector agroindustrial

Las condiciones socioeconómicas que prevalecen en la actualidad hacen necesario que las empresas más allá de enfocarse en beneficios solamente económicos se involucren en afrontar los desafíos sociales y ambientales de la localidad en que se encuentran, al respecto Porter y Kramer (2019, p. 324) aseguran que “las empresas que actúan como negocios, no como donantes caritativos, son la fuerza más poderosa para abordar los problemas urgentes que enfrentamos”. En esta sección se desarrollan los principales conceptos de la CVC expuestos por diferentes autores, así como también los antecedentes teóricos que le dieron origen, se detallan las diferencias principales entre la RSE y la CVC así como sus coincidencias, planteando además las distintas formas mediante las cuales las empresas pueden crear valor compartido.

2.2.1.1 Conceptos principales en torno de la CVC

Quizá el concepto más reconocido acerca del valor compartido sea el propuesto por Porter, quien es considerado el fundador de esta teoría y la define como “aquellas políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera” (Porter & Kramer, 2019, p. 327),

Los autores recién citados se enfocan en el papel social de las empresas, pero no desde una perspectiva filantrópica o de asistencialismo, sino más bien, como motor para generar innovaciones que mejoren la competitividad de la empresa y a su vez las condiciones sociales. Agregan que el capitalismo es un vehículo incomparable para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la eficiencia, crear puestos de trabajo y generar riqueza; sin embargo, reconocen que

una concepción estrecha del mismo ha impedido que las empresas aprovechen todo su potencial para enfrentar los desafíos más amplios de la sociedad, argumentando que mediante la CVC pueden redefinirse los límites del capitalismo, dado que al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados (Porter & Kramer, 2019).

De acuerdo con la definición proporcionada por Pfitzer et al. (2013, p. 4) “Crear valor compartido implica incrustar una misión social en la cultura corporativa y canalizar recursos para el desarrollo de innovaciones que puedan ayudar a resolver problemas sociales”, esta acepción implica que la empresa desde su declaración de propósito debe enfocarse en lo social, y a su vez, canalizar recursos que mediante innovaciones, optimicen y mejoren productos en beneficio de su comunidad.

Desde luego el desarrollar, implementar y obtener resultados de una estrategia desde sus inicios, es cuestión de tiempo; tal como lo mencionan Díaz Cáceres y Castaño (2013) al plantear que se requiere energía, tenacidad y paciencia, ya que a menudo, a una empresa le puede tomar muchos años integrar plenamente la idea en sus operaciones; los autores reconocen que la CVC no es una solución única para todos los problemas sociales, sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma a través del cual se acercan a la estrategia, ayudar a aliviar los problemas sociales y construir a largo plazo una ventaja competitiva.

Los autores Pinzón y Osorio (2017) amplían el concepto al concluir que las empresas a través de la CVC buscan contribuir desde sus procesos a la conformación de una mejor sociedad, dando respuesta a las necesidades de sus grupos de interés de manera responsable, lo cual logran a partir de prácticas que busquen el cuidado del medioambiente y el desarrollo de proveedores, encontrando el beneficio económico sin desviarse de su propósito fundamental y en dinámica en el sector organizacional.

Las aportaciones anteriores, concuerdan con la propuesta de Romero y Solís (2019) quienes afirman que mediante la CVC se pretende contrarrestar muchos de los errores cometidos por las empresas al momento de interpretar la competitividad como el hecho de enriquecerse a costa de los demás, añadiendo también que mediante esta se busca dar respuesta a sus grupos de interés y recuperar la legitimidad de las acciones del sector empresarial con la sociedad.

La participación del público o de las partes interesadas en las iniciativas corporativas mediante el diálogo y la colaboración, son la clave del éxito de la CVC, con esta aportación Chen et al. (2020) contribuye al concepto sobre la importancia que tienen los directores y altos ejecutivos en establecer canales de comunicación y colaboración con el público interno y externo de la empresa, su grado de persuasión para que las personas se unan, obtener recursos útiles, e impulsar decisiones mutuamente aceptables entre los grupos de interés y que en ocasiones tienen diferentes perspectivas.

El término *capital social* se agrega a las conceptualizaciones de la CVC encontrándose que “el valor compartido combina el éxito de un negocio con un mayor capital financiero y social para la comunidad en la que se basa dicho negocio” (Martinidis et al., 2021, p. 2), los autores subrayan la importancia de las *relaciones* en cuanto a que los negocios establezcan entre sí, redes entre empresas y comunidad, como complemento al capital económico de las empresas.

En este sentido es pertinente citar el concepto de Wieland (2017) que agrega el factor político y del sector gobierno, cuando señala que la CVC se trata esencialmente de crear y desarrollar oportunidades para ayudar con la cooperación de un conjunto de organizaciones y mediante un proceso de aprendizaje común, que involucra a los negocios, la política, la sociedad y el sector público.

Como puede apreciarse el concepto de CVC se fundamenta en encontrar el punto en que pueden unirse los intereses económicos de la empresa al mismo nivel que las necesidades sociales.

Los conceptos y aportaciones de (Chen et al., 2020; Díaz Cáceres & Castaño, 2013; Martinidis et al., 2021; Pfitzer et al., 2013; Pinzón & Osorio, 2017; Porter & Kramer, 2019; Romero & Solís, 2019; Wieland, 2017) facilitan la comprensión del concepto asumido para esta investigación, en cuanto a que la CVC es la teoría y estrategia implementada por las empresas, con el propósito de mejorar los aspectos económicos, sociales y ambientales de una región, basándose en las necesidades de los diferentes públicos y grupos de interés, trabajando en colaboración y comunicación para establecer relaciones que puedan capitalizarse para mantener la competitividad de la empresa a lo largo del tiempo.

2.2.1.2 Teoría de la estrategia y competitividad como antecedentes de la CVC

En la década de los 80's Michael E. Porter empieza a estudiar el fenómeno de la competitividad y elabora sus primeras teorías con impacto en el mundo de los negocios, proponiendo que es el entorno el que brinda las opciones estratégicas a las empresas. En su artículo sobre la ventaja competitiva de las naciones Porter (1990) realiza una crítica a la teoría clásica afirmando que “la prosperidad nacional se crea, no se hereda” (p. 73) refutando las ideas de Adam Smith y los clásicos, las cuales se centraban en que el crecimiento económico, el éxito de los países y sus empresas era generado por la dotación de factores: tierra, trabajo y capital, que las leyes del mercado regulaban los desequilibrios económicos y que los gobiernos no debían intervenir en la economía, separando la actividad del gobierno de la iniciativa privada; en contraparte, Porter propone su idea de que la competitividad depende de la capacidad de la industria de innovar, sobre todo en el mundo globalizado que en esa época empezaba a representar un desafío para las empresas.

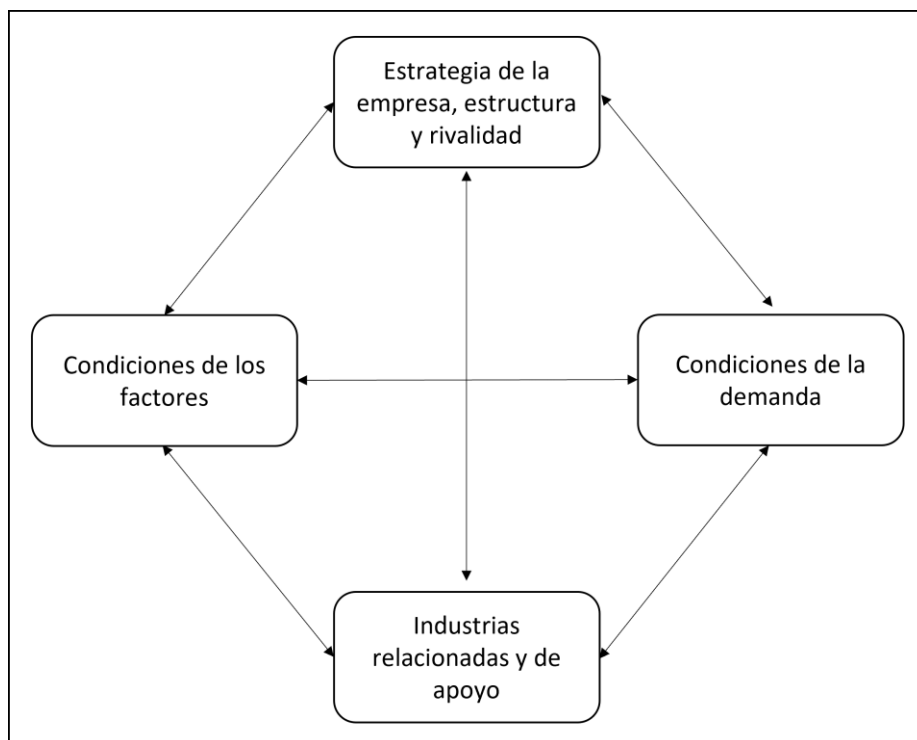
A partir de entonces la teoría de la competitividad convierte en generalmente aceptada la idea de que hay la necesidad de crear factores

productivos y competencias en economías de escaso desarrollo, además, tal tarea debe ser asumida tanto por gobiernos como por todos los sectores interesados en el desarrollo nacional (Suñol, 2006).

En el documento antes citado Porter analiza la relación entre la competitividad y productividad, señalando a la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población, considerando que el único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad (Porter, 1990). Contradiciendo las diferentes acepciones que prevalecían hasta el momento respecto a que la competitividad de los países se basaba en poseer mano de obra abundante y barata, recursos naturales e inclusive por las prácticas de gestión; planteando en contraparte su teoría de que las *ventajas comparativas* debían sustituirse por *ventajas competitivas* que son las que desarrollan los países bajo un entorno nacional dado (Figura 2.1) y sirven de base para que las empresas creen ventajas competitivas.

Figura 2.1

Determinantes de la ventaja competitiva nacional

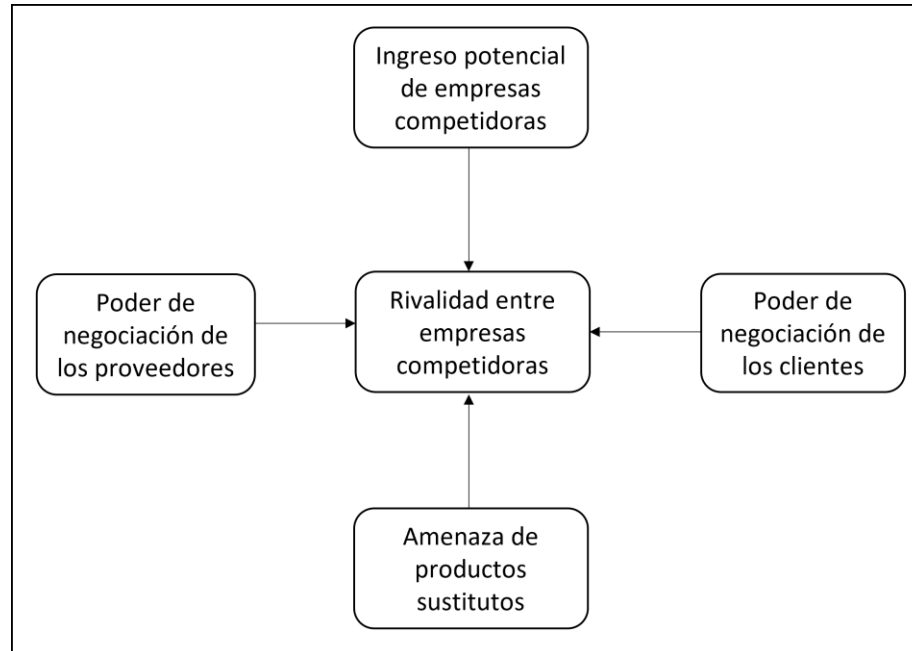


Nota: Adaptado de "The competitive advantage of nations. (p.78) por Porter, M. E., 1990, Competitive Intelligence Review. 1(1)".

Sobre este sustento posteriormente desarrolla su modelo estratégico de *las cinco fuerzas* que dirigen la competencia en un sector (Figura 2.2). Su teoría afirma que una empresa puede enfrentar esa rivalidad mediante las estrategias competitivas genéricas: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1991).

Figura 2.2

Cinco fuerzas competitivas de la industria



Nota: Adaptado de "Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. (Pág.23) por Porter, M. E., 1991, Editorial Rei".

A partir de entonces empiezan a surgir una serie de términos importantes, tales como: clúster (Porter, 1999), valor (Codas, 2012; Díaz Cáceres & Castaño, 2013; Mutis, 2013), cadena de valor (Porter et al., 2011), entre otros; las obras de Porter dieron pie al desarrollo de conceptos teóricos en torno a la competitividad empresarial, tal como lo manifiesta el análisis de Codas (2012) que menciona nuevas teorías como la de Treacy y Wierzema en 1993, que estudiaron la razón de la competitividad de pequeñas empresas que disputan segmentos altamente lucrativos, que para Codas en realidad profundizaron en la estrategia de diferenciación de Porter; o la estrategia del océano azul de Cham Kim y Mauborgne en el año 2000, donde posteriormente desarrollaron un modelo con el

que proponen evitar la competencia destructiva de las empresas, ampliando los horizontes del mercado mediante la generación de valor a través de la innovación y logrando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En el año 2006 Porter propone una nueva forma de ver la relación entre las empresas y la sociedad puntualizando su interdependencia; a través del concepto de RSE estratégica, la cual define como ir más allá de las mejores prácticas y elegir una posición única: haciendo las cosas de manera diferente a la competencia, reducir los costos o satisfacer mejor un conjunto particular de necesidades del cliente (Porter & Kramer, 2006).

En ese documento realiza una crítica a los enfoques de responsabilidad social que prevalecían en las empresas, por estar desvinculados del negocio, sentando las bases de la teoría de la CVC que desarrollara años más adelante. El autor afirma que las corporaciones exitosas necesitan una sociedad saludable, que la educación, la atención médica y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva, por ello las empresas deberían buscar a través de la RSE el punto de intersección entre las necesidades sociales y su estrategia (Porter & Kramer, 2006).

Fue en el año 2011, cuando en conjunto Porter y Kramer desarrollaron su teoría sobre la creación de valor compartido, partiendo de que las empresas están siendo cuestionadas y culpadas de la mayor parte de los problemas sociales, económicos o ambientales; y esto lleva a los gobiernos a tomar medidas que restringen la competitividad y por ende el crecimiento.

Los autores añaden que la globalización trajo como consecuencia la *deslocalización* de las empresas, al hacerlas globales, se volvieron más eficientes económicamente pero perdieron la capacidad de reconocerse a sí mismas como parte de un lugar, tal vez por ello, tampoco se involucran en la problemática de esas comunidades (Porter & Kramer, 2019).

Respecto a ello y a partir del desarrollo de la CVC “se vuelve necesario redefinir el propósito de las empresas, no solo porque es lo correcto y lo moral,

sino porque de eso depende el progreso, la sostenibilidad e inclusive, la existencia de cada empresa a largo plazo” (Mutis, 2013, p. 115).

Una vez realizado el análisis previo en cuanto al origen del valor compartido, se puede ver que la CVC tiene sus raíces en la teoría de la competitividad y la estrategia, desarrolladas por las ideas de Michael E. Porter a partir de los años 80's y 90's, que engloba estos conceptos tan importantes para las empresas y desde un inicio no son ajenos a las necesidades sociales, sino que, por lo contrario, parten de las ellas enfocadas al desarrollo nacional.

2.2.1.3 Diferencias y coincidencias entre la RSE y la CVC

La Responsabilidad Social Empresarial (Pedersen), se ha estudiado desde perspectivas y teorías diversas, en una investigación realizada por Eugenio et al. (2021) se encontró un análisis de los diferentes enfoques teóricos sobre la RSE clasificándolos en teorías instrumentales, políticas, integradoras y éticas, observándose la evolución del concepto desde la década de los 50's a la actualidad donde se resaltan las contribuciones de las RSE al desarrollo sostenible y su posicionamiento como instrumento de gestión para la obtención de ventajas competitivas.

De ese análisis se puede rescatar que el valor compartido se clasifica como una de las más recientes evoluciones de la RSE, situándola dentro de las teorías instrumentales, cuyo enfoque aplican las empresas como estrategias para conseguir resultados económicos y crear riqueza, centrándose en maximizar valor para los accionistas y a su vez lograr ventajas competitivas relacionadas con la causa de la empresa.

En esa clasificación se encontró que las denominadas teorías éticas de la RSE tienen un enfoque basado en la relación con la sociedad y comportamientos éticos, asumidos como una obligación por parte de las empresas, dentro de las cuales, se encuentran la sostenibilidad y las relaciones con las partes interesadas (*stakeholder*), que también atañen a este estudio.

Autores como Pinzón y Osorio (2017) señalan que de la interacción entre la empresa y la comunidad surgió la responsabilidad social corporativa (RSC), que apunta a que las instituciones generen acciones que beneficien a sus grupos de interés; por su parte, Eugenio et al. (2021) define la RSE como una estrategia que se enfoca en cubrir las necesidades y expectativas de un creciente grupo de consumidores, distribuidores y minoristas que demandan un mayor compromiso social y ambiental de las empresas globales a quienes adquieren sus productos.

En este punto es importante hacer un análisis para diferenciar los conceptos RSE y CVC, debido a que para algunos autores como Huby y Murguía (2015) crear valor compartido es la forma más evolucionada de aplicar la responsabilidad social empresarial, proponiendo en su investigación, que lo ideal para las empresas es poner en práctica una responsabilidad social con valor compartido, enfatizando que no se trata sólo de asignar una parte del presupuesto a proyectos de beneficio social, sino, hacer negocios beneficiando a la sociedad.

En 1970 Milton Friedman publicó un artículo llamado “la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios” en el que argumenta sobre la dificultad para ejercer la responsabilidad social cuando la principal responsabilidad de un empresario es velar por los intereses económicos de la empresa y sus accionistas, agregando que es al sector público y a los gobiernos a quienes les corresponde buscar los *beneficios sociales* (Friedman, 1970).

Actualmente muchas empresas siguen en esa ideología y utilizan la RSE como una excusa para mejorar su reputación y resultados financieros, sin embargo, no asumen un compromiso genuino con otras partes interesadas, además de los accionistas y el personal directivo de la empresa (Corredor et al., 2018), ciñendo sus posibilidades, porque muchas veces los programas de responsabilidad social no tienen conexión con la finalidad y el objeto del negocio; más bien, “se basan en la imagen corporativa, que dificulta su sostenibilidad en el largo plazo dada su visión desde lo filantrópico, y no como una visión estratégica para mantener rentabilidad y competitividad, mediante una relación de ganancia entre sociedad y empresa” (Pinzón & Osorio, 2017, p. 98).

Al respecto Corredor et al. (2018) añade que la RSE es concebida como una obligación de las organizaciones para responder por sus impactos sociales, esto de acuerdo a la norma *ISO26000*, y que en la práctica, las empresas se han enfocado en realizar actividades caritativas y de asistencia social aisladas de su actividad económica principal. Por su parte Moon y Parc (2019) agregan que la CVC es una fuente de nuevas ventajas competitivas, mientras que la RSE se parece más al buen comportamiento de la empresa para la sociedad.

En este contexto, se propone el valor compartido como un modelo de gestión empresarial sostenible que extiende sus beneficios a la sociedad, añadiendo que el enfoque de CVC difiere de la RSE tradicional, en que esta última a menudo se plantea a partir del cumplimiento de las reglas sociales y ambientales, en pro de mejorar la imagen pública y mediante donaciones de caridad que están fuera de foco o con frecuencia no relacionadas con el negocio (Corredor et al., 2018).

Porter y Kramer (2019) establecen la diferencia, en torno a que los programas de responsabilidad corporativa de las empresas son más una reacción a la presión externa, debido a que han surgido en gran medida para mejorar la reputación de las empresas y se tratan como un gasto necesario.

Cabe señalar que, aunque la teoría de CSV emerge de una crítica al capitalismo y a la RSE, no puede desvincularse completamente de sus principios, porque se basa en enfoques similares en cuanto a la relación con la comunidad, atención a los grupos de interés, cuidado del prestigio y rendimiento económico; para Martínez et al. (2016) el concepto de valor compartido se relaciona de manera implícita con aspectos organizacionales y de las partes interesadas (*enfoque de los stakeholders que surge de la RSE*), tratando de brindar un valor en respuesta a las necesidades y requerimientos de la sociedad y de cada uno de sus públicos, el autor añade que este valor debe ir más allá del valor económico real, intentando crear valor social y medioambiental, ayudando a las empresas a fijarse objetivos que garanticen la sostenibilidad y un futuro adecuado para todos sus ciudadanos.

Los diversos grupos de interés para la empresa o *stakeholders*, a los que Freeman definió por primera vez en 1984, concepto que se retomó de la versión impresa digitalmente en 2010 por la Universidad de Cambridge y se precisa como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 2010, p. 24)

La teoría de Freeman sirvió como base para el estudio realizado por Freudenreich et al. (2020) en el que se plantea un modelo de cinco partes interesadas: *Clientes*, que son el mercado objetivo y usuarios de la empresa; *compañeros de negocio*, que abarcan proveedores y consultores; *empleados*, personal operativo y funcional de la empresa; *grupos de interés sociales*, como la comunidad, gobiernos, agencias externas, medios de comunicación, universidades, organismos dedicados a la investigación; y *financiadores*, que integra los inversores, accionistas y acreedores.

En este marco, se analizan las partes interesadas en un esquema de forma circular, con flujos de valor recíprocos, no centrados únicamente en el cliente, ni de forma unidireccional, la aplicación de este marco implicaría el desarrollo de modelos de negocios sostenibles: que incluyen el aspecto empresarial, social y ecológico (Freudenreich et al., 2020).

Debido a que la empresa es tan sólo una parte dentro de todo un sistema compuesto por instituciones con diferentes objetivos, otras organizaciones, personas y comunidad, enmarcadas en un ámbito ambiental y cultural particular; Pedersen (2018) asevera que deben preocuparse por rediseñar estrategias comerciales a largo plazo y renovar su pensamiento sobre los compromisos entre las partes interesadas y cómo se realizan los negocios; por ello, la colaboración, las asociaciones público-privadas serán claves para el éxito de las empresas y los gobiernos en las próximas décadas.

2.2.1.4 Dimensiones o niveles para crear valor compartido en pro del desarrollo agroindustrial

A continuación, se describen las vías en las que se fundamenta la CVC, las cuales mediante la estrategia e innovación se consideran desde esta perspectiva los motores para el desarrollo empresarial y que se pueden aplicar al sector agroindustrial y cualquier tipo de empresa.

2.2.1.4.1 Innovación en el sector agroindustrial y desarrollo de nuevos productos

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo a las ideas de Porter y Kramer (2019) la innovación puede surgir desde diferentes aspectos en las empresas: cuando buscan alternativas para satisfacer las necesidades mediante la creación o diferenciación de productos, mejorando los procesos al ser más eficientes, o al llegar con sus productos a nuevos mercados.

Conocer una región, estar en contacto con la comunidad, permite comprender las necesidades particulares de un área y ayuda a definir qué se puede mejorar y en qué medida, así como el valor de ese cambio para el negocio; al respecto Porter (1999) cree que las ventajas competitivas y más perdurables en una economía global yacen cada vez más en cosas locales, sea conocimiento, relaciones y motivación, situaciones que los rivales alejados no pueden igualar.

Convertir la búsqueda de oportunidades de valor compartido en una actividad regular requiere definir un propósito social claro, publicitarlo interna y externamente e integrarlo en procesos centrales como la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos (Pfitzer et al., 2013). Es fundamental que al identificar ese propósito, se difunda y trascienda internamente en la empresa y al exterior con todos los implicados, esto generará la motivación necesaria que de acuerdo con algunos estudios (Barreras, 2019; Pinzón & Osorio, 2017) , es la base para la creación de valor en las organizaciones.

Los autores Morales et al. (2018) consideran que la innovación social es cada vez más importante para el progreso económico, siendo una estrategia para

resolver algunos de los problemas más difíciles de la sociedad, entre ellos los que obstaculizan el crecimiento sostenible, tales como el cambio climático y demográfico.

El papel de los directivos es muy importante, Pfitzer et al. (2013) propone a los ejecutivos aplicar principios al momento de plantearse innovaciones sociales, tales como: incorporar un propósito social, definir rigurosamente la necesidad social, medir el valor social y empresarial, crear la estructura de innovación óptima y co-crear con partes interesadas externas; esto fundamentaría la razón de ser de una organización basada en satisfacer una carencia de la sociedad, desde el momento que se establece en su propósito.

Otro aspecto relevante es la confianza entre las partes interesadas de la empresa, sobre la importancia de que colaboren en identificar en conjunto todas las dimensiones de un problema, diseñar e implementar soluciones, o *co-creación*, lo cual es un enfoque que se ha extendido por todo el mundo empresarial como una forma de innovar (Pfitzer et al., 2013). Con ello, puede notarse que la innovación no puede proceder sólo de la empresa, sino que debe provenir justo del problema que pretende resolver y sus implicados.

En lo que respecta al sector agroalimentario Brun et al. (2021) señala que existen áreas de oportunidad para la innovación y transición hacia una mayor sostenibilidad: por ejemplo, afrontar y mitigar el cambio climático, proteger y mejorar la biodiversidad, reducir el agotamiento de los recursos naturales, mejorar la calidad del suelo, el aire y el agua, prevenir las deficiencias nutricionales y la obesidad.

El autor antes citado señala que el desafío es coordinar los procesos de innovación entre los diferentes eslabones del sector, porque las desconexiones limitan la innovación y sostenibilidad del sistema; ejemplificando que en la ingeniería de alimentos puede hacerse un buen pan con harina baja en proteínas, y en agronomía, fertilizar mientras se reducen las pérdidas hacia el medio ambiente, en una perspectiva de ganar-ganar, concluyendo que procesos de

innovación acoplados son necesarios para mejorar todo el sistema agroalimentario.

2.2.1.4.2 Elementos a considerar para la formación de asociaciones colaborativas y clúster en el sector agroalimentario

Los esfuerzos para mejorar la infraestructura y las instituciones en una región requieren de acciones colectivas, las empresas deben intentar reclutar socios para compartir costos, obtener apoyo y reunir las habilidades adecuadas; las empresas exitosas generan empleos, oportunidades y mejor calidad de vida en la comunidad en que se encuentra, “la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades que la rodean están estrechamente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda de sus productos, sino también para proporcionar activos públicos críticos y un entorno de apoyo” (Porter & Kramer, 2019, p. 326).

Un *clúster* es una concentración geográfica de compañías e instituciones, conectadas entre sí, incluyen proveedores de insumos e infraestructura especializada, algunos involucran entidades gubernamentales, instituciones educativas y asociaciones (Porter, 1999).

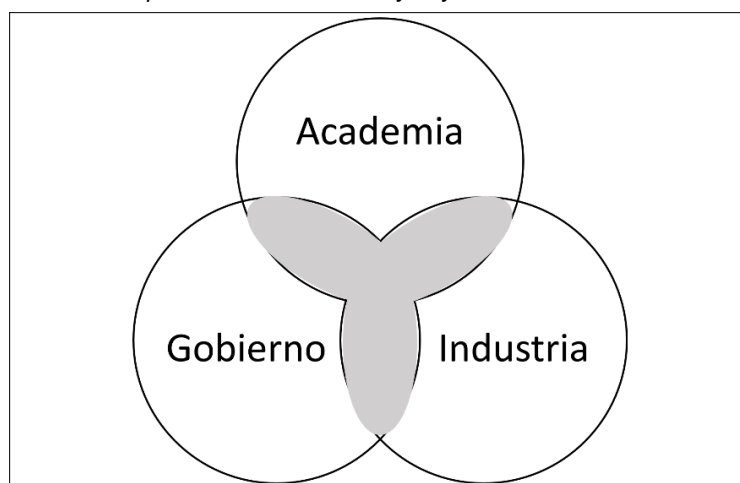
Las iniciativas de clúster más exitosas son las que involucran no solo al sector privado sino también a otros actores, como asociaciones comerciales, agencias gubernamentales y ONG. Una mayor participación significa un mayor valor compartido entre todos los involucrados (Martinidis et al., 2021).

Con relación a ello, Etzkowitz y Leydesdorff (2000) formularon la teoría de la triple hélice refiriéndose a la interacción necesaria entre la academia, empresas y gobierno (Figura 2.3), dicha teoría señala que los países buscan favorecer un entorno innovador compuesto por empresas relacionadas con universidades para el desarrollo económico basado en el conocimiento; y alianzas entre empresas, gobierno y grupos de investigación académica, incentivados por el gobierno, pero no bajo su control.

Al respecto, Canobbio y Ibarra (2007) añaden la importancia de la colaboración entre empresas, universidad y gobierno; primeramente, respecto al intercambio de conocimiento de las empresas privadas con el sector académico y que, gracias a las investigaciones efectuadas en las universidades, son importantes agentes de innovación y contribución al crecimiento económico regional. Por su parte, destacan que el gobierno es el principal regulador de las políticas que afectan a los distintos sectores económicos, reconociendo su responsabilidad en el equilibrio económico regional en el cual se desenvuelven las empresas.

Figura 2.3

Modelo de triple hélice de Etzkowitz y Leydesdorff



Nota: Adaptado de "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations" (p.111) por H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, 2000, Research Policy 29(2).

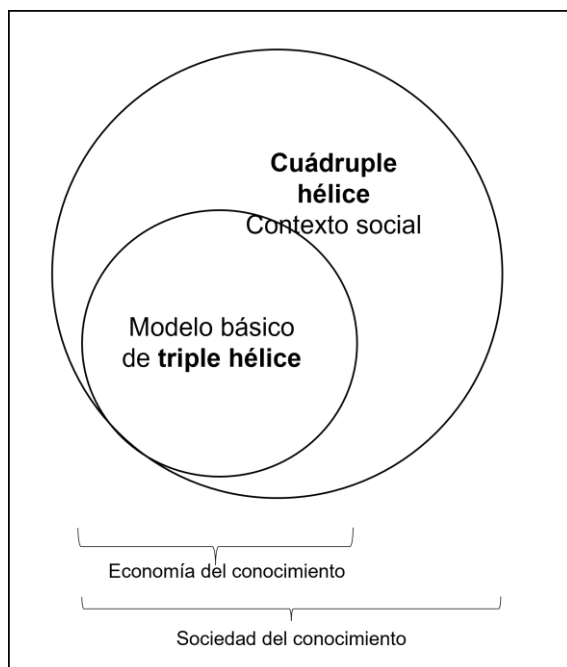
Estudios posteriores sobre innovación y sistemas de innovación realizados por Carayannis et al. (2012) y Carayannis et al. (2019) han agregado otras dimensiones al modelo de triple hélice mencionado, enfatizando los desafíos sociales y la sostenibilidad.

Así mismo, Barcellos-Paula et al. (2021) agrega que los modelos de cuádruple y quíntuple hélice son evoluciones que incorporan actores relevantes, conceptualizados como subsistemas que intercambian conocimiento para generar y promover un desarrollo sostenible.

La primera evolución del modelo de tripe hélice a uno de cuádruple hélice, se debió a la incorporación del entorno público o sociedad civil (figura 2.4), constituyendo un entorno más amplio. El público se refiere al contexto social, que incluye: los medios de comunicación, cultura, industria creativa, valores, estilos de vida y arte, a través de los cuales se afrontan retos sociales, pudiendo ser mediante organizaciones sin fines de lucro, iniciativas ciudadanas, plataformas tecnológicas para el intercambio de ideas, entre otros; en este punto, para Carayannis et al. (2019) la innovación social, parte de la sociedad del conocimiento y está relacionada con nuevos productos, servicios y modelos destinados a mejorar el bienestar humano, crear relaciones sociales y colaborativas.

Figura 2.4

Modelo de cuádruple hélice



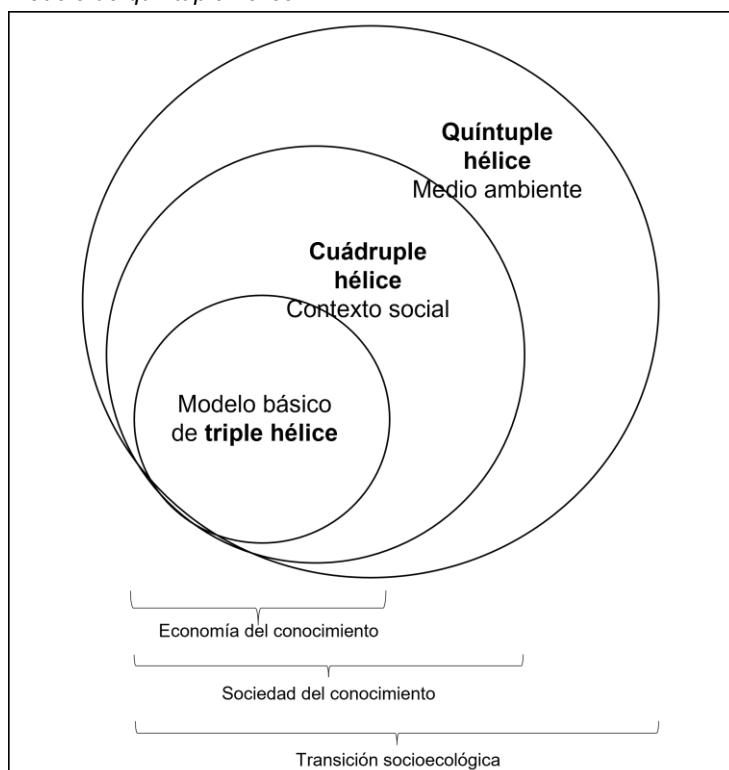
Nota: Adaptado de "The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation" (p.4), por Carayannis, et al. (2012). Journal of Innovation and Entrepreneurship, 1(2).

La posterior evolución del modelo y la más reciente corresponde a la quintuple hélice (figura 2.5), la cual enfatiza la necesaria transición soci ecológica de la sociedad y la economía, en el siglo XXI. La quinta hélice está representada

por el medio ambiente, en la cual los entornos naturales y ecológicos deben verse como motores de la producción del conocimiento y la innovación; esta transición socioecológica debe considerarse el principal desafío para el desarrollo sostenible de los países (Carayannis et al., 2012).

Figura 2.5

Modelo de quintuple hélice



Nota: Adaptado de "The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation" (p.4), por Carayannis, et al. (2012). Journal of Innovation and Entrepreneurship, 1(2).

Barcellos-Paula et al. (2021) añade que el modelo está compuesto por sistemas políticos, educativos, económicos, ambientales y sociales. Cada hélice representa un subsistema de conocimiento que funciona como una espiral conectada a otros sistemas, los cuales, a su vez tienen un alcance nacional, regional y global. Por lo tanto, la humanidad debe encontrar soluciones para abordar desafíos importantes, como la armonía y cooperación entre los cinco sistemas hacia el desarrollo sostenible.

La configuración de clúster plantea retos para las empresas, Porter (1999) establece los cuatro siguientes: elegir la ubicación, contratar localmente, mejorar los clúster administrativamente y trabajar colectivamente, son los elementos a considerarse en cuanto a la estrategia de negocios en este tema.

Como puede observarse la conformación de un clúster plantea la existencia de empresas, instituciones y organismos relacionados, el sector agroindustrial no es la excepción. Se requieren proveedores de insumos e infraestructura que, en conjunto con las empresas productoras, distribuidoras y organismos relacionados, desarrollen acciones colectivas para la colaboración, sea en mejorar habilidades o conocimientos que repercutan en la sostenibilidad de las empresas del sector y contribuyan al desarrollo de la región en que se localice.

Como afirma Suñol (2006) al considerar la estrategia de clúster como una alternativa de desarrollo, donde se podrían conformar sectores fuertes con efectos de arrastre en toda la economía o en partes de ella, señalando que si bien no constituye una solución a toda la problemática de subdesarrollo, sí podría ser importante para dar solución a escenarios de desempleo y la de generación de recursos para fortalecer las economías.

2.2.1.4.3 Cadena de valor de los productos agroalimentarios

La cadena de valor describe todas las actividades en las que participa una empresa mientras hace negocios, Padilla (2017) menciona que a cada una de las etapas: concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final, se las denomina eslabones. La cantidad de eslabones de una cadena de valor varía de manera sustancial de acuerdo con el tipo de industria, y estudiar la cadena puede servir para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades.

Existen dos conceptos importantes en torno a las cadenas de valor: el fortalecimiento y el escalamiento, Padilla (2017) menciona que el fortalecimiento es el resultado de la transformación de la cadena a través de la superación de restricciones que enfrenta, de manera que así aporte una mayor contribución al

desarrollo económico y social del territorio en el que opera, por ejemplo: mediante una mejor articulación de los actores de la cadena. Por otro lado, el escalamiento lo entiende como la transición hacia actividades de mayor complejidad tecnológica, la mejora de los productos o servicios ofrecidos por la cadena, o la manufactura de bienes o provisión de servicios de manera más eficiente.

Para Porter y Kramer (2019) la esencia de la estrategia es elegir un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva para cumplir, la CVC es definir un nuevo conjunto de mejores prácticas que la empresa debe adoptar y aplicarlas.

Las empresas pueden crear valor compartido independientemente del tamaño y giro en que se desenvuelvan, debido a que en todas existe potencial. Sin embargo, señalan que hay áreas en las cuales la conexión entre los problemas sociales y la ventaja competitiva suele ser más fuerte, siendo estos eslabones de la cadena en las que se puede ser más productivo: el impacto ambiental de la empresa, acceso y viabilidad de los proveedores, seguridad, salud y habilidades de los empleados, uso de los recursos como materias primas, agua o energía (Porter & Kramer, 2019).

Al respecto Fernández-Gámez et al. (2019) agrega que centrarse en esos eslabones implica nuevos enfoques, por ejemplo, respecto a la eficiencia energética con el fin de ahorrar costes y respetar el medio ambiente, el suministro se puede mejorar a través de los proveedores, las empresas pueden compartir tecnología con los proveedores y ofrecerles financiación para que puedan ser más competitivos y ofrecer productos de mayor calidad, y se puede aumentar la productividad de los empleados implementando políticas que garanticen un salario mínimo vital y seguridad laboral, y que promuevan el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo.

En coincidencia con lo citado en el párrafo anterior, Porter y Kramer (2019) añaden que cuando los sistemas de producción están dispersos, los costos ocultos de las adquisiciones a distancia también son mayores; y que el enfoque en

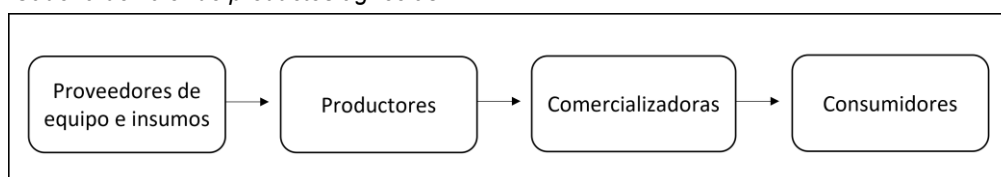
mantener bajos salarios, reducir los beneficios y la deslocalización, está comenzando a girar hacia la conciencia sobre los efectos positivos en la productividad cuando se tiene un salario digno, seguridad, capacitación y oportunidades de progreso para los empleados.

En lo que respecta a la cadena valor de bienes primarios y agroindustriales, existe una marcada diferencia entre los grandes y los pequeños productores en términos de las capacidades productivas y tecnológicas, el acceso a los mercados y la captura de valor agregado, entre otros factores, así lo manifiesta Padilla (2017) y agrega que en América Latina las cadenas de valor de estos bienes suelen estar integradas por una mayoría significativa de pequeños productores que afrontan diversas barreras para incrementar su productividad y competitividad en mercados locales, nacionales e internacionales.

El autor describe de manera resumida los principales eslabones de una cadena de valor genérica de productos agrícolas, representada a continuación (figura 2.6), señala que en algunos casos también se agrega el eslabón de procesamiento, dependiendo de las particularidades del producto agrícola:

Figura 2.6

Cadena de valor de productos agrícolas



Nota: Adaptado de "Política industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor" (p.175), por Padilla, P.R. (2017). CEPAL.

En cuanto a los principales *proveedores* de equipo se encuentran los de maquinaria e implementos agrícolas, además de insumos como son las semillas, fertilizantes, fungicidas y herbicidas, siendo en su gran mayoría importados. En cuanto al eslabón *producción*, se distingue entre la comercial y de subsistencia, con grandes diferencias respecto a superficie, capacidades, productividad, acceso a tecnología, infraestructura y financiamiento. En el eslabón de *comercialización*, los principales canales son mayoristas formales, como supermercados y

restaurantes; mayoristas informales, como mercados; y algunas empresas sobre todo empaques dedicados a la exportación. Por último, en cuanto a los *consumidores*, se describen los hogares, restaurantes y consumo institucional.

Del análisis realizado por el citado autor, se señalan algunas conclusiones que se resumen a continuación en estos cinco puntos:

- En algunas cadenas, un actor o grupo de actores, por ejemplo, los intermediarios, ejercen un fuerte control sobre los productores.
- En cuanto a los costos y márgenes, la captura de valor que se da significativamente en los últimos eslabones (venta al consumidor y distribución), en contraste con lo recibido por los productores.
- Existen grandes brechas entre los pequeños y grandes productores que afectan la productividad y rentabilidad entre los actores que conforman la cadena. Por ejemplo, los pequeños productores tienen poca capacidad de alcanzar economías de escala, acceder al financiamiento, comprar equipos y maquinaria, negociar precios de materias primas y tener acceso a fuentes de conocimientos tecnológicos y de mercado.
- Factores como el volumen de producción, los precios y la calidad de las importaciones de esos productos, juegan en contra de los productores nacionales. La dependencia de importaciones en materia de insumos agropecuarios, especializados, de maquinaria y equipo, es otra restricción que afecta la cadena.
- Algunas restricciones mencionadas afectan las buenas prácticas agrícolas, ganaderas o de manufactura. Para los pequeños productores en ocasiones es difícil participar en los mercados formales porque demandan acreditaciones sanitarias, etiquetados, tablas nutricionales, códigos de barras y certificaciones (Padilla, 2017).

Como puede apreciarse el rediseño de la cadena de valor de los productos agroalimentarios, es elemental y complicado, debido principalmente a las

restricciones mencionadas y representa un reto tanto para los productores y las empresas del sector como para las instituciones y organismos de apoyo.

2.2.1.5 Factores limitantes para la creación de valor compartido

Se ha argumentado que la creación de valor compartido es un proceso que puede realizar cualquier tipo de empresa, ya que independientemente de su giro y tamaño de acuerdo con Porter & Kramer (2019) todas las empresas tienen el potencial de generar valor compartido. Pese a ello, se han encontrado algunas críticas y limitaciones que pueden restringir su aplicación por parte de las empresas.

La implementación de un sistema de valor compartido no es algo que se logre con facilidad, de acuerdo con Fornerón (2018) existen algunas condiciones necesarias para que pueda darse y funcionar adecuadamente, entre ellas se destaca el papel de los directivos en cuanto a su mentalidad abierta a nuevas estrategias y compromiso por parte de todos los integrantes de la organización, de ahí la importancia de comunicar eficientemente en todos los niveles organizacionales.

Otra limitación es que se requiere de cierto período de tiempo para poder determinar la efectividad de las acciones (Díaz Cáceres & Castaño, 2013), los resultados no son a corto plazo, por lo cual, se requiere paciencia y tenacidad para el logro de objetivos. Otro factor tiene que ver con la medición de los resultados cuando se aplica una estrategia, ya que en muchas ocasiones no pueden cuantificarse los beneficios sociales y económicos reales de estas iniciativas; por lo cual se recurre a optar por indicadores alternativos de medición, según sea el caso.

La participación conjunta de todos los integrantes de la empresa suele ser otra limitante, puesto que no en todos los casos se logra conectar o comprender los propósitos sociales de la misión empresarial y su efectividad depende de ello.

Por último, tal vez una de las limitantes más fuertes es la falta de conocimiento en el sistema de gestión de creación de valor compartido por parte de los empresarios y directivos de las organizaciones.

Así, las limitaciones que pudiera haber son: falta de compromiso de la dirección general, carencia de apertura a nuevos conceptos, carencia de actitud abierta hacia las necesidades locales, insuficiencia de tiempo, falta de instrumento de medición y carencia de personal idóneo que se deberían tratar para que dicha gestión pueda llegar a ser un éxito en la aplicación de la misma; tal como lo señala el estudio de Fornerón (2018).

2.2.2 La sostenibilidad en las empresas

En los siguientes apartados se describen conceptualizaciones importantes acerca del desarrollo sostenible, así como sus principales antecedentes, lo que sirve de marco para el análisis de estos conceptos en los negocios, en torno a las dimensiones social, económica y ambiental de la sostenibilidad, así como algunos indicadores para medir su aplicación en las empresas.

Haciendo hincapié en que la sostenibilidad es inalcanzable siguiendo los modelos de desarrollo tradicionales, por ello, es necesario promover nuevos planteamientos en cuanto a la gestión empresarial e institucional respecto al uso de recursos limitados y su papel en una región dada; en concordancia con lo que afirma Corredor et al. (2018) en cuanto a que el mundo empresarial está obligado a cambiar el rumbo y luchar junto a la sociedad por un desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible.

2.2.2.1 Conceptos y fundamentos del desarrollo sostenible

Desde que la economía se convirtió en ciencia, el crecimiento y progreso ha sido el tema central de los economistas, por ello Moralejo et al. (2009) afirma que la influencia más significativa sobre el desarrollo, procede de la teoría del crecimiento económico; de su análisis sobre el desarrollo sostenible a lo largo de la historia se rescata lo siguiente:

Los economistas clásicos liderados por Adam Smith señalaban que la riqueza descansaba en la acumulación de factores de la producción, limitando el crecimiento económico a la disponibilidad de factores productivos. Sostenían que la escasez de tierras y el exceso de población llevarían a lo que llamaron *estado estacionario*, pese a ello, no plantearon la regulación por parte del estado u otra entidad en el consumo de dichos bienes y factores. De los economistas clásicos, Malthus es probablemente el autor que más haya contribuido y aportado a estos conceptos, al alertar del problema de la sobrepoblación y de la limitación de los recursos (Moralejo et al., 2009).

El autor añade también que las primeras teorías del desarrollo surgen hasta después de la Segunda Guerra Mundial, como consecuencia de las evidentes desigualdades entre los países, construidas sobre planteamientos keynesianos: la intervención del estado en la economía y los ciclos económicos ocasionados por la propia naturaleza del capitalismo. Las teorías en torno al desarrollo se han enfocado en diversos postulados, por ejemplo: la necesidad de industrialización de los países subdesarrollados, protección al mercado interno, ventajas comparativas, pero es a partir de la década de los 70's cuando surgen las primeras voces contra el crecimiento *sin límites* y la necesidad de considerar los problemas medioambientales y calidad de vida en las bases del crecimiento.

La comisión mundial del medio ambiente y desarrollo de las Naciones Unidas presentó en el *Informe Bruntland* del año 1987 el concepto desarrollo sostenible como una alternativa al desarrollo económico tradicional; definiéndolo como el que busca “asegurar que se satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (ONU, 1987, p. 23). El documento se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos con los que cuenta el planeta y trata sobre el desarrollo sostenible y duradero, el cual aparece articulado en torno a las siguientes piedras angulares:

- *Intrageneracionalidad*, busca crear conciencia sobre los efectos de las acciones presentes para las condiciones de vida en el futuro; abogando

por un modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.

- *Sostenibilidad ambiental*, recientemente predominaban enfoques netamente económicos sobre el desarrollo, orientados solo al crecimiento y la modernización, dejando de lado el aspecto ambiental como condición imprescindible en la actualidad.
- *Orientación participativa*, debido a que la efectividad de las políticas de desarrollo sostenible requiere altos niveles de aceptación por parte de los ciudadanos, es necesario se involucren en la toma de decisiones.
- *Dinamicidad*, entender el desarrollo como un proceso constante de cambio cualitativo, donde es necesario dar seguimiento al uso de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación de los procesos tecnológicos y la pertinencia de las instituciones en relación con las necesidades presentes y futuras.
- *Reticularidad*, considerado como una red que integra simultáneamente diferentes objetivos de desarrollo tanto económicos, como sociales y ambientales.

De acuerdo con Bolívar (2011) el desarrollo sostenible implica dos ideas principales sobre las que existe un amplio consenso: la primera se basa en que el desarrollo tiene una dimensión económica, social y ambiental y sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida; la segunda, se enfoca en que la generación actual tiene la obligación frente a las generaciones futuras de asegurar los recursos necesarios y suficientes para que puedan disfrutar, al menos, del mismo grado de bienestar que ellos.

El desarrollo sostenible está relacionado y se refleja en el mejoramiento de la calidad de vida de una población (Bolívar, 2011), por citar algunos ejemplos: cuando se tiene acceso a los servicios básicos, el aumento de los niveles educativos, seguridad alimentaria, la posibilidad de tener empleo, vivienda y

trabajo, la disponibilidad de recursos naturales por parte de la actual y futuras generaciones y fundamentalmente la participación política.

De acuerdo con Artaraz (2002) las interpretaciones de desarrollo sostenible coinciden en que para lograrlo, las políticas y acciones de crecimiento económico deberán respetar el medio ambiente y además ser socialmente equitativas para alcanzar el crecimiento económico.

En el año 2015 esta idea adquirió una dimensión más amplia, cuando las Naciones Unidas aprobaron su ambiciosa Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, la cual establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad sustentada en tres pilares: económico, social y ambiental, incluye temas altamente prioritarios para la región, como: la erradicación de la pobreza extrema, la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros (CEPAL, 2019).

Los 17 Objetivos de desarrollo sostenible, resultado de la Agenda 2030 pueden servir como punto de partida para que los países y las empresas diseñen estrategias encaminadas al lograr la sostenibilidad. Para ello son necesarios, tanto los aportes de los gobiernos, las empresas, organizaciones sociales y la academia, entre otras instituciones; Pedersen (2018) apoya esta idea cuando afirma que los líderes empresariales deben incluirlos en sus estrategias de negocio a largo plazo, plantearlas localmente pero encaminadas a contribuir al logro de esos objetivos globales.

2.2.2.2 Concepto y dimensiones de la sostenibilidad desde las empresas

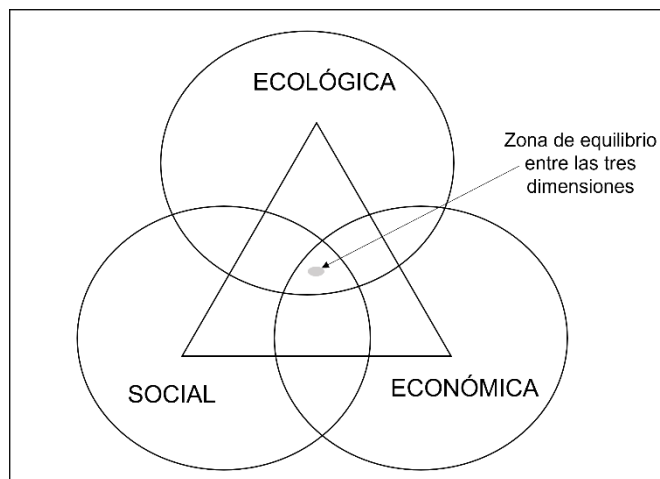
Coincidiendo con los términos en torno al desarrollo, la sostenibilidad se refiere a la capacidad de las organizaciones para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de la generación futura. Es un enfoque holístico que considera las dimensiones medioambiental, social y económica (figura 2.7) juntas para encontrar una prosperidad duradera (Auzair et al., 2021).

En un estudio recientemente realizado por Prieto et al. (2020) sobre sostenibilidad empresarial se señala lo siguiente:

El sector empresarial constituye uno de los sectores más importantes para el logro del desarrollo sostenible de cualquier país, constituyéndose en un poder dentro de las economías. Esto, también implica una mayor responsabilidad sobre sus impactos en la sociedad y su permanencia en el largo plazo. Por lo tanto, la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios, para lo cual requiere ser competitivas. (p. 117)

Figura 2.7

Dimensiones de la sostenibilidad



Nota: Adaptado de "Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible" (Pág. 2). Por Artaraz, M. (2002). En Ecosistemas, 11(2).

Las empresas son sostenibles cuando están a la altura del triple resultado (*Triple Bottom Line*) término propuesto por John Elkington en 1997, que consta de la prosperidad económica, calidad ambiental y justicia social; cumplir con ello requiere de las empresas una revolución de pensar y actuar en siete dimensiones, al considerar: mercados, valores, transparencia, tecnología del ciclo de vida, asociaciones, perspectiva temporal y gobierno corporativo (Jeurissen, 2000); estos aspectos incluyen las relaciones con cada uno de los grupos de interés de que forma parte.

La sostenibilidad organizacional se refiere a la capacidad de la organización para mantenerse a largo plazo mediante liderazgo, talento, conocimientos globales y la agilidad para cambiar cuando sea necesario; en coincidencia con las afirmaciones de Alvarado Peña y Salas Ruiz (2020) cuando dicen la sostenibilidad es lo que *empuja* a las empresas a enfocarse en estrategias centradas en las personas, con lo cual favorece la productividad, la competitividad y el crecimiento, sin destruir el entorno ni explotar a sus trabajadores y la comunidad, contando con el reconocimiento e identificación de sus miembros, clientes, proveedores, y la opinión pública en general.

El concepto de sostenibilidad propone el desarrollo desde otro enfoque, desde una perspectiva holística e integradora con los elementos que componen una región dada. Al respecto Miranda et al. (2007) plantea que un ecosistema es *sostenible ecológicamente* cuando, bajo uso, mantiene a través del tiempo las características fundamentales en forma indefinida; *sostenible económicamente*, cuando este produzca una rentabilidad razonable y estable a través del tiempo a quien lo maneje; y desde el punto de vista *social*, explican que un sistema será sostenible cuando el manejo y la organización de este sean compatibles con los valores culturales y éticos del grupo involucrado.

Aunque en la actualidad el concepto de sostenibilidad ha comenzado a adaptarse en las empresas, Sepúlveda et al. (2019) observa que todavía existe una aplicabilidad de una sola dimensión más que de las otras, por lo que se hace indispensable la creación de estrategias dentro de las organizaciones para hallar una sinergia entre las tres dimensiones.

2.2.2.3 Indicadores de la sostenibilidad

Los indicadores son una forma mediante la cual las empresas pueden demostrar su compromiso con la sostenibilidad, existiendo diferentes instrumentos, metodologías y herramientas para medir la efectividad de su implementación (Sepúlveda et al., 2019).

En el estudio realizado por Paternoster (2011) se precisa que los indicadores son la forma de simplificar una realidad compleja centrándose en ciertos aspectos relevantes, de manera que queda reducida a un número manejable de parámetros, agregando que se utilizan para tres propósitos: suministrar información sintética, establecer objetivos y controlar el cumplimiento de los objetivos.

En otras palabras, los indicadores sirven de guía para las empresas y son una forma de evaluar si sus actividades además de crear valor económico tienen impacto en el medio ambiente, sus empleados y comunidad; y con ello, además de contribuir a la sostenibilidad, aportan al logro de los ODS globales mencionados en la Agenda 2030, que forman parte de la planificación de los países miembros de la ONU, entre ellos México.

2.2.2.3.1 Dimensión social

Este aspecto representa la necesidad de la empresa para considerar la dimensión humana, visualizando las condiciones externas e internas de la empresa que influyen en lo que sucede en los empleados, valores, clientes y comunidades locales; por ello, es importante gestionar estos impactos de manera proactiva, buscar que las personas sean felices y las comunidades más desarrolladas (Cárdenas et al., 2019).

En la búsqueda de un desarrollo sostenible global, a la hora de tomar decisiones, habrá que considerar también reducir las diferencias sociales entre seres humanos, para acabar con las actuales desigualdades e inequidades, tanto dentro de cada país como entre países, para Artaraz (2002), ahí es donde está la importancia de los indicadores de sostenibilidad social.

Para estudiar la dimensión social y plantear estrategias de desarrollo, incluso de orden nacional, se requiere conocer a nivel comunitario las características del contexto, sus necesidades, preferencias, potencialidades, los recursos materiales disponibles y la situación de sus recursos naturales (Miranda et al., 2007).

Para Prieto et al. (2020) los indicadores del apartado social corresponden a cinco categorías de análisis, las cuales define en su investigación y son las siguientes: relación empresa-trabajador, respeto a los derechos humanos, libre asociación y convención colectiva, relaciones con los grupos de interés y creación de empleo.

Tabla 2.1

Indicadores de sostenibilidad social y su relación con los ODS

Indicadores para las empresas	Aporte de los indicadores de la dimensión social a los ODS
– Políticas de salud y seguridad en el trabajo.	ODS 1. Fin a la pobreza.
– Programas preventivos.	ODS 2. Hambre cero.
– Gastos del empleador en el bienestar de los empleados.	ODS 3. Salud y bienestar.
– Rotación de empleo.	ODS 5. Igualdad de género.
– Participación de empleados en sindicatos.	ODS 10. Reducción de las desigualdades.
– Políticas de remuneración superior al mínimo establecido por la ley.	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
– Relaciones con la comunidad (inversión e intervención).	ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.
– Mecanismos para la vinculación/comunicación con los grupos de interés.	
– Presencia de contraloría social.	
– Igualdad de oportunidades/estabilidad laboral/género.	
– Diversidad de los empleados/ indiscriminación para el otorgamiento de empleo/ no trabajo infantil.	
– Voluntariado.	
– Programas de apoyo a la comunidad.	
– Puestos de trabajo creados.	
– Programas de capacitación y desarrollo del personal.	
– Programas de evaluación al desempeño.	

Fuente: Elaboración propia con base en (Cárdenas et al., 2019; CEPAL, 2019; Prieto et al., 2020; Sepúlveda et al., 2019).

2.2.2.3.2 Dimensión económica

Esta dimensión hace referencia al crecimiento económico que sostiene a la empresa y su rentabilidad, la cual pese a que es el objetivo principal de cualquier empresa privada, no puede ser a cualquier precio; sino que se debe considerar el respeto a los recursos naturales en cuanto a la huella ecológica de los productos en su ciclo completo y riqueza distribuida de forma equitativa (Cárdenas et al., 2019; Prieto et al., 2020).

Una buena política de sostenibilidad económica contribuye a minimizar los riesgos porque puede anticipar crisis que perjudiquen la imagen de la empresa y provocar un descenso en el valor de las acciones. Igualmente, muestra la conducción ética y de transparencia en el manejo de los fondos y la inversión en proyectos de bajo impacto ambiental, de allí, que el desempeño financiero es fundamental para comprender a la organización y su propia sostenibilidad, así lo afirma Prieto et al. (2020) y agrega que estos indicadores se pueden agrupar en las siguientes categorías: producción y comercialización de bienes de alta calidad, desempeño económico y financiero, manejo de riesgos en los precios, acceso a incentivos estatales, impacto económico indirecto, capacidad asociativa, identificación y conocimiento de los grupos de interés.

Tabla 2.2

Indicadores de sostenibilidad económica y su relación con los ODS

Indicadores para las empresas	Aporte de los indicadores de la dimensión económica a los ODS
– Durabilidad de los productos.	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.
– Tipos de pruebas de calidad.	
– Canales de distribución de los productos.	
– Estabilidad financiera.	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura.
– Productividad y eficiencia.	
– Liquidez, solvencia.	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.
– Rentabilidad económica y financiera.	
– Apalancamiento financiero.	ODS 12. Producción y consumo responsables.
– Fondo de reserva.	

-
- Manejo de control de precios.
 - Incentivos fiscales, financieros o económicos.
 - Tipos de inversiones.
 - Tipos de donaciones a la comunidad.
 - Deuda y estructura de endeudamiento.
 - Volumen de ventas.
 - Redes productivas.
 - Alianzas estratégicas con proveedores.
 - Activos.
 - Conocimientos de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Nota: Elaboración propia con base en (Cárdenas et al., 2019; CEPAL, 2019; Prieto et al., 2020; Sepúlveda et al., 2019).

2.2.2.3.3 Dimensión medioambiental

La sostenibilidad en términos ecológicos, es analizada por Artaraz (2002) donde señala es la que supone que la economía sea circular, que se produzca un cierre de los ciclos, imitando a la naturaleza. Añade la necesidad de diseñar sistemas productivos que sean capaces de utilizar únicamente recursos y energías renovables, y no producir residuos, ya que éstos vuelven a la naturaleza (compost, por ejemplo) o se convierten en input de otro producto manufacturado.

Las acciones relacionadas con esta dimensión buscan minimizar los impactos ambientales negativos, producto de la actividad empresarial con el objetivo de crear con el tiempo impactos positivos, así lo señala Cárdenas et al. (2019) y agrega que las empresas deben basarse en abordar el ciclo de vida del producto, interiorizando las buenas prácticas a todos los niveles de la estructura interna de la empresa como un incentivo para la innovación y capacidad de adaptación de la empresa.

Con respecto a esta dimensión la evaluación se realiza en torno a seis categorías: política de protección ambiental, uso racional de energía, manejo de emisiones, vertidos y residuos, uso y tratamiento del agua, manejo de desechos, diseño y embalaje ecológico de productos (Prieto et al., 2020).

Tabla 2.3*Indicadores de sostenibilidad ambiental y su relación con los ODS*

Indicadores para las empresas	Aporte de los indicadores de la dimensión ambiental a los ODS
– Política medioambiental.	ODS 6. Agua limpia y saneamiento.
– Estrategias del cambio climático.	
– Estrategias para la conservación de la biodiversidad.	ODS 7. Energía asequible y no contaminante.
– Tipo de energía.	ODS 13. Acción por el clima.
– Eficiencia energética y consumo de energía.	ODS 14. Vida submarina.
– Suministro de agua.	
– Tipos de tratamiento de agua.	ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.
– Consumo de agua y eficiencia en su uso.	
– Manejo de emisiones de aguas residuales.	
– Generación y aprovechamiento de desperdicios/residuos/materiales reutilizables.	
– Manejo de emisiones a la atmósfera.	
– Manejo de emisiones de residuos tóxicos.	
– Inversiones y gastos medioambientales.	
– Tipo de material utilizado.	
– Información sobre las prácticas orgánicas de los empaques.	
– Sistema de gestión ambiental/generación de reportes medioambientales.	

Fuente: Elaboración propia con base en (Cárdenas et al., 2019; CEPAL, 2019; Prieto et al., 2020; Sepúlveda et al., 2019).

2.2.2.4 Relación de la sostenibilidad y la CVC

La sostenibilidad se ubicó inicialmente como ejercicio de responsabilidad social empresarial, que como afirma Cárdenas et al. (2019) se orientó a acciones relacionadas con la transferencia a las comunidades, que no necesariamente responden a los aspectos estratégicos de la empresa; sin embargo, agrega que actualmente estas acciones pueden complementarse con la creación del valor compartido para la compañía y comunidad, mediante la integración de actividades innovadoras en función a las habilidades empresariales con valores como la ética

y la transparencia que den credibilidad a las partes interesadas en el compromiso de sostenibilidad.

Los autores Sinthupundaja y Kohda (2019) señalan que la estrategia de valores compartidos conduce a la sostenibilidad social y ambiental, al afirmar que:

La Creación de Valores Compartidos, que enfatiza el valor co-creado con la colaboración intersectorial, conduce a la sostenibilidad. Trabajar junto con personas locales y organizaciones sociales permite una comprensión profunda del contexto local y ayuda a comprender los problemas sociales y ambientales reales. (p. 27)

La competitividad requiere de una visión y disponibilidad de recursos a largo plazo, ahí es precisamente donde convergen las estrategias y políticas como el valor compartido, que se relaciona a su vez con el desarrollo, puesto que también se construye en el largo plazo y exige implementar políticas macroeconómicas de productividad y prosperidad, sin descuidar las dimensiones social, ambiental, político-institucional y la calidad de vida de la población (Suñol, 2006).

Capítulo III. Marco metodológico

En este apartado se presenta el diseño metodológico que orientó la investigación y mediante el cual se recabó la información necesaria para el logro de los objetivos plasmados en el capítulo I. Se plantea el enfoque de investigación apropiado tomando en consideración la naturaleza y tipo de estudio, se describe el alcance, la población a quien va dirigido, así como la selección de la muestra; además, se detallan las técnicas e instrumentos aplicados.

3.1 Enfoque de investigación

La metodología de una investigación implica el conjunto de procedimientos y técnicas que se usarán de manera sistematizada en la realización de un estudio, Taylor y Bogdan (1987) consideran que la metodología “designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología” (p. 15)

Para el desarrollo de la presente investigación se considera seguir el enfoque metodológico mixto, el cual desde la perspectiva de diferentes autores como Paitán et al. (2014) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) consiste en integrar sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, con la finalidad de obtener una visión más completa del objeto estudiado, lo que implica recolectar, analizar e integrar datos cuantitativos y cualitativos, así como su discusión conjunta, para realizar inferencias con base en toda la información recabada y lograr comprender mejor los fenómenos investigados.

Para Hernández Sampieri et al. (2014) el enfoque mixto es la mejor herramienta para entender el mundo y los fenómenos complejos de la realidad, ya que produce datos más ricos y variados, se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis.

El enfoque mixto permite obtener la información para describir, analizar e interpretar una realidad, en este caso las estrategias de valor compartido

específicamente en cuanto a las formas para crear valor compartido según la teoría de Porter y Kramer (2019) las cuales consisten en innovar y desarrollar productos y mercados, rediseñar la cadena de valor y las asociaciones colaborativas por medio de clústeres, para dilucidar su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora.

Las investigaciones puramente cuantitativas parten de teorías existentes para probar y explicar determinada problemática, a través de datos numéricos basados en la realidad del problema. Las cualitativas, por su parte, buscan crear categorías emergentes que surgen de la exploración y la descripción, lo que resulta en nuevos modelos teóricos que contribuyen a explicar el fenómeno estudiado (Fuentes-Doria et al., 2020).

Pese a que por mucho tiempo se vieron como perspectivas opuestas e irreconciliables, Hernández Sampieri et al. (2014) consideran que ambos enfoques pueden complementarse en un mismo estudio, partiendo de la base de que estos procesos son únicamente opciones para enfrentar los problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas. Un método no es válido o inválido por sí mismo, la validez atañe a los datos recolectados, los análisis efectuados, y las explicaciones y conclusiones alcanzadas al utilizar un método en un contexto específico y con un propósito particular.

La investigación cualitativa conduce a comprender, de manera amplia y profunda, la realidad de un fenómeno en su entorno natural, suministrando información sobre el comportamiento y las manifestaciones propias de los individuos. Así, el método cualitativo constituye una fuente directa para comprender la realidad natural de los entornos socioculturales. (Fuentes-Doria et al., 2020, p. 24)

El enfoque cualitativo proporciona profundidad a los datos con base en un método de investigación interpretativo y contextual de los sujetos de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014), la fase cualitativa de esta investigación sirve para conocer a las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora,

desde la experiencia y percepción de los empleados, sus puntos de vista y opiniones respecto las actividades y operaciones que se realizan en ella, su vinculación con otras organizaciones, los objetivos que persiguen al colaborar en conjunto, acciones que contribuyen al desarrollo sostenible, áreas de la empresa relacionadas con la sostenibilidad, participación en programas sociales y ambientales, así como los beneficios y limitaciones de la creación de valor compartido. De la misma forma, en el caso de los clientes, como grupo de interés conocer su percepción sobre la innovación y las actividades relacionadas con la sostenibilidad.

Del enfoque cuantitativo se retoma la encuesta como técnica de investigación, la cual para Hernández Sampieri et al. (2014) mediante un cuestionario nos ayuda a recolectar datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. En su fase cuantitativa, la investigación arroja datos sobre las categorías: innovación y desarrollo de productos, asociaciones colaborativas, cadena de valor, y la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental. El análisis cuantitativo permitirá establecer el grado de correlación entre las dimensiones objeto de estudio: la creación de valor compartido y la sostenibilidad en la región del Évora.

La integración de estos enfoques en un estudio mixto permite realizar un análisis de las categorías investigadas a mayor profundidad, de manera que se comprenda mejor el fenómeno y sus relaciones, al observarlo de diferentes aristas.

3.2 Diseño de la investigación

El tipo de investigación se define como no experimental-transeccional o transversal, ya que se observa el fenómeno del valor compartido y su relación con la sostenibilidad en su contexto habitual dentro de las empresas del sector agroalimentario, en el tiempo y momento actual, recolectando los datos en una

sola ocasión durante los meses de febrero a mayo del 2024 mediante las técnicas seleccionadas.

La región del Évora y las empresas del sector agroalimentario se encuentran actualmente en una coyuntura en la cual se ven afectadas por circunstancias como el cambio climático, menores niveles de producción, falta de mano de obra y abandono del sector primario, es relevante conocer si las estrategias de las empresas están creando valor compartido y si existe relación con la sostenibilidad regional.

Conforme a Fuentes-Doria et al. (2020) las investigaciones no experimentales son aquellas que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, en este tipo de estudios lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Los estudios no experimentales buscan estudiar el problema a partir de la observación o haciendo uso de instrumentos de medición, analizando, describiendo y comparando el comportamiento de las variables estudiadas.

Los estudios transeccionales tienen entre otras finalidades describir variables en un momento dado, evaluar un fenómeno, situación o contexto en un punto en el tiempo y/o analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o período (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Considerando estas aportaciones, para el presente estudio la descripción y análisis de variables o categorías, se realiza en un solo momento, es decir, de manera transversal y bajo un diseño no experimental, o sea, sin ser manipuladas por el investigador.

3.3 Alcance de la investigación

Los diseños transeccionales pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; y abarcar uno o más grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones

o eventos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En esta sección se desarrollan los niveles de alcance para la presente investigación partiendo de los objetivos planteados en el primer capítulo.

Tabla 3.1

Objetivos y alcance de investigación.

Objetivo General	Nivel o alcance
Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.	Correlacional/ Explicativo
Objetivos Específicos	
1. Distinguir a los actores y organizaciones con los cuales se vinculan las empresas del sector agroalimentario.	Descriptivo
2. Indagar sobre los objetivos que persiguen las empresas del sector agroalimentario al vincularse, para identificar indicios en torno a la configuración de un clúster agroalimentario.	Descriptivo
3. Identificar los eslabones en la cadena de valor de las empresas del sector agroalimentario que presentan prácticas relacionadas con la sostenibilidad.	Descriptivo
4. Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés.	Correlacional
5. Identificar las acciones que implementan las empresas agroalimentarias y su relación con las dimensiones de la sostenibilidad al considerar las necesidades económicas, sociales y medioambientales de la región.	Descriptivo/ Correlacional
6. Determinar los factores que limitan la aplicación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas del sector agroalimentario en la región.	Descriptivo

Nota: Elaboración propia.

Los estudios con alcance descriptivo tienen como objetivo principal recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones o de los procesos naturales o sociales (Paitán et al., 2014), y a su vez indagan la

incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Por otro lado, en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio (Bernal, 2010), para este autor, la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo.

El alcance descriptivo se plantea en los objetivos específicos 1, 2,3 y 6 (*ver tabla 3.1*), en un primer nivel de investigación se busca describir actores, organizaciones y objetivos por lo que se vinculan, e identificar a su vez, actividades de la cadena de valor en las que se dan prácticas relacionadas con la sostenibilidad, así como los factores que limitan la aplicación de estas estrategias por parte de las empresas del sector.

El enfoque correlacional permite medir el grado de asociación o relación existente entre las variables o categorías definidas en el contexto particular de análisis y la manera en que interactúan entre sí; los objetivos específicos 4 y 5 tienen un alcance correlacional (*ver tabla 3.1*), en ellos se busca hacer un contraste sobre si la innovación y el desarrollo de productos consideran las necesidades de los clientes como grupo de interés, además de identificar aquellas acciones implementadas por las empresas que tienen relación con la sostenibilidad en sus tres dimensiones.

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) los diseños correlacionales son útiles al momento de establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto.

En las investigaciones con alcance explicativo se analizan causas y efectos de la relación entre variables; aquellos estudios en los que se plantea como objetivo estudiar el porqué de las cosas, conocer las causas de los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativos (Bernal, 2010).

Los estudios explicativos logran una mayor profundidad, al respecto Fuentes-Doria et al. (2020) afirma que en ellos se comprende la problemática estudiada, las relaciones existentes entre variables o categorías y el porqué del problema.

El planteamiento del objetivo general se planteó en el nivel correlacional al buscar conocer la relación entre las variables; sin embargo, de manera global se logró alcanzar el nivel explicativo, al estudiar el valor compartido y la sostenibilidad, sus variables y subcategorías desde distintos ángulos y abordajes de análisis.

3.4 Selección de la muestra

Para realizar un buen muestreo de acuerdo con Paitán et al. (2014) el primer paso es definir la población, que en las ciencias sociales es el conjunto de individuos, personas o instituciones que son motivo de investigación. Por su parte Fuentes-Doria et al. (2020) señalan que “la población o muestra corresponde al conjunto de individuos que tienen o comparten características comunes para un estudio” (p. 63).

En la mayoría de las investigaciones es muy difícil estudiar a todos y cada uno de los elementos de una población, por ello se eligen partes que la representan y se les llama muestra, la cual se define como “la parte de la población que se selecciona, de la cual efectivamente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la que se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”(Bernal, 2010, p. 161). Otra definición afirma que “es una porción o un subconjunto de la población que selecciona el investigador como unidades o elementos de estudio para obtener información confiable y representativa” (Fuentes-Doria et al., 2020, p. 63).

Para la presente investigación se define como población al conjunto empresas y productores del sector agroalimentario de la región del Évora, que se dedican a actividades primarias, sea en actividades agrícolas, pecuarias, pesca o

acuacultura; pudiendo considerarse aquellas que además de la producción y/o extracción, realizan algún proceso de transformación, actividades de industrialización y/o comercialización de la producción primaria. No se consideran parte de la población aquellas que sólo se dedican a la comercialización.

La unidad de análisis según Fuentes-Doria et al. (2020) está representada por los sujetos o el objeto concreto a quienes será aplicado el estudio: pudiendo ser personas, organizaciones y/o naciones. Para la presente investigación se platearon las siguientes unidades de análisis con base en las cuales se selecciona la muestra bajo los siguientes criterios:

a) Productores o empleados: Se refiere a los propietarios o encargados de las unidades de producción correspondientes al sector, por su nivel de conocimiento sobre funcionamiento general de la empresa y son quienes toman decisiones que realiza la empresa; o en su defecto, empleados de nivel intermedio u operativo, que cuenten con una antigüedad mayor de 2 años, conozcan el funcionamiento de la empresa y preferentemente estén en contacto con los clientes.

b) Clientes: Son quienes frecuentemente consumen los productos de la empresa, pudiendo ser individuos mayores de edad, sexo indistinto u otras empresas.

Existen diferentes métodos para la obtención de muestras confiables, la mayoría de los autores los clasifican en probabilísticos y no probabilísticos [Bernal (2010), Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), Paitán et al. (2014)]

Los métodos probabilísticos se basan en la matemáticas y estadística, tienen la ventaja con respecto a los métodos no probabilísticos, que los individuos de la muestra han tenido las mismas probabilidades de haber sido seleccionados y lo que es más, permite determinar el nivel de confianza y error del muestreo (Paitán et al., 2014). En este tipo de muestras todos los elementos de la población tienen desde el principio las mismas posibilidades de ser seleccionados,

normalmente se eligen mediante una selección aleatoria de las unidades de muestreo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La clasificación de los métodos de muestreo probabilístico de acuerdo con Bernal (2010) es la siguiente: muestreo aleatorio simple, sistemático, estratificado, por conglomerados, de áreas y polietápico. Para cada uno de estos métodos se siguen diferentes criterios para estimar el tamaño de la muestra.

Para la presente investigación la selección de la muestra se basó en un método probabilístico que alcance un nivel de representatividad para el sector agroalimentario de la región del Évora, la técnica usada fue el muestreo aleatorio simple o al azar.

El tamaño de la muestra de empresas se calcula siguiendo la fórmula consultada en Bernal (2010) para una muestra finita:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra buscado

N= Tamaño de la población

Z= Parámetro estadístico, nivel de confianza

E= Error de estimación máximo aceptado

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

Para determinar el tamaño de la muestra de empresas se parte de una población de N=12574 unidades de producción agropecuarias de la Región del Évora según datos del INEGI (2023).

Con un margen de confiabilidad de 95% para lo cual Z=1.96 y asumiendo un error de estimación del 10%, el resultado es de 96, que indica el número de empresas de la región del Évora a encuestar. Cabe destacar que se decidió establecer estos parámetros de confiabilidad y error, que se consideran los adecuados con relación al tiempo y los recursos que se cuentan para esta investigación, por lo cual 96 empresas a encuestar fue el número factible para cumplir con los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Asimismo, con la finalidad de tener un panorama completo del sector, se planteó obtener información de una parte de las 96 granjas acuícolas (Espinoza, 2023) y de las 19 cooperativas pesqueras (González, 2023). Señalando que, en el caso particular de este tipo de empresas, debido a las condiciones geográficas para el acceso a su información y, aunado al tiempo y recursos disponibles por parte del investigador, no fue posible cumplir con una muestra estadística representativa; sin embargo, la información obtenida sirvió para una mejor comprensión y conocimiento del sector agroalimentario regional.

Por otra parte, para estimar el tamaño de la muestra de los clientes, se siguió el procedimiento consultado en Bernal (2010) el cual sigue criterios estadísticos para una población infinita, ya que no se conoce con exactitud el tamaño de la población; este procedimiento arroja el tamaño mínimo de muestra representativo de acuerdo con los valores de nivel de confianza (Z) y error de estimación utilizado (E); de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra buscado

Z= Parámetro estadístico, nivel de confianza

E= Error de estimación máximo aceptado

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

Para determinar el tamaño de la muestra de clientes se parte de una población infinita, con un margen de confiabilidad de 95% para lo cual $Z=1.96$ con un error de estimación del 5%, el resultado es de 383; lo que indicó el número de clientes a encuestar.

Al respecto Paitán et al. (2014) menciona que una muestra que cumpla con la representatividad, reúne el total de características de los individuos que componen el universo o población; para ello, recomienda que para obtener el tamaño de la muestra, se sigan procedimientos matemáticos y estadísticos, con el nivel de confianza adecuado a los recursos económicos y de tiempo del investigador.

3.5 Protocolo de recopilación de datos

Este apartado tiene como objetivos la descripción de las técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección de datos e información que permitan alcanzar los objetivos planteados en el proyecto. Así mismo, se presenta la forma en que se validaron los instrumentos y las pruebas utilizadas para medir su confiabilidad.

3.5.1 Técnicas de recolección de datos

Desde la perspectiva de Fuentes-Doria et al. (2020) una técnica de investigación se entiende como el conjunto de reglas y procedimientos que ayudan al investigador a establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación. Por su parte, el instrumento es el mecanismo que utiliza para recolectar y registrar información. En este apartado se describen las técnicas usadas para la recopilación de datos, con base en las cuales se elaboran los instrumentos a aplicar.

3.5.1.1 Encuesta

La encuesta ha sido definida como una técnica que permite obtener información empírica sobre variables determinadas con la finalidad de realizar un análisis de problemas y fenómenos con alcances descriptivo, correlacional o causal e incluso ambos (Hernández Sampieri et al., 2014), el uso de esta técnica permite obtener datos que ayuden a expresar relaciones entre variables.

La encuesta utiliza como instrumento el cuestionario que Bernal (2010) define como un conjunto de preguntas diseñadas que generan los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación, se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio. El autor agrega la importancia de tener claros los objetivos y las hipótesis de investigación, conocer la naturaleza de la información que se busca, así como de la población o muestra de los individuos que aportarán la información y, por último, los medios que se emplearán para su aplicación.

Para este trabajo de investigación se diseñaron dos diferentes cuestionarios: a) Uno dirigido a productores y/o empleados de las empresas del sector y, b) Otro dirigido a los clientes, sean individuos u otros negocios, consumidores de los productos de las empresas del sector. Cada uno de los instrumentos cuenta con su debido consentimiento informado (Ver anexo 3), para dar a conocer al encuestado los detalles del estudio, solicitar su consentimiento para participar y asegurar la confidencialidad de los datos y discrecionalidad de la información proporcionada.

Para Bernal (2010) las preguntas planteadas en un cuestionario tienen la ventaja de eliminar el sesgo del entrevistador, además de ser fáciles de codificar y sirven para obtener respuestas muy concretas; en el siguiente punto se detallan los instrumentos utilizados en esta investigación.

3.5.2 Diseño de instrumentos de recolección de datos

Instrumento 1. Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora.

Para reunir la información de campo necesaria y que contribuya al alcance de los objetivos planteados, se diseñó un instrumento adecuado a las características propias del presente trabajo, adaptando los ítems de otras investigaciones consultadas [De Anda-Montaña et al. (2020); Soto Abanto (2021); Pinzón & Osorio (2017); Sánchez Farías (2020); Somoza Ríos (2020)] en las cuales se midieron y estudiaron variables y categorías similares a las de este trabajo. Este ejercicio dio como resultado un instrumento de 62 ítems estructurados en tres secciones (Ver anexo 4):

a) La primera sección sirvió para identificar los datos generales de la empresa y encuestado. Respecto a la empresa se solicita el giro o actividad económica y número de empleados. En cuanto a los datos del encuestado, se solicitó el género, edad y antigüedad dentro de la empresa.

b) Un segundo apartado diseñado con los ítems en escala de Likert, que sirvió para realizar el análisis cuantitativo de correlación planteado en los objetivos. Esta

sección del instrumento cuenta con 51 enunciados o afirmaciones correspondientes a los conceptos rectores analizados, como se aprecian en la Tabla 3.2

c) Y una tercera parte con 11 preguntas abiertas y de opciones, pertinentes a las acciones de valor compartido y sostenibilidad por parte de la empresa, en la cual los encuestados pudieron expresarse y aportar información a detalle. Para este apartado se realizó un análisis cualitativo que fortaleció los resultados alcanzados.

Tabla 3.2

Formulación de instrumentos de recolección de datos para empresas

Concepto rector	Variable / categoría	Dimensión / Subcategoría	Indicadores / Ítem para instrumentos	No. de ítems y autores
Creación de valor compartido	Innovación y desarrollo de nuevos productos	Creación / diferenciación de productos	• Contacto con la comunidad. • Conocimiento de las necesidades. • Co creación con partes interesadas. • Valor agregado. • Propósito social.	11 ítems Pinzón y Osorio (2017); Porter y Kramer (2019); ; Sánchez Farías (2020); Khurshid y Snell (2021)
		Mejora de procesos	• Retroalimentación con clientes y empleados. • Interés en mejorar habilidades y conocimientos. • Adaptación al cambio. • Eficiencia de los procesos. • Productividad de la empresa.	
		Alcance de nuevos mercados	• Conocimiento de las necesidades regionales. • Acceso al mercado. • Conocimiento del mercado.	
	Asociaciones colaborativas/ Clúster	Infraestructura regional	• Existencia de socios comerciales, empresas productoras y distribuidoras. • Inversiones para la comunidad.	6 ítems Porter (1999); Pinzón y Osorio (2017); Porter y Kramer (2019); Somoza Ríos (2020); Sánchez Farías (2020); Soto Abanto (2021); Martinidis et al. (2021); Jerónimo-Niniz et al. (2021)
		Instituciones de la región	• Vinculación de la empresa. • Acciones colectivas en proyectos. • Intercambio de conocimientos. • Transferencia de tecnología.	
	Cadena de valor	Proveedores	• Acceso a proveedores. • Porcentaje de proveedores locales o regionales. • Dependencia de importaciones	8 ítems Porter et al. (2011); Pinzón y Osorio (2017); Padilla (2017); Porter y Kramer
		Producción	• Capacidad productiva y tecnológica	

Sostenibilidad			• Producción comercial o de subsistencia. • Producción basada en el entorno.	(2019); Romero y Solís (2019); Fernández-Gámez et al. (2019); Sánchez Farías (2020)
		Distribución	• Canales de distribución. • Grado de negociación con intermediarios.	
		Consumo y manejo	• Clientes finales. • Sistemas de información cliente. • Seguimiento post venta	
	Económica	Producción de calidad	• Durabilidad de productos. • Pruebas de calidad.	9 ítems
		Desempeño económico	• Productividad y eficiencia. • Liquidez y solvencia. • Rentabilidad económica y financiera.	
		Acceso a incentivos estatales	• Incentivos fiscales.	
		Impacto económico indirecto	• Donaciones a la comunidad.	
	Social	Capacidad asociativa	• Redes productivas. • Alianzas estratégicas.	9 ítems
		Relación empresa-trabajador	• Políticas de seguridad en la empresa. • Programas preventivos. • Seguridad social. • Políticas de remuneración. • Oportunidades de desarrollo. • Programas de capacitación.	
		Derechos humanos	• Igualdad de género. • Diversidad de empleados. • No discriminación. • No trabajo infantil.	
		Relación con grupos de interés	• Relaciones con la comunidad. • Vinculación. • Programas de apoyo comunitario.	
		Creación de empleo	• Puestos de trabajo creados.	
	Ambiental	Políticas ambientales	• Política ambiental de la empresa. • Programas de protección ambiental. • Reciclaje. • Productos ecológicos. • Educación ambiental.	8 ítems
		Uso de agua y energía	• Consumo y eficiencia de uso. • Energías renovables.	
		Manejo de residuos	• Programas de manejo.	

Nota: Elaboración propia.

Instrumento 2. Cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora

Para cumplir con el objetivo 3 “Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupos de interés” se realizó un segundo instrumento para conocer la perspectiva del cliente al respecto y hacer el contraste. Para ello, se diseñó un pequeño cuestionario (Anexo 5) adaptando los instrumentos consultados en las investigaciones de Soto Abanto (2021) y Sánchez Farías (2020); el cuestionario resultante consta de un apartado de información general y 12 preguntas estructuradas de la siguiente manera:

a) En el apartado de información general se solicitan los datos del encuestado, para conocer el tipo de cliente: si es una persona física, empresa o institución de gobierno y el tiempo de ser cliente de la empresa.

b) La segunda sección consta de nueve afirmaciones específicas en escala de Likert, respecto a la categoría innovación y desarrollo de nuevos productos, correspondiente a los indicadores que se pueden apreciar en la Tabla 3.3

c) Y una tercera parte con tres preguntas que se consideran pertinentes y en las cuales los clientes puedan extender su opinión de manera más puntual, respecto a los mecanismos de comunicación cliente-empresa, las acciones de la empresa en beneficio de la comunidad y aspectos en los cuales la empresa ha innovado.

Tabla 3.3

Formulación de instrumentos de recolección de datos para clientes

Concepto rector	Variable / categoría	Dimensión / Subcategoría	Indicadores / Ítem para instrumentos	No. de ítems y autores
Creación de valor compartido	Innovación y desarrollo de nuevos productos.	Creación / diferenciación de productos	• Contacto con la comunidad. • Conocimiento de las necesidades. • Co creación con partes interesadas. • Valor agregado. • Propósito social.	12 Porter y Kramer (2019); Sánchez Farías (2020); Soto Abanto (2021)
		Mejora de procesos	• Retroalimentación con clientes	

Nota: Elaboración propia.

3.5.3 Confiabilidad y validez de instrumentos de recolección de datos

Para Fuentes-Doria et al. (2020) todo instrumento debe cumplir con los criterios de validez, confiabilidad y objetividad, los cuales le proporcionan cientificidad al mismo.

La validez consiste en la capacidad que tiene el instrumento para medir lo que realmente pretende medir, es decir, los resultados arrojados por el instrumento deben reflejar el comportamiento real de la situación que se pretende estudiar (Fuentes-Doria et al., 2020). Asimismo, este debe distinguir los siguientes componentes: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo.

Los instrumentos diseñados para esta investigación fueron sometidos a pruebas de validez por cinco expertos reconocidos en el área de investigación académica, con conocimiento del sector agroalimentario, la sostenibilidad y dominio de temas del ámbito administrativo.

La confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento de aportar siempre los mismos resultados cada vez que se aplica a la misma unidad de observación de igual manera; hace referencia a la repetitividad de la medición y a la consistencia de los resultados obtenidos (Fuentes-Doria et al., 2020, p. 66).

Para cumplir con el criterio de confiabilidad se llevó a cabo el pilotaje de los instrumentos a un pequeño número de la población, con la finalidad de evaluar la consistencia interna de los instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

3.5.3.1 Reporte de prueba piloto del cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora

A continuación, se detallan los resultados del proceso de validación por expertos realizado para evaluar la validez y adecuación del Cuestionario para empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora, este importante proceso fue crítico para garantizar la calidad y confiabilidad del instrumento y posteriormente de los resultados de la presente investigación.

Para llevar a cabo la validación se seleccionaron a un total de cinco expertos (Tabla 3.4) reconocidos profesionalmente en el área de investigación académica, con conocimientos del sector agroalimentario y dominio de los temas del ámbito administrativo, creación de valor y sostenibilidad.

Tabla 3.4

Validadores de instrumento cuestionario para empresas del sector agroalimentario

No. experto	Grado académico y nombre	Institución	Líneas de investigación
1	Dr. Manuel Arturo Coronado García	UABCS	Administración de agronegocios y organizaciones.
2	Dra. Norma Angélica Torres Galindo	CUCEA, UDG	Administración financiera, estudios contables y fiscales.
3	Dra. Ana María López Carmona	FCEAT, UAS	Seguridad social, políticas fiscales y medio ambiente.
4	Dr. Fabio Raul Blanco Mesa	UPTC, Colombia	Administración de empresas, grupos de interés, emprendimiento, gestión y estrategias.
5	Dra. Maricruz Olazabal Lugo	UADEO	Ciencias administrativas y gestión.

Nota: Elaboración propia.

A los expertos se les contactó por medio de correo electrónico, enviándose los datos puntuales de la investigación como: título, preguntas y objetivos; una copia del cuestionario para empresas del sector agroalimentario con sus dimensiones de estudio, se incluyó además un formato de validación, con el objetivo de que evaluaran la congruencia y amplitud de contenido de cada ítem, así como su redacción, ortografía y presentación general del documento; en el Anexo 6 se presentan las constancias de validación de este ejercicio firmadas por cada uno de los expertos. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 3.5, donde se resumen los comentarios, sugerencias y oportunidades de mejora, según el punto de vista de cada uno de los evaluadores:

Tabla 3.5

Comentarios y sugerencias de los expertos

No. experto	Grado académico y nombre	Principales de comentarios
1	Dr. Manuel Arturo Coronado García	En general la evaluación del experto en cuanto a contenido, amplitud, ortografía y presentación fue excelente. Las sugerencias se enfocaron en la redacción de los ítems, tales como: quitar palabras innecesarias o cambiar por sinónimos, ser más

		específicos y reducir la amplitud de algunos reactivos, replantear la pregunta para no obtener respuestas demasiado genéricas (Ver anexo 5).
2	Dra. Norma Angélica Torres Galindo	La evaluación fue excelente en cuanto a contenidos, amplitud, ortografía y presentación; sin embargo, se sugirieron mejoras en la redacción de algunos ítems y, en vez de interrogantes, cambiar el planteamiento a afirmaciones, en concreto de las preguntas 52 a la 54. En otras de las preguntas se sugirió poner incisos a las opciones de respuesta.
3	Dra. Ana María López Carmona	La amplitud de contenido y Ortografía se evaluaron como excelentes. En cuanto a la redacción de los ítems 58 y 59 sugirió explicitar el tipo de sostenibilidad a la que se hace referencia en las preguntas. Así como revisar la congruencia de los ítems 52 y 53 respecto de las variables de estudio.
4	Dr. Fabio Raul Blanco Mesa	La recomendación que se hizo fue respecto a las preguntas 59 y 60, sugiere aclarar si es posible señalar más de una opción. Por lo demás, evaluó como excelente el instrumento en todos los aspectos.
5	Dra. Maricruz Olazabal Lugo	Se señala que los ítems son claros, congruentes y precisos, por lo cual se consideran excelentes en cuanto a la congruencia y amplitud de contenidos, redacción, ortografía y presentación del instrumento.

Nota: Elaboración propia.

Una vez analizados los comentarios de cada uno de los expertos se observa que existió consenso en cuanto a la necesidad de modificar la redacción de algunos ítems, puesto que es donde se manifestaron expresamente las áreas de mejora; por lo cual, tomando como base dichos comentarios se identificaron las áreas específicas a perfeccionarse en el Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora y su implementación en el estudio principal, señalando que sólo se hicieron modificaciones de forma y no del contenido del cuestionario, mejorando la redacción de preguntas de acuerdo a lo sugerido, agregando opciones a los ítems 52, 53 y 62; y la posibilidad de seleccionar varias opciones en el 57,59 y 60.

La consistencia interna del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite conocer el grado de coherencia y consistencia de los resultados arrojados por los instrumentos; para González Alonso y Pazmiño Santacruz (2015) este coeficiente es considerado una forma sencilla y confiable para la validación del constructo de una escala y como una

medida que cuantifica la correlación existente entre los ítems que la componen, además, mediante este análisis se realizaron las correcciones pertinentes para llegar a los instrumentos finales que se aplicaron a la muestra definitiva.

El alfa de Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, los valores más cercanos a 1 indican una mayor consistencia interna de la prueba, tal como se aprecian en los rangos de la tabla 3.6

Tabla 3.6

Rangos del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistencia interna
$\alpha \geq 0.9$	Excelente
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Buena
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Aceptable
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Cuestionable
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Pobre
$\alpha < 0.5$	Inaceptable

Nota: Elaboración propia.

Para obtener el coeficiente alfa Cronbach, primeramente, se realizó una prueba piloto en 18 empresas del sector agroalimentario de la región del Évora, donde los empleados que cumplieron con las características de conocimiento de la empresa, contacto con los clientes, y antigüedad mínima de 2 años, fueron quienes respondieron la encuesta; cabe mencionar que las primeras encuestas se realizaron de manera presencial en la empresa, y posteriormente se optó por utilizar un formulario de Google para hacerla llegar a aquellas empresas lejanas geográficamente o de difícil acceso; esta decisión facilitó el trabajo tanto para el empleado, como para la obtención y manejo de información de la investigación, por lo que se decidió hacer el levantamiento definitivo usando tanto el cuestionario en físico, como el formulario.

Este primer levantamiento se realizó en 8 empresas de actividad agrícola, 6 agroindustrias, 3 pecuarias y 1 acuícola, procurando la representatividad de los diferentes tipos de empresas que componen el sector; una vez obtenidas las 18 respuestas se alimentaron los datos en una hoja de Excel, para posteriormente

llevarlos al programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 22, en el cual se llevó a cabo el análisis de fiabilidad arrojando lo siguiente:

El total de instrumentos aplicados fue de 18 sujetos de estudio, de los cuales no hubo excluidos (Tabla 3.7), por lo que todos sirvieron para el análisis.

Tabla 3.7

Resumen del procesamiento de casos cuestionario empresas

Casos		N	%
	Válido	18	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	18	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Nota: Elaboración propia.

El resultado del Alfa de Cronbach del total de elementos del cuestionario a para empresas fue de .898 (ver tabla 3.8), que de acuerdo con los rangos establecidos anteriormente se considera buena, por lo que no fue necesario eliminar ningún ítem para elevar su grado de fiabilidad.

Tabla 3.8

Estadísticas de fiabilidad cuestionario empresas

Alfa de Cronbach	No. De elementos
.898	51

Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente se realizó el análisis de fiabilidad para cada uno de los conceptos rectores que abarca el cuestionario: Creación de valor compartido, correspondiente a los ítems 1 al 25, dando como resultado un Alfa de Cronbach de .847 (Tabla 3.9) que significa buena consistencia y no se requirió modificar o eliminar ítems.

Tabla 3.9

Estadísticas de fiabilidad cuestionario empresas apartado Creación de Valor compartido.

Alfa de Cronbach	No. De elementos
.847	25

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a los ítems correspondientes a concepto sostenibilidad, que abarca del 26 al 51 del cuestionario para empresas, el Alfa de Cronbach resultó de .810 (Tabla 3.10), el cual está dentro del rango bueno, por lo que se confirmó nuevamente la confiabilidad y consistencia interna del instrumento.

Tabla 3.10

Estadísticas de fiabilidad cuestionario empresas apartado Sostenibilidad.

Alfa de Cronbach	No. De elementos
.810	26

Nota: Elaboración propia.

3.5.3.2 Reporte de prueba piloto del cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora

El proceso de validación por expertos realizado para evaluar la validez y adecuación del Cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora permitió garantizar la calidad y confiabilidad del instrumento y en consecuencia de los resultados que arrojó la presente investigación.

Para realizar la validación se seleccionaron a los mismos expertos que evaluaron el cuestionario para empresas y que se mencionaron anteriormente en la tabla 3.4, señalando que se recibieron respuestas de cuatro de ellos.

De igual manera se llevó a cabo el proceso descrito, se enviaron los datos puntuales de la investigación por correo electrónico, agregando la copia del cuestionario para clientes de las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora y el formato de validación para evaluar la congruencia y amplitud de contenido de los ítems, así como su redacción, ortografía y presentación; posteriormente cada experto extendió una constancia de validación firmada (las cuales se presentan en el Anexo 7) y cuyos resultados se resumen en la tabla 3.11, al analizar los comentarios y observaciones de los expertos, se consideró necesario modificar la redacción de las preguntas 10, 11 y 12, de acuerdo con lo sugerido y para mayor claridad a la hora de aplicar el cuestionario definitivo.

Tabla 3.11*Comentarios y sugerencias de los expertos*

No. experto	Grado académico y nombre	Principales de comentarios
1	Dr. Manuel Arturo Coronado García	La evaluación fue excelente en cuanto a la congruencia, ortografía y presentación. Sugiriendo mejorar la redacción en los ítems 10 y 12, por lo que en ese aspecto se consideró aceptable.
2	Dra. Norma Angélica Torres Galindo	Se sugirió mejorar la redacción del ítem 10, evaluando de forma excelente los demás aspectos correspondientes a la congruencia y amplitud de los ítem, ortografía y presentación.
4	Dr. Fabio Raul Blanco Mesa	Los aspectos para evaluar se consideraron excelentes. Sin embargo, se observó necesario mejorar la redacción y opciones de respuesta en la pregunta 11.
5	Dra. Maricruz Olazabal Lugo	Señala que los ítems son claros, congruentes y precisos, por lo cual se consideran excelentes en cuanto a la congruencia y amplitud de contenidos, redacción, ortografía y presentación del instrumento.

Nota: Elaboración propia.

Para determinar la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach se aplicó el cuestionario en una prueba piloto de 23 clientes de empresas del sector agroalimentario, sin distinción de género, con el requisito de ser mayores de edad. El cuestionario para clientes se proporcionó impreso y también se diseñó en un formulario de Google para mayor comodidad y a preferencia del cliente; en este ejercicio se obtuvieron respuestas de 14 personas físicas y 9 empresas que son clientes del sector agroalimentario.

Los 23 cuestionarios aplicados en la prueba piloto se pasaron a una hoja de Excel, y posteriormente los mismos datos se alimentaron en el programa estadístico IBM SPSS Statistics en su versión 22, en el cual se llevó a cabo el análisis de fiabilidad arrojando lo siguiente: el total de instrumentos aplicados fue de 23 sujetos de estudio, de los cuales no hubo excluidos (Tabla 3.12), por lo que todos sirvieron para el análisis.

Tabla 3.12*Resumen del procesamiento de casos cuestionario clientes*

		N	%
Casos	<i>Válido</i>	23	100.0

<i>Excluido^a</i>	0	.0
<i>Total</i>	23	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Nota: Elaboración propia.

El resultado del Alfa de Cronbach fue de .836 (ver tabla 3.13), que de acuerdo con los rangos establecidos previamente se consideró que el grado de fiabilidad es bueno y garantiza la calidad de los resultados de la presente investigación.

Tabla 3.13

Estadísticas de fiabilidad cuestionario clientes

Alfa de Cronbach	No. De elementos
.836	9

Nota: Elaboración propia.

3.6 Análisis y tratamiento de la información

En este apartado se describe el tipo de enfoque de análisis de datos, la disposición y las distintas herramientas para el procesamiento de datos; todo este proceso se resume en la tabla 3.14 que se encuentra al final de este apartado.

El abordaje de análisis con el que fueron procesados los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas será mediante análisis estadístico descriptivo, que permitirá presentar datos de la muestra de forma resumida para conocer a grandes rasgos los datos procesados. También se realizó el análisis estadístico inferencial para estudiar el comportamiento de los datos encontrar las asociaciones, dentro de este se realizó un análisis de correlación de las dimensiones estudiadas: valor compartido y sostenibilidad, los cuales son necesarios para la prueba de hipótesis; por otro lado, los datos cualitativos se examinaron por medio del análisis de discurso que consta principalmente de cuatro etapas: codificación, esquematización, descripción e interpretación (Fuentes-Doria et al., 2020) que proporciona una aproximación a la realidad desde

el punto de vista de empleados y clientes de las empresas del sector agroalimentario en el contexto estudiado.

Los datos cuantitativos obtenidos del trabajo de campo se presentaron en forma de tablas estadísticas simples y gráficos de barras; por su parte, la información recabada de carácter cualitativo se dispuso mediante tablas de frecuencia de temas o matrices de códigos, lo cual, permitió observar la prevalencia de los temas o su distribución en el conjunto de datos. Además, pueden usaron redes semánticas, que permitieron visualizar los códigos relacionados entre sí, o en su caso, las relaciones entre palabras o conceptos dentro del discurso.

Los datos cuantitativos recabados de las encuestas se dispusieron mediante hojas de cálculo en Excel y para su procesamiento se alimentaron en el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 22 para realizar el análisis estadístico correlacional objeto de esta investigación. Por su parte los datos cualitativos fueron alimentados y procesados para su análisis en el programa Atlas.ti.

Tabla 3.14

Encuadre del análisis de la información

Análisis de la información					
Técnica de inv.	Instrumento	Tipo de datos obtenidos	Enfoque de análisis de datos	Disposición de datos	Herramientas para el procesamiento
Encuesta	Cuestionario	Cuantitativo	Análisis estadístico descriptivo	Gráfico de barras	Excel
			Análisis correlacional	Tablas y gráficos estadísticos	SPSS
		Cualitativo	Análisis de discurso	de Tablas de frecuencia de temas o matrices de códigos, gráficos de dispersión de códigos y redes semánticas	Atlas.ti

Nota: Elaboración propia.

Habiendo presentado la ruta metodológica, en el siguiente capítulo se muestran y analizan los datos e información recopilados, que ya procesados sirvieron como base para la presentación de los resultados de investigación.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de los resultados

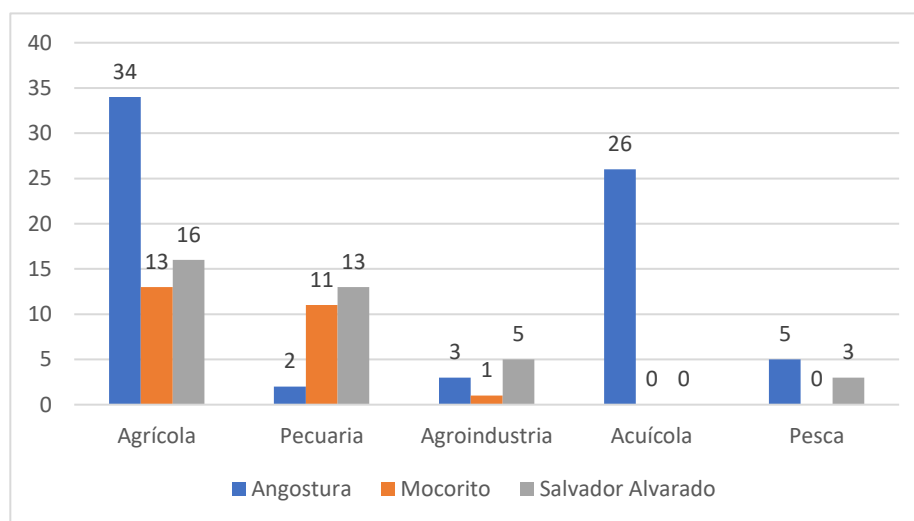
En este capítulo se describe la unidad de análisis y se presentan los resultados de los análisis correspondientes a los enfoques cuantitativo y cualitativos planteados.

4.1 Descripción de la unidad de análisis: productores o empleados

Como se mencionó en el capítulo anterior, se determinó una muestra de 96 empresas agropecuarias e incluir una parte de las empresas del sector pesquero y acuícola. Una vez aplicados los cuestionarios, se logró conformar una unidad de análisis total de 132 empresas del sector agroalimentario distribuidas de la siguiente manera en la Gráfica 4.1

Gráfica 4.1

Distribución de la unidad de análisis empresa



Nota: Elaboración propia.

Se obtuvieron respuestas de 98 empresas del sector agropecuario, es decir, dos más de la muestra planteada inicialmente. Además, se logró incluir a 26 granjas acuícolas, que representan al 27% de las mismas, y a 8 cooperativas pesqueras, lo que significa un 42% del total. En la Tabla 4.1 puede observarse la procedencia de las empresas, en relación con los municipios de la región del Évora, la producción que realizan y el área de impacto.

Tabla 4.1*Unidad de análisis empresa*

Actividades del sector	Cantidad de empresas	Origen	Producto	Área de impacto
Agrícola	63	Angostura (34) Mocorito (13) Salvador Alvarado (16)	Granos, frutales y hortalizas	Regional/Nacional
Pecuaria	26	Angostura (2) Mocorito (11) Salvador Alvarado (13)	Producción ganadera (bovino, ovino, porcino, caprino)	Regional/Nacional
Acuícola	26	Angostura (26)	Producción de camarón	Regional/Nacional e Internacional
Pesca	8	Angostura (5) Salvador Alvarado (3)	Productos de agua dulce y salada	Regional e Internacional
Agroindustria	9	Angostura (3) Mocorito (1) Salvador Alvarado (5)	Diversos productos	Regional/Nacional e Internacional
Total	132			

Nota: Elaboración propia.

En lo que corresponde a la actividad agrícola, se encuestaron un total de 63 empresas distribuidos en los tres municipios, cuya producción consta de diversos granos, frutales y hortalizas, que tienen impacto comercial a nivel regional y nacional. La actividad pecuaria está representada por 26 empresas que también abarcan los tres municipios de la región, en los cuales se crían y comercializan a nivel regional y con otros estados ganado bovino, ovino, porcino y caprino.

En el municipio de Angostura debido a sus condiciones geográficas, se desarrolla toda la actividad acuícola, de las 96 granjas que operan actualmente, se obtuvieron 26 encuestas, que corresponden a un 27%, siendo dedicadas en su generalidad a la cría de camarón y con impacto a nivel nacional e internacional.

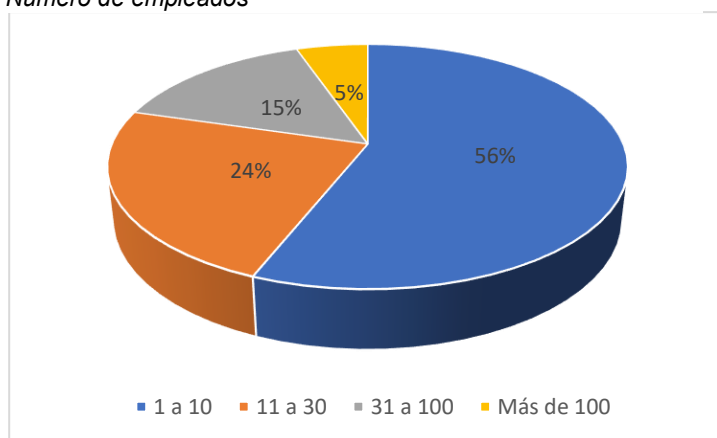
En cuanto a la pesca, esta actividad se desarrolla en bahía y altamar en el municipio de Angostura y, en agua dulce en la presa Eustaquio Buelna en Salvador Alvarado; obteniéndose en total 8 encuestas que representan el 42% de las 19 cooperativas existentes, en ellas se crían y capturan una variedad de productos tales como peces, crustáceos y moluscos, tanto de agua dulce como salada y su área de impacto es regional e internacional.

4.1.1 Tamaño de las empresas

Respecto al tamaño de las empresas encuestadas de acuerdo con su número de empleados la distribución fue de la siguiente, tal como se aprecia en la gráfica 4.2, el 80% corresponde a microempresas siendo un total de 105 que como máximo cuentan con 30 empleados; el 15% son consideradas pequeñas empresas, siendo 20 en total que cuentan con 31 a 100 empleados; y, por último, 7 empresas medianas que representan el 5% de la unidad de análisis y cuentan con más de 100 empleados.

Gráfica 4.2

Número de empleados



Nota: Elaboración propia.

El número de microempresas es elevado debido a que, son las que predominan en los municipios analizados (Mocorito, Angostura y Salvador Alvarado); estos datos regionales, son congruentes con las estadísticas a nivel nacional donde poco más del 90% de las empresas, están clasificadas como microempresas (Economía, 2019). La mayoría de estas empresas tienen impacto a nivel regional y nacional, y aunque algunas de ellas se dedican a la exportación, sus acciones dependen en gran medida de factores locales como políticas, financiamientos, disponibilidad de recursos y tecnologías.

Cabe puntualizar que las empresas y productores analizados se seleccionaron por su dedicación a las actividades primarias que corresponden al sector, sea en la agricultura, ganadería, pesca, acuacultura, e incluso aquellas que

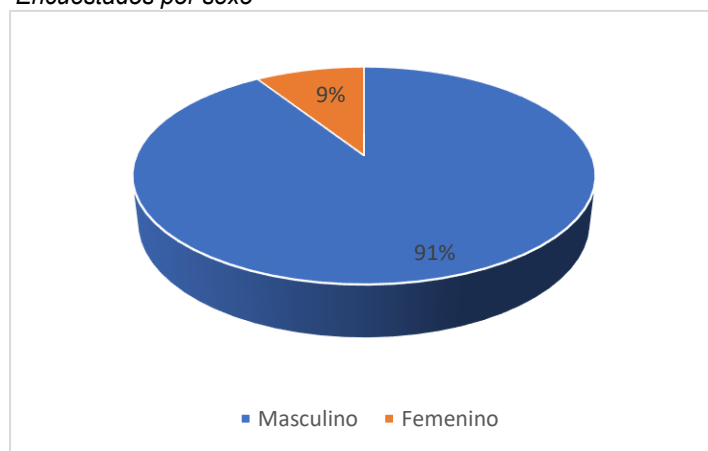
realizan un proceso de transformación e industrialización de la producción primaria.

4.1.2 Características demográficas encuestados

En su gran mayoría la encuesta fue respondida por empleados del sexo masculino siendo un total de 120 y 12 respuestas fueron proporcionadas por mujeres, lo cual se representa mediante los porcentajes en la gráfica 4.3. La baja participación de mujeres en este sector puede significar que no se fomenta en su totalidad la inclusión y diversidad, posiblemente por la naturaleza propia de las actividades primarias y que tradicionalmente son actividades desarrolladas por hombres; aunque las perspectivas y enfoques hacia la sostenibilidad y el valor compartido son en su mayoría masculinas, no restan valor y solidez a los resultados.

Gráfica 4.3

Encuestados por sexo



Nota: Elaboración propia.

El rango de edad de los empleados encuestados varía de los 24 a los 76 años, siendo un promedio 45 años y, cuentan con una antigüedad dentro de la empresa en promedio de 16 años, lo que indica experiencia y estabilidad en el sector, sin embargo, también podría significar estructuras poco flexibles y con resistencia al cambio. Las características mencionadas cumplen con los requisitos

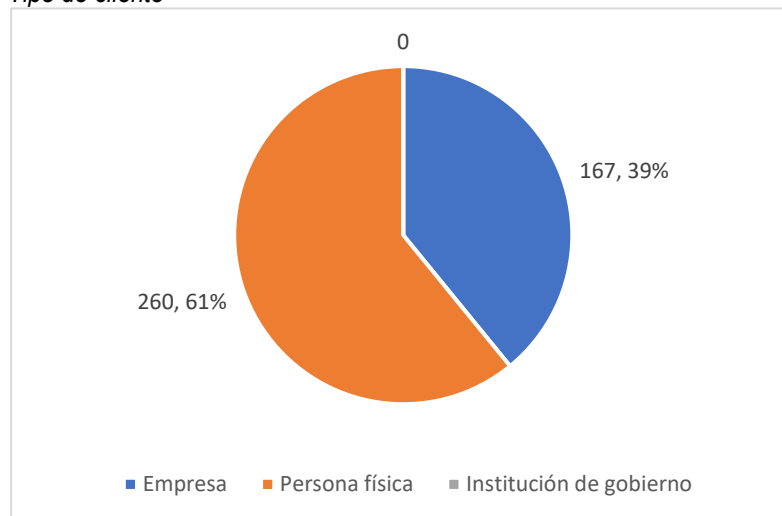
mencionados en la metodología respecto a que los encuestados deben tener conocimiento de los procesos que realiza la empresa mínimamente de dos años.

4.2 Descripción de la unidad de análisis: clientes del sector agroalimentario

En el capítulo tres se planteó una muestra de 383 clientes a encuestar, logrando conseguir un total de 427, es decir, 44 encuestas más de las requeridas inicialmente. Los tipos de cliente en su mayoría fueron personas físicas, tal como se aprecia en la gráfica 4.4, siendo un total de 260 personas que equivalen al 61% y, 167 empresas que corresponden al 39% del total. No se obtuvieron resultados de instituciones de gobierno como clientes.

Gráfica 4.4

Tipo de cliente

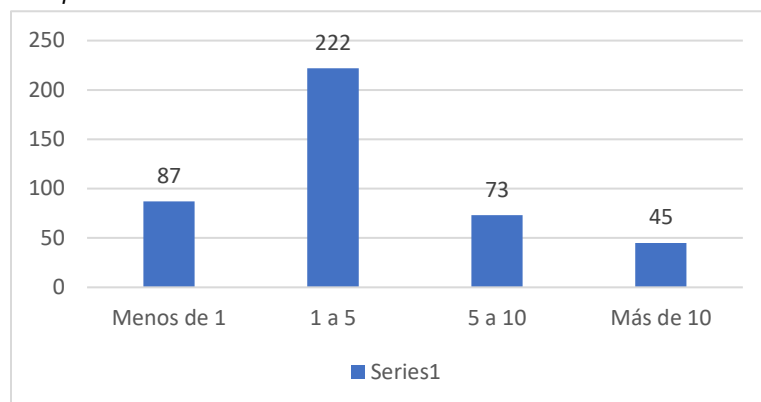


Nota: Elaboración propia

El 52% de encuestas que equivale a 222, fueron contestadas por personas que tienen de 1 a 5 años de ser clientes del sector; un 20%, es decir, 87 encuestados tienen menos de 1 año; el 17% (73 personas) tienen entre 5 y 10 años de ser cliente; y la cantidad de 45 encuestados, es decir, el 11% tienen más de 10 años como clientes del sector.

Gráfica 4.5

Tiempo de ser clientes



Nota: Elaboración propia

4.3 Enfoque cuantitativo

En este apartado se analizan las dimensiones de estudio Creación de Valor Compartido y Sostenibilidad, así como a cada una de sus variables de manera individual, con la finalidad de interpretar y comprender el grado de aplicación de estos conceptos en las empresas estudiadas; para posteriormente realizar el análisis correlacional que ayude a dar respuesta a la interrogante planteada inicialmente sobre: ¿Cuál es la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora?

4.3.1 Análisis descriptivo aplicado

Este análisis tiene como objetivo interpretar y clasificar los resultados obtenidos de las variables asociadas a los constructos de Creación de Valor Compartido y Sostenibilidad, con el propósito de identificar los niveles de desarrollo en las prácticas empresariales. Para facilitar la evaluación se promediaron las respuestas en escala Likert, agrupándose en tres categorías, tal y como se explica a continuación.

4.3.1.1 Análisis de variables: creación de valor compartido

Para clasificar e interpretar los promedios de las respuestas obtenidas mediante la escala Likert, se estableció una baremación que define rangos de

valores promedio y sus respectivas categorías. Esta clasificación permite interpretar de manera sistemática el nivel de desarrollo o implementación de las variables estudiadas, facilitando el análisis y la comparación entre las dimensiones evaluadas.

Tabla 4.2

Baremación: Rango de valores promedio y categorías

Rango de valores promedio	Categoría
1.00 – 2.50	1 = Bajo
2.51 – 3.50	2 = Medio
3.51 – 5.00	3 = Alto

Nota: Elaboración propia.

- **Innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados**

La mayoría de las empresas un 80.3% se clasifican en la categoría Alto, lo que evidencia un compromiso significativo con la innovación empresarial y el desarrollo de productos y mercados, como puede apreciarse en la tabla 4.3. Estas empresas implementan estrategias como el uso de tecnologías, la retroalimentación de clientes y empleados, y el análisis de las necesidades económicas, sociales y ambientales del entorno para identificar oportunidades de negocio, lo cual indica su orientación hacia la sostenibilidad y el valor compartido.

En el nivel medio se encuentran el 19.7% de las empresas del sector, indicando que dichas empresas han implementado acciones, pero aún tienen áreas que mejorar para fortalecer para en cuanto a la innovación.

Tabla 4.3

Innovación_Desarrollo (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	1.5	1.5	1.5
	Medio	24	18.2	18.2	19.7
	Alto	106	80.3	80.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

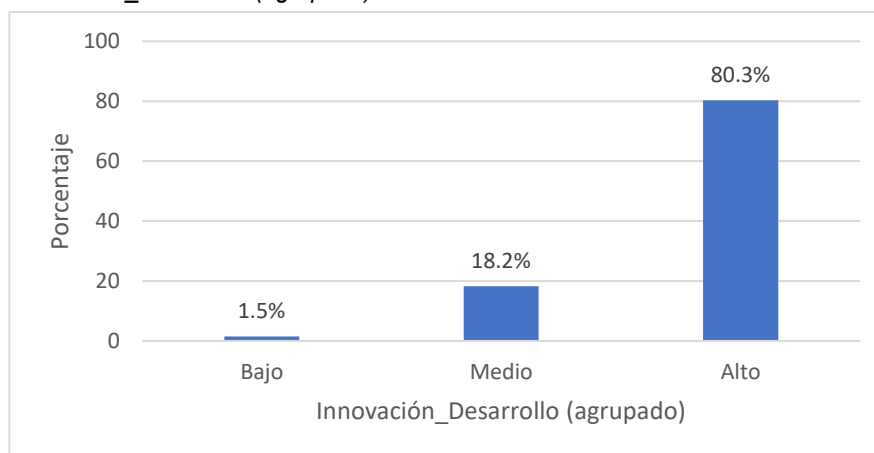
Por su parte, el 1.5% de las empresas que se encuentran en el rango bajo son conservadoras, con casi nulas prácticas relacionadas con la innovación.

Los resultados muestran que, en su gran mayoría un 80.3% de las empresas (Gráfica 4.6) conocen las necesidades económicas, sociales y ambientales de los clientes o posibles clientes, lo cual es fundamental dentro del sector agroalimentario, donde la demanda está relacionada con los factores socioeconómicos, culturales y ambientales. Asimismo, el uso de tecnología y mecanismos para retroalimentarse tanto de clientes como de empleados, estableciendo canales de comunicación para el intercambio de ideas, muestran que las empresas tienen iniciativa para comprender dichas necesidades y en su caso plantearse mejoras para mantenerse competitivas.

El interesarse por los clientes potenciales, quienes no han accedido a sus productos, ajustar precios y ser más accesible, así como también tener definido un propósito social para la empresa, son indicativos de un compromiso con la sostenibilidad social. Adicionalmente, la capacidad para acceder a nuevos mercados y conocer ampliamente el sector agroalimentario las identifica como empresas innovadoras, que pueden adaptarse a las tendencias y necesidades de los consumidores.

Gráfica 4.6

Innovación_Desarrollo (agrupado)



Nota: Elaboración propia.

Algunos aspectos como la elevada competencia en el sector, las tendencias hacia el consumo saludable y el mayor acceso a la tecnología son factores que pueden estar influenciando dichos resultados.

- **Asociaciones colaborativas**

La dispersión de los resultados indica que las empresas del sector agroalimentario tienen diferentes niveles de vinculación. Como se aprecia en los resultados de la tabla 4.4, el 28.03% representa aquellas empresas que tienen un nivel alto de asociaciones colaborativas, estableciendo vínculos sólidos con actores clave como el gobierno, universidades, centros de investigación, organismos empresariales u otras empresas; pudiendo ser beneficiaria de diversos apoyos, desarrollo de proyectos en conjunto, trabajar en innovaciones, entre otros.

El 40.2% muestran un nivel moderado de colaboración, lo que pudiera representar vínculos poco profundos con sólo algunos actores, quedando un margen de mejora para fortalecer sus redes. Mientras que el 31.8% refleja que las empresas tienen poco o ningún vínculo con otras organizaciones, manteniéndose cerradas al entorno y con menor disposición a trabajar en conjunto con otras empresas, organizaciones gubernamentales o educativas.

Tabla 4.4

Promedio_Asoc_Colab (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	42	31.8	31.8	31.8
	Medio	53	40.2	40.2	72.0
	Alto	37	28.0	28.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

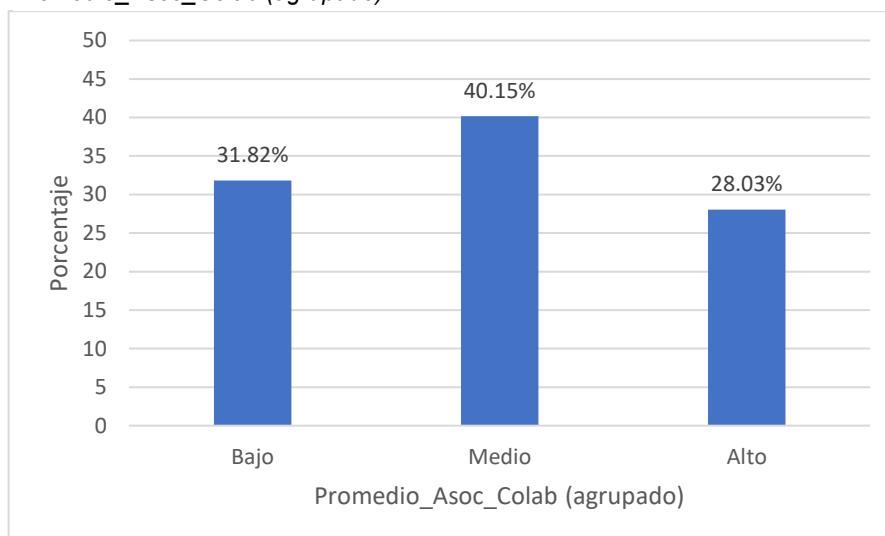
Nota: Elaboración propia.

Algunos factores relacionados con el contexto particular de cada empresa y sus estrategias pueden explicar la variabilidad de los resultados representados en la gráfica 4.7; aspectos tales como el tamaño y acceso a recursos por parte de la empresa, el enfoque y visión estratégica para potenciar su competitividad, son los

que pueden influir en el grado de asociaciones colaborativas que se concreten en las empresas del sector agroalimentario.

Gráfica 4.7

Promedio_Asoc_Colab (agrupado)



Nota: Elaboración propia.

Pese a que las asociaciones colaborativas son un aspecto clave para la creación de valor compartido debido a que permite a las empresas el acceso a la innovación, reducir costos y desarrollar diversos proyectos; los resultados obtenidos muestran una importante área de oportunidad en este tema, que de aprovecharse podría potencializar el desarrollo del sector agroalimentario en la región.

- **Cadena de valor**

Los resultados en esta dimensión se plasman en la tabla 4.5, donde se observa que el 65.2% de las empresas agroalimentarias integran prácticas sostenibles como parte esencial de su cadena de valor, representando una oportunidad significativa para la creación de valor compartido. El 31.1% aunque adoptan algunas de estas prácticas, aún tienen espacio para la mayor integración de la sostenibilidad en sus actividades, mediante el fortalecimiento de sus capacidades internas. Por último, un 3.8% están ubicadas en el nivel bajo, con una mínima integración de prácticas sostenibles, que quizá puedan hacerlo mediante

recursos y aplicación de conocimientos para encaminar sus acciones hacia la sostenibilidad.

Tabla 4.5

Promedio_CadenaValor (agrupado)

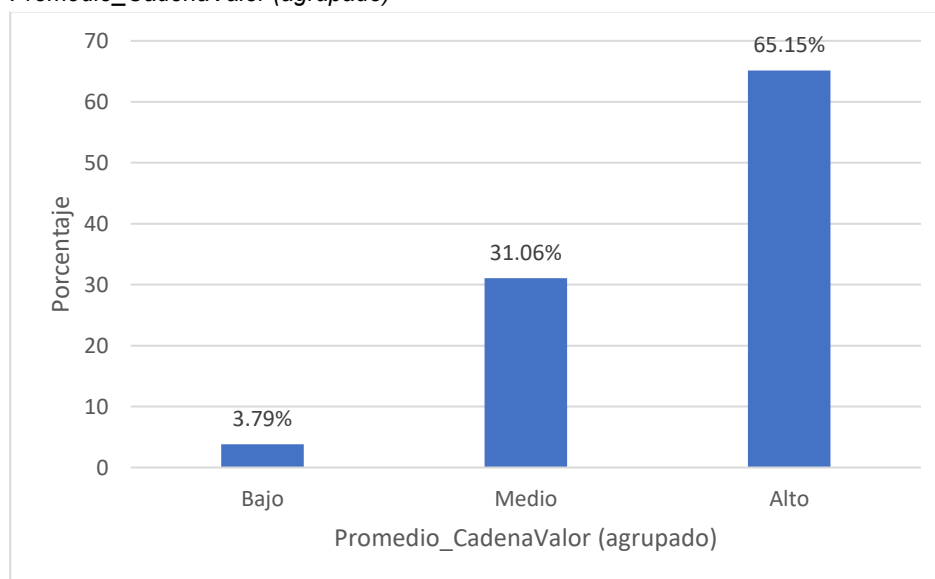
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	3.8	3.8	3.8
	Medio	41	31.1	31.1	34.8
	Alto	86	65.2	65.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

En la gráfica 4.8 se aprecia que la mayoría de las empresas buscan trabajar con proveedores responsables con el medio ambiente, comercializan con empresas locales, fortaleciendo la economía regional y realizan prácticas sostenibles en su entorno. Algunas prácticas como: revisar regularmente sus sistemas de producción, ahorrando en el uso de agua y energía, buscando el aprovechamiento de residuos, son muestras de un enfoque hacia la eficiencia y la sostenibilidad ambiental; además, implementan acciones de reciclaje y reutilización de materiales, promoviendo así la economía circular y la reducción de desechos.

Gráfica 4.8

Promedio_CadenaValor (agrupado)



Nota Elaboración propia.

La incorporación de acciones sostenibles en las cadenas de valor agroalimentarias puede estar impulsada por diversos factores, uno de ellos son las políticas empresariales que promueven la sostenibilidad y prácticas responsables para generar un impacto positivo en su entorno, dichas políticas pueden ser o no explícitas; otro factor son las regulaciones externas, tales como normas o acuerdos gubernamentales sobre sostenibilidad, que las empresas, sobre todo en el sector agroalimentario, tienen que adoptar para cumplir con legislaciones vigentes y en algunos casos evitar sanciones; y, las demandas del mercado, puesto que los consumidores están cada vez más conscientes y demandan productos sostenibles, este es uno de los factores que pueden impulsar a las empresas a ser más responsables y competitivas, respondiendo positivamente a estas demandas que crecen a nivel global.

En esta primera parte de resultados que conforman la creación de valor compartido, se observa que existen fortalezas importantes en cuanto a las capacidades de innovación y desarrollo de productos y mercados por parte de las empresas del sector agroalimentario; también en lo correspondiente a la integración de actividades sostenibles dentro de la cadena de valor, puesto que en su mayoría las empresas están clasificadas en los niveles altos, pudiendo consolidarse estas fortalezas si las empresas mejoran sus capacidades internas. En cuanto a las asociaciones colaborativas, existe un área de oportunidad importante, como ya se mencionó, los resultados dispersos pueden deberse a la heterogeneidad del sector; sin embargo, de concretarse la vinculación de un mayor número de organizaciones potencializaría en conjunto la creación de valor compartido en las actividades agroalimentarias en la región del Évora.

4.3.1.2 Análisis de variables: sostenibilidad

En este análisis se incluyen las tres dimensiones: económica, social y ambiental, que reflejan cómo las empresas incorporan prácticas sostenibles en sus operaciones.

- **Dimensión económica**

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas están clasificadas como Medio y Alto (ver tabla 4.6), lo que refleja una orientación hacia la sostenibilidad económica. El 53% de las empresas ubicadas en la categoría alto, sugiere que más de la mitad de las empresas han integrado sólidas prácticas económicas apoyadas en la calidad, productividad, eficiencia y solvencia, lo que las hace económicamente sostenibles en el largo plazo. En el nivel medio se encuentran el 45.5% de las empresas del sector, con avances moderados en cuanto a la sostenibilidad económica y con un margen significativo para mejorar la eficiencia y rentabilidad, posiblemente adoptando mejores prácticas y con recursos externos. Por último, el 1.5% de las empresas se encuentran en el nivel bajo de prácticas económicas relacionadas con la sostenibilidad y enfrentan riesgos importantes, sea por problemas financieros, ineficiencia o falta de apoyos.

Tabla 4.6

Promedio_DimEco (agrupado)

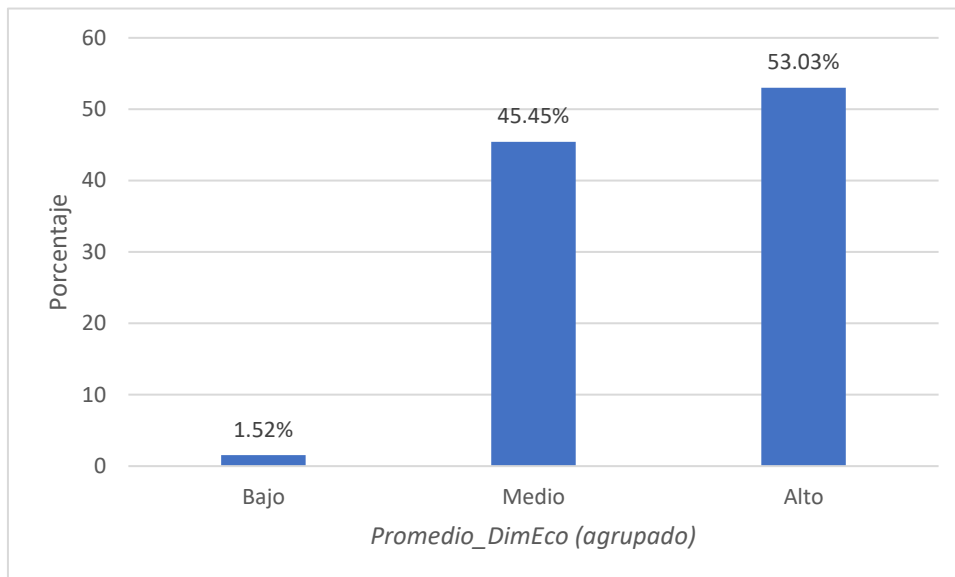
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	1.5	1.5	1.5
	Medio	60	45.5	45.5	47
	Alto	70	53.0	53.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Los hallazgos que se aprecian gráficamente a continuación (ver gráfica 4.9) pueden estar influenciados por la orientación de las empresas hacia la eficiencia productiva, por tener un compromiso con la calidad de sus productos, el aprovechamiento de incentivos y una buena gestión financiera; todo ello repercute en la confianza y fidelización de los clientes, maximización de sus recursos, cumplir oportunamente con sus compromisos, integrarse de manera adecuada al entorno, generando beneficios económicos mutuos y sostenibles.

Gráfica 4.9

Promedio_DimEco (agrupado)



Nota: Elaboración propia.

La sostenibilidad económica es un desafío para las organizaciones, pero particularmente en el sector agroalimentario el reto es muy grande; a nivel regional estas empresas tienen que superar efectos adversos climáticos, problemática social, escasez de recursos y apoyos, y todo ello las deja en desventaja en un entorno cada vez más competitivo. Factores como la inversión en innovación tecnológica y la colaboración con otras organizaciones, podrían mejorar a mediano plazo la sostenibilidad económica.

- **Dimensión social**

Los resultados en esta dimensión se muestran en la tabla 4.7 e indican que un alto porcentaje que corresponde al 75.8% de las empresas, están en la categoría alto, lo que sugiere que han implementado políticas con un fuerte enfoque en prácticas sociales responsables, como inclusión, equidad y desarrollo del personal. En nivel medio se ubican el 18.9%, con una implementación parcial de prácticas sociales sostenibles, posiblemente limitadas en su alcance y con espacio para la mejora y crecer en estas prácticas. Las empresas con bajo desarrollo de prácticas sociales son el 5.3%, quedando rezagadas quizá por

priorizar otros aspectos en los negocios o tener restricciones tanto en recursos como en conocimientos.

Tabla 4.7

Promedio_DimSoc (agrupado)

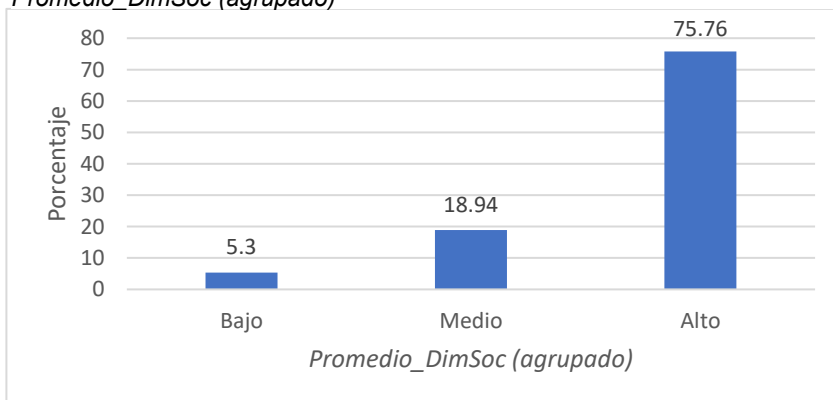
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	5.3	5.3	5.3
	Medio	25	18.9	18.9	24.2
	Alto	100	75.8	75.8	100
	Total	132	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Las empresas analizadas han logrado un nivel alto en esta dimensión, tal como se aprecia en la gráfica 4.10, que refleja lo siguiente: han priorizado la contratación local para incorporarla laboralmente fortaleciendo un vínculo de pertenencia con la comunidad y mejorando su reputación social; han promovido la capacitación continua perfeccionando las habilidades y conocimientos de sus empleados, brindándoles desarrollo profesional y haciéndolos más competentes; implementando políticas que promueven la equidad de género, la igualdad de oportunidades y la diversidad dentro de sus organizaciones; cuentan con políticas de remuneración adecuadas y en ocasiones superiores a las de la ley, programas preventivos para minimizar riesgos laborales, reflejando un compromiso con el bienestar de los empleados.

Gráfica 4.10

Promedio_DimSoc (agrupado)



Nota: Elaboración propia.

Es pertinente señalar que las políticas internas relacionadas con la visión y el propósito social de las empresas hacen que éstas se inclinen a integrar prácticas responsables como parte de su cultura y en beneficio de los empleados. Asimismo, algunas políticas externas relacionadas con normativas gubernamentales, demandas del mercado y tendencias a nivel global como los ODS, las han impulsado a cumplir con estándares mínimos en temas de diversidad y seguridad laboral, incluso como requisito para establecer relaciones comerciales, como es el caso de algunas exportadoras del sector.

Los factores mencionados pueden marcar la diferencia respecto de las empresas que se encuentran ubicadas en los niveles medio y bajo, donde existe un número moderado, incluso limitado de prácticas socialmente sostenibles, habiendo áreas de oportunidad en estos temas para las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora.

- **Dimensión ambiental**

La tabla 4.8 presenta los resultados en cuanto a la sostenibilidad ambiental, donde el 59.1% se encuentran en la categoría alto con prácticas avanzadas y consolidadas, como políticas explícitas en la materia, eficiencia en el uso de los recursos y reducción del impacto ambiental.

Tabla 4.8

Promedio_DimAmb (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	3.0	3.0	3.0
	Medio	50	37.9	37.9	40.9
	Alto	78	59.1	59.1	100
	Total	132	100.0	100.0	

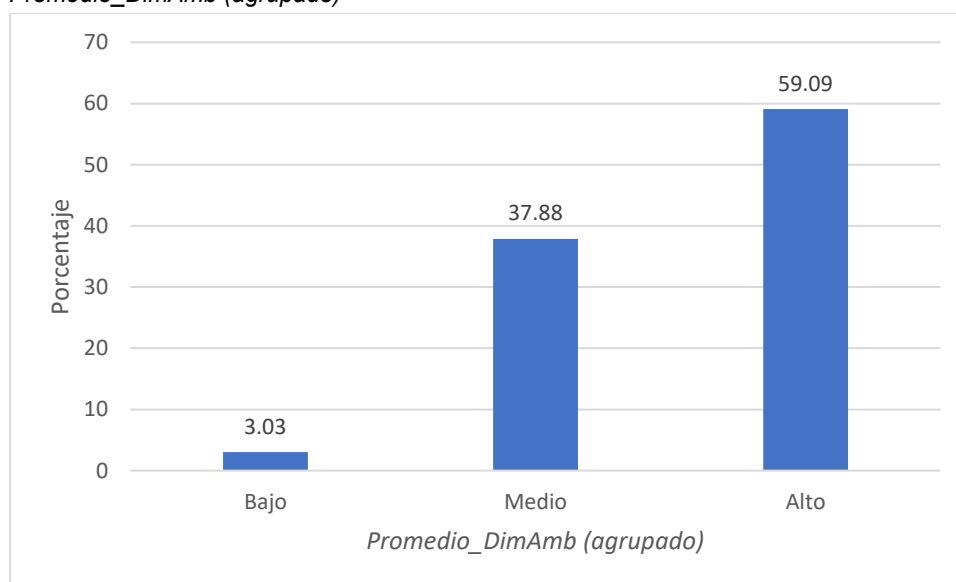
Nota: Elaboración propia.

Una porción significativa que equivale al 37.9% se encuentra en medio, indicando áreas de mejora en la sostenibilidad ambiental; encontrando al 3.0% de empresas con desempeño mínimo en prácticas ambientales, sin políticas claras relacionadas con la sostenibilidad (gráfica 4.11).

Algunos elementos que pueden limitar el desempeño ambiental de las empresas ubicadas en el nivel medio tienen que ver con la insuficiencia de recursos tanto para adoptar tecnologías limpias o en su caso contar con capital humano capacitado en el tema, invertir en infraestructura puede ser especialmente costoso para empresas pequeñas incluso medianas como lo son la gran mayoría de las encuestadas; la laxa regulación, puede conducir a las empresas a implementar prácticas ambientales superficiales o en su caso simularlas; la falta de interés y formación en sostenibilidad ambiental, puede ocasionar que las empresas la perciban erróneamente, sobre todo al no sentir retribución inmediata.

Gráfica 4.11

Promedio_DimAmb (agrupado)



Nota: Elaboración propia.

Los resultados analizados respecto a la sostenibilidad reflejan una tendencia favorable en cuanto a su integración por parte de las empresas agroalimentarias y un compromiso en general positivo en el tema, con un énfasis fuerte en la dimensión social, presentando áreas de mejora en la económica y ambiental. Si consideramos que el 80% son micro y pequeñas empresas, es posible que cuenten con recursos limitados tanto financieros como tecnológicos por lo cual la sostenibilidad económica no es predominante, sin embargo, están comprometidas socialmente otorgando importancia a la comunidad y el desarrollo

local, tal vez porque dependen más del entorno; pudiendo enfrentar dificultades para implementar regulaciones de tipo ambiental.

Las empresas que configuran el sector agroalimentario regional desempeñan diversas actividades: agrícola, pecuaria, acuícola, pesca y agroindustria, enfrentando grandes desafíos en términos de sostenibilidad de acuerdo con el tipo de producción; siendo el principal reto la sostenibilidad económica por el acceso a mercados externos, costos de producción, regulaciones de carácter sanitario, fluctuaciones de precios de granos y repercusión de las condiciones climáticas. Y, en lo ambiental por el impacto directo en los ecosistemas, el uso de agroquímicos, manejo del agua, conservación de suelos, gestión de desechos y sobreexplotación de recursos.

4.3.2 Análisis de correlación

4.3.2.1 Prueba de normalidad

Para determinar si las variables promediadas de Valor Compartido y Sostenibilidad cumplen con el supuesto de normalidad, se llevó a cabo la prueba Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba es adecuada para muestras mayores a 50 casos (en este caso, $n = 132$) y se utiliza para evaluar si una variable sigue una distribución normal.

La prueba Kolmogorov-Smirnov evalúa si los datos siguen una distribución normal. La hipótesis nula (H_0) asume que los datos tienen una distribución normal. Los criterios para interpretar los resultados son:

- Si $p \geq 0.05$, no se rechaza H_0 (los datos son normales).
- Si $p < 0.05$, se rechaza H_0 (los datos no son normales).

Cabe señalar que el cumplimiento de este supuesto es un paso esencial previo para decidir qué tipo de análisis correlacional utilizar, dado que las pruebas paramétricas como la correlación de Pearson asumen la normalidad de las variables. Por otro lado, la correlación de Spearman, al ser una prueba no

paramétrica, no requiere este supuesto, lo que la convierte en una opción adecuada cuando las variables no siguen una distribución normal.

Tabla 4.9

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Promedio_ValorCompartido	.086	132	.019
Promedio_Sostenibilidad	.063	132	.200*

Nota: Elaboración propia.

Tal como puede observarse en la tabla anterior, para la variable Promedio_ValorCompartido, el valor de significancia obtenido fue $p = 0.019$, lo cual es menor al nivel de significancia establecido (0.05). Esto indica que los datos no tienen una distribución normal, por lo que se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Por su parte, la variable Promedio_Sostenibilidad, el valor de significancia obtenido fue $p = 0.200$, lo cual es mayor al nivel de significancia establecido (0.05). Esto sugiere que los datos siguen una distribución normal, por lo que no se rechaza la hipótesis nula.

En suma, dado que una de las variables (Promedio_ValorCompartido) no cumple con el supuesto de normalidad, se procederá a utilizar la correlación de Spearman. Esta técnica no paramétrica es apropiada en situaciones donde al menos una variable no presenta una distribución normal o cuando los datos no cumplen con los requisitos de las pruebas paramétricas. La correlación de Spearman garantizará la validez del análisis al evaluar la relación entre las variables promediadas de Valor Compartido y Sostenibilidad.

4.3.2.2 Correlación *Rho* de Spearman

El análisis correlacional es una técnica estadística utilizada para evaluar la relación entre dos variables. Su objetivo es determinar si existe una asociación entre ellas y, en caso afirmativo, medir su intensidad y dirección. La correlación no implica causalidad, sino que indica el grado de intensidad en la asociación de dos variables.

Entre los coeficientes de correlación más utilizados se encuentra el rho de Spearman (ρ), una medida no paramétrica que evalúa la relación monotónica entre dos variables, pretende examinar la dirección y magnitud de la asociación, es decir la intensidad de la relación entre las variables, en cualquier tipo de asociación, no necesariamente lineal (Barrera, 2014). Este se calcula con la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

n = la cantidad de sujetos que se clasifican

x_i = el rango de sujetos i con respecto a una variable

y_i = el rango de sujetos i con respecto a una segunda variable

$d_i = x_i - y_i$

Tabla 4.10

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman (ρ)

$0.00 \leq \rho < 0.100.00$	Correlación positiva muy débil o inexistente
$0.10 \leq \rho < 0.300.10$	Correlación positiva débil
$0.30 \leq \rho < 0.500.30$	Correlación positiva moderada
$0.50 \leq \rho < 0.600.50$	Correlación positiva moderada-alta
$0.60 \leq \rho < 0.700.60$	Correlación positiva alta
$0.70 \leq \rho \leq 1.000.70$	Correlación positiva muy alta o perfecta

Nota: Elaboración propia.

4.3.2.3 Correlaciones parciales entre las dimensiones de valor compartido y sostenibilidad

En este apartado se presentan los resultados de las correlaciones parciales entre las dimensiones del constructo Valor Compartido (innovación y desarrollo, asociaciones colaborativas, y cadena de valor) y las dimensiones del constructo Sostenibilidad (económica, social y ambiental). Este análisis busca identificar relaciones específicas entre los componentes clave de ambos constructos, proporcionando una visión más detallada de cómo las estrategias asociadas al valor compartido se vinculan con los resultados en sostenibilidad.

Mediante el coeficiente *rho* de Spearman se evalúan estas relaciones con base en su fuerza, dirección y significancia estadística. Este análisis complementa la correlación global al permitir explorar patrones particulares entre las

dimensiones, identificando cuáles tienen mayor impacto mutuo y cuáles podrían representar áreas de oportunidad para el desarrollo empresarial en términos de sostenibilidad y valor compartido.

La información presentada a continuación refuerza el entendimiento de las conexiones específicas entre estas dimensiones, ofreciendo una base sólida para interpretaciones más profundas y para la formulación de recomendaciones estratégicas basadas en los resultados del estudio.

- **Correlación parcial entre: Innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados, y las dimensiones de Sostenibilidad**

El análisis de correlación parcial entre la dimensión Innovación y Desarrollo del constructo Valor Compartido y las dimensiones de Sostenibilidad (Económica, Social y Ambiental) permitió identificar relaciones específicas entre estos componentes clave (Ver tabla 4.11).

Tabla 4.11

Correlación parcial entre Innovación y Desarrollo y las dimensiones de Sostenibilidad

		Promedio_Innovación _Desarrollo	Promedio_Di mEco	Promedio_ DimSoc	Promedio_Di mAmb
Rho de Spearman	Promedio_Inn ovación_Desa rrollo	Coeficiente de correlación	1.000	.628**	.640**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000
		N	132	132	132
	Promedio_Di mEco	Coeficiente de correlación	.628**	1.000	.354**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000
		N	132	132	132
	Promedio_Di mSoc	Coeficiente de correlación	.640**	.354**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.
		N	132	132	132
	Promedio_Di mAmb	Coeficiente de correlación	.504**	.563**	.524**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		N	132	132	132

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Elaboración propia.

La correlación entre la dimensión Innovación y Desarrollo del constructo Valor Compartido y la dimensión Económica de Sostenibilidad presentó un coeficiente de $\rho=0.628$, lo que indica una relación positiva alta. Este resultado sugiere que un mayor enfoque en prácticas de innovación en las empresas se asocia con mejores resultados económicos, tales como una mayor eficiencia en el uso de recursos y una mayor rentabilidad. Además, esta relación es estadísticamente significativa ($p<0.01$), lo que refuerza la validez de la conexión observada entre estas dimensiones.

En el caso de la dimensión Social, la correlación con Innovación y Desarrollo alcanzó un coeficiente de $\rho=0.640$, indicando también una relación positiva alta. Este hallazgo implica que las empresas con mayores niveles de innovación tienden a implementar prácticas que benefician aspectos sociales, como la inclusión, la diversidad y el bienestar de sus colaboradores. La relación es significativa ($p<0.01$) y resalta el impacto positivo que la innovación tiene en el ámbito social.

Por otro lado, la correlación entre Innovación y Desarrollo y la dimensión Ambiental mostró un coeficiente de $\rho=0.504$, lo que indica una relación positiva moderada-alta. Esto refleja que las empresas más innovadoras también tienden a implementar prácticas ambientales responsables, como la gestión eficiente de recursos naturales y la reducción de impactos negativos al medio ambiente. Aunque esta relación es estadísticamente significativa ($p<0.01$), su magnitud es menor en comparación con las dimensiones Económica y Social.

Finalmente, con base en los coeficientes de correlación obtenidos, se procede a la verificación de las hipótesis propuestas en este estudio. A continuación, se presentan cada una de las hipótesis junto a los resultados del análisis estadístico (ρ y significancia), indicando si se confirma o no la relación planteada:

H1. A mayor innovación y desarrollo (Valor compartido), mayor sostenibilidad económica.

Resultado: Se obtuvo $\rho = 0.628$ ($p < 0.01$), correlación positiva alta.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

H2. A mayor innovación y desarrollo, mayor sostenibilidad social.

Resultado: Se obtuvo $\rho = 0.640$ ($p < 0.01$), correlación positiva alta.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

H3. A mayor innovación y desarrollo, mayor sostenibilidad ambiental.

Resultado: Se obtuvo $\rho = 0.504$ ($p < 0.01$), correlación positiva moderada-alta.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

- **Correlación parcial entre: Asociaciones colaborativas y las dimensiones de Sostenibilidad**

En este apartado se presenta el análisis parcial de correlación entre la dimensión Asociaciones colaborativas del constructo Valor Compartido y las dimensiones Económica, Social y Ambiental del constructo Sostenibilidad, con el fin de identificar la fuerza y dirección de las relaciones entre estas variables.

Tabla 4.12

Correlación parcial entre Asociaciones Colaborativas y las dimensiones de Sostenibilidad

			Promedio_As oc_Colab	Promedio _DimEco	Promedio_ DimSoc	Promedio _DimAmb
Rho de Spearman	Promedio_Asoc_Colab	Coefficiente de correlación	1.000	.447**	.153	.356**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.079	.000
		N	132	132	132	132
	Promedio_DimEco	Coefficiente de correlación	.447**	1.000	.354**	.563**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000
		N	132	132	132	132
	Promedio_DimSoc	Coefficiente de correlación	.153	.354**	1.000	.524**
		Sig. (bilateral)	.079	.000	.	.000
		N	132	132	132	132
	Promedio_DimAmb	Coefficiente de correlación	.356**	.563**	.524**	1.000

Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.
N	132	132	132	132

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Elaboración propia.

La correlación entre Asociaciones Colaborativas y la dimensión Económica presentó un coeficiente de $p=0.447$, indicando una relación positiva moderada. Esto sugiere que las alianzas estratégicas entre empresas, instituciones y otros actores están asociadas con mejores resultados económicos, como la eficiencia en la utilización de recursos y el acceso a nuevas oportunidades de mercado. Este resultado es estadísticamente significativo ($p<0.01$), lo que refuerza la validez de esta relación.

Por otro lado, la correlación con la dimensión Social mostró un coeficiente de $p=0.153$, lo que indica una relación positiva débil. Aunque las asociaciones colaborativas podrían contribuir al desarrollo de prácticas sociales, como la inclusión y la diversidad, esta relación no es estadísticamente significativa ($p=0.079$). Esto implica que no hay suficiente evidencia para afirmar una asociación consistente entre estas variables.

En cuanto a la correlación entre Asociaciones Colaborativas y la dimensión Ambiental, el coeficiente fue de $p=0.356$, lo que indica una relación positiva moderada. Esto refleja que las empresas que establecen alianzas estratégicas tienden a implementar prácticas ambientales responsables, como la reducción de impactos negativos y la gestión eficiente de recursos naturales. Este resultado es estadísticamente significativo ($p<0.01$), lo que valida la relación observada.

El presente análisis parcial revela que las Asociaciones Colaborativas tienen una relación positiva significativa con las dimensiones Económica y Ambiental de Sostenibilidad, siendo más fuerte en la dimensión Económica ($p=0.447$). Sin embargo, la relación con la dimensión Social es débil y no significativa, lo que sugiere que estas colaboraciones podrían no estar impactando directamente en prácticas relacionadas con el bienestar social. Estos resultados subrayan la importancia de las alianzas estratégicas como un motor clave para el

desarrollo económico y ambiental, aunque evidencian la necesidad de fortalecer su influencia en el ámbito social para lograr una sostenibilidad integral.

A partir de los coeficientes de correlación calculados, se lleva a cabo la comprobación de las hipótesis planteadas en esta investigación. Se expone cada hipótesis junto con los resultados del análisis estadístico (valores de p y su nivel de significancia), indicando si se confirma o no la relación propuesta:

H4. A mayores asociaciones colaborativas (Valor compartido), mayor sostenibilidad económica.

Resultado: Se obtuvo $p = 0.447$ ($p < 0.01$), correlación positiva moderada.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

H5. A mayores asociaciones colaborativas, mayor sostenibilidad social.

Resultado: Se obtuvo $p = 0.153$ ($p = 0.079$), correlación positiva débil sin significancia estadística.

Conclusión: No se puede confirmar la hipótesis (no hay evidencia estadística suficiente).

H6. A mayores asociaciones colaborativas, mayor sostenibilidad ambiental.

Resultado: Se obtuvo $p = 0.356$ ($p < 0.01$), correlación positiva moderada.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

- **Correlación parcial entre: Cadena de valor y las dimensiones de Sostenibilidad**

En este apartado se presenta el análisis parcial de correlación entre la dimensión cadena de valor del constructo valor compartido y las dimensiones Económica, Social y Ambiental del constructo Sostenibilidad. Los resultados del análisis permiten identificar la fuerza y dirección de las relaciones entre estas dimensiones, como se muestra en la tabla 4.13.

La correlación entre Cadena de Valor y la dimensión Económica de Sostenibilidad presentó un coeficiente de $p=0.505$, lo que indica una relación positiva moderada-alta. Esto sugiere que una gestión eficiente de la cadena de

valor está asociada con mejores resultados económicos en las empresas, como la optimización de recursos y el fortalecimiento de la competitividad. Este resultado es estadísticamente significativo ($p < 0.01$), lo que valida la conexión observada entre estas variables.

Tabla 4.13

Correlación parcial entre Cadena de Valor y las dimensiones de Sostenibilidad

			Promedio_Cadena_Val	Promedio_DimEco	Promedio_DimSoc	Promedio_DimAmb
Rho de Spearman	Promedio_Cadena_Val	Coefficiente de correlación	1.000	.505**	.474**	.573**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000
		N	132	132	132	132
	Promedio_DimEco	Coefficiente de correlación	.505**	1.000	.354**	.563**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000
		N	132	132	132	132
	Promedio_DimSoc	Coefficiente de correlación	.474**	.354**	1.000	.524**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000
		N	132	132	132	132
	Promedio_DimAmb	Coefficiente de correlación	.573**	.563**	.524**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.
		N	132	132	132	132

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, la correlación entre Cadena de valor y la dimensión Social fue de $p=0.474$, también indicando una relación positiva moderada. Esto implica que las empresas que integran prácticas sostenibles en sus cadenas de valor tienden a fomentar mejoras sociales, como condiciones laborales más justas o una mayor inclusión en las comunidades en las que operan. Este resultado es igualmente estadísticamente significativo ($p < 0.01$).

En cuanto a la correlación entre Cadena de valor y la dimensión Ambiental, esta mostró el coeficiente más alto entre las tres dimensiones, con $p=0.573$, lo que indica una relación positiva moderada-alta. Esto refleja que las empresas que implementan cadenas de valor sostenibles tienden a realizar un manejo

responsable de recursos naturales y minimizar impactos ambientales negativos. Este resultado también es significativo ($p < 0.01$), lo que refuerza la importancia de la gestión ambiental en la cadena de valor.

En conclusión, el análisis parcial revela que la dimensión Cadena de valor tiene una relación positiva y significativa con todas las dimensiones de Sostenibilidad. La correlación más fuerte se observa con la dimensión Ambiental ($\rho = 0.573$), seguida por la Económica ($\rho = 0.505$) y, finalmente, la Social ($\rho = 0.474$). Estos resultados destacan que una gestión sostenible de la cadena de valor no solo contribuye al desempeño económico de las empresas, sino también al fortalecimiento de aspectos sociales y ambientales. Asimismo, subraya la importancia de integrar prácticas sostenibles en las cadenas de suministro como una estrategia clave para alcanzar objetivos de sostenibilidad integral.

Para finalizar, se realiza la validación de las hipótesis formuladas y de acuerdo con los coeficientes de correlación obtenidos. En seguida, se presentan las hipótesis junto a los resultados del análisis estadístico (ρ y nivel de significancia), precisando si la relación planteada se confirma o no:

H7. A mayor gestión sostenible de la cadena de valor (Valor compartido), mayor sostenibilidad económica.

Resultado: Se obtuvo $\rho = 0.505$ ($p < 0.01$), correlación positiva moderada-alta.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

H8. A mayor gestión sostenible de la cadena de valor, mayor sostenibilidad social.

Resultado: Se obtuvo $\rho = 0.474$ ($p < 0.01$), correlación positiva moderada.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

H9. A mayor gestión sostenible de la cadena de valor, mayor sostenibilidad ambiental.

Resultado: Se obtuvo $\rho = 0.573$ ($p < 0.01$), correlación positiva moderada-alta.

Conclusión: Se confirma la hipótesis.

4.3.2.4 Correlación global entre: valor compartido y sostenibilidad

El análisis de correlación de Spearman se realizó para evaluar la relación entre las variables promediadas Valor Compartido y Sostenibilidad. Este análisis permitió determinar si existe una asociación significativa entre la implementación de estrategias de valor compartido y los resultados en sostenibilidad económica, social y ambiental.

Tabla 4.14

Prueba de correlación Rho de Spearman entre Valor Compartido y Sostenibilidad

			Promedio_Valor Compartido	Promedio_Sosteni bilidad
Rho de Spearman	Promedio_Valor	Coefficiente de correlación	1.000	.636**
	Compartido	Sig. (bilateral)	.	.000
		N	132	132
		Promedio_Sost	Coefficiente de correlación	.636**
	enibilidad	Sig. (bilateral)	.000	.
		N	132	132
**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)				

Nota: Elaboración propia.

El coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Promedio_ValorCompartido y Promedio_Sostenibilidad es $p=0.636$, lo que indica una correlación positiva alta. Este resultado implica que, a medida que las empresas incrementan la implementación de estrategias de valor compartido, se observan mejores resultados en las dimensiones de sostenibilidad económica, social y ambiental. La dirección positiva del coeficiente refleja que estas dos variables tienden a moverse en el mismo sentido: un mayor desarrollo en valor compartido se asocia con un mejor desempeño en sostenibilidad.

La prueba de significancia estadística (p-value) mostró un valor de $p=0.000$, lo que es menor al nivel de significancia establecido de $p<0.01$. Esto confirma que la relación observada entre las variables no es producto del azar, sino que es estadísticamente significativa. Además, el análisis se realizó sobre una muestra de 132 empresas, lo que aporta solidez al resultado.

En términos prácticos, estos hallazgos sugieren que las empresas que integran prácticas relacionadas con la innovación, asociaciones colaborativas y cadenas de valor sostenibles dentro de sus estrategias de valor compartido tienden a alcanzar mejores resultados en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad. Esto refuerza la importancia de alinear los objetivos empresariales con beneficios para la sociedad y el medio ambiente, destacando el papel del valor compartido como un mecanismo clave para lograr un impacto positivo en el entorno empresarial y regional.

Finalmente, para validar la premisa central de esta investigación, se analiza la relación entre el constructo de “valor compartido” y el de la “sostenibilidad” en sus formas agregadas. Esta puede considerarse la hipótesis global o principal del estudio:

H10. A mayor adopción del valor compartido en su conjunto, mayor sostenibilidad en su conjunto (económica, social y ambiental).

- Resultado: Se obtuvo un coeficiente de correlación $\rho = 0.636$ ($p < 0.01$), lo que indica una correlación positiva alta.
- Conclusión: Se confirma la hipótesis global. Existe una fuerte y estadísticamente significativa relación positiva entre la implementación general de estrategias de valor compartido y la sostenibilidad integral de las empresas del sector.

4.3.2.5 Síntesis integradora y contraste de las hipótesis de investigación

Con el fin de ofrecer una visión conclusiva del análisis estadístico y conectar los hallazgos específicos con el planteamiento inicial, en este apartado se realiza una síntesis que integra los resultados obtenidos. Como se observó, las hipótesis generales (H1, H2, H3) propuestas en el planteamiento de la investigación postulan una relación entre el constructo general de "estrategias de valor compartido" y las dimensiones de la sostenibilidad. Para su comprobación empírica, fue necesario operacionalizar dicho constructo en tres componentes

medibles: 1) Innovación y desarrollo, 2) Asociaciones colaborativas, y 3) Gestión de la cadena de valor.

A continuación, se resume el veredicto para cada una de las hipótesis generales, consolidando los resultados de las hipótesis operacionales (presentadas anteriormente como H1-H9) bajo una nueva nomenclatura (a, b, c) para mayor claridad, ver tabla 4.15 al final de este apartado.

1. Contraste de la Hipótesis General 1 (Sostenibilidad Económica)

- Hipótesis General 1 (Planteamiento): La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva y fuertemente relacionada con la sostenibilidad económica de la región del Évora.

Evidencia de las hipótesis operacionales:

H1a (Innovación): Correlación positiva alta ($p = 0.628$).

H1b (Asociaciones): Correlación positiva moderada ($p = 0.447$).

H1c (Cadena de Valor): Correlación positiva moderada-alta ($p = 0.505$).

- Resultado: CONFIRMADA. Los tres componentes del valor compartido mostraron una relación positiva y estadísticamente significativa con la sostenibilidad económica, validando sólidamente la hipótesis general.

2. Contraste de la Hipótesis General 2 (Sostenibilidad Social)

- Hipótesis General 2 (Planteamiento): La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva y medianamente relacionada con la sostenibilidad social de la región del Évora.

Evidencia de las hipótesis operacionales:

H2a (Innovación): Correlación positiva alta ($p = 0.640$).

H2b (Asociaciones): Correlación débil y no significativa ($p = 0.153$; $p=0.079$).

H2c (Cadena de Valor): Correlación positiva moderada ($p = 0.474$).

• Resultado: CONFIRMADA PARCIALMENTE. Si bien la innovación y la gestión de la cadena de valor sí se relacionan de forma positiva y significativa con la sostenibilidad social, el componente de "asociaciones colaborativas" no presentó evidencia estadística suficiente para confirmar dicha relación. Por ello, la hipótesis general solo se respalda de manera parcial.

3. Contraste de la Hipótesis General 3 (Sostenibilidad Ambiental)

• Hipótesis General 3 (Planteamiento): La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva pero débilmente relacionada con la sostenibilidad ambiental de la región del Évora.

Evidencia de las hipótesis operacionales:

H3a (Innovación): Correlación positiva moderada-alta ($p = 0.504$).

H3b (Asociaciones): Correlación positiva moderada ($p = 0.356$).

H3c (Cadena de Valor): Correlación positiva moderada-alta ($p = 0.573$).

• Resultado: CONFIRMADA. La hipótesis se confirma en cuanto a la existencia de una relación positiva y significativa. Sin embargo, los hallazgos superan la predicción inicial, ya que la fuerza de la relación no fue débil, sino que se ubica en un rango de moderada a moderada-alta, lo que representa un hallazgo de especial relevancia.

Tabla 4.15

Resumen y resultados de hipótesis generales

Hipótesis General	Resultado	Justificación
H1: Sostenibilidad Económica	Confirmada	Los tres componentes del valor compartido mostraron correlaciones positivas y significativas.
H2: Sostenibilidad Social	Confirmada Parcialmente	Uno de los tres componentes (Asociaciones) no mostró una relación estadísticamente significativa.

H3: Sostenibilidad Ambiental	Confirmada	Se encontró la relación positiva, y su fuerza fue superior (moderada-alta) a la esperada (débil).
H10: Hipótesis Global	Confirmada	La correlación global entre valor compartido y sostenibilidad fue alta y significativa ($p = 0.636$).

Nota: Elaboración propia.

4.3.3 Análisis estadístico adaptado a la perspectiva del cliente

En este apartado se pretende responder a la pregunta de investigación ¿Cómo la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés? Se llevó a cabo el análisis descriptivo y correlacional encaminados a responder esta interrogante.

4.3.3.1 Análisis descriptivo

a. Cálculo de estadísticos básicos

Los datos recopilados reflejan las percepciones de los clientes sobre aspectos fundamentales relacionados con la adecuación, innovación y confiabilidad de los productos, así como la atención que las empresas brindan a sus necesidades. A continuación, se presentan los principales resultados en forma de resumen estadístico en la tabla 4.16.

Tabla 4.16

Percepción de los clientes sobre los productos

Indicador	Promedio	Desv. Estándar	Mínimo	Máximo
Productos adecuados a necesidades	4.61	0.49	4.0	5.0
Productos cambiados/mejorados según necesidades	3.82	1.08	2.0	5.0
Precios accesibles	4.36	0.63	3.0	5.0
Considera opiniones/quejas/sugerencias	3.86	0.96	2.0	5.0
Calidad satisfactoria	4.85	0.36	4.0	5.0
Productos innovadores	4.15	0.91	2.0	5.0
Recomienda productos a otros	4.45	0.77	3.0	5.0
Confiabilidad empresa/productos	4.83	0.38	4.0	5.0
Empresa cuida intereses cliente	4.45	0.64	3.0	5.0

Nota: Elaboración propia.

Los resultados reflejan una percepción generalmente positiva por parte de los clientes sobre diversos aspectos relacionados con la innovación en los productos del sector agroalimentario. En el caso del indicador "Productos adecuados a las necesidades", se observa un promedio de 4.61, lo cual sugiere que la mayoría de los clientes consideran que los productos cumplen con sus expectativas. La baja desviación estándar (0.49) indica consistencia en las respuestas.

Sin embargo, en el indicador "Productos cambiados o mejorados según necesidades", el promedio disminuye a 3.82, con una mayor variabilidad en las respuestas (desviación estándar de 1.08). Esto sugiere que, aunque los productos actuales son adecuados, existe una percepción de que no siempre se realizan cambios significativos basados en las necesidades específicas de los clientes.

Respecto a la integración de opiniones y sugerencias, los resultados (promedio de 3.86) señalan un área de mejora, ya que no todos los clientes perciben que sus comentarios son tomados en cuenta en los procesos de desarrollo. Por otro lado, la calidad de los productos (4.85) y la confiabilidad de la empresa y sus productos (4.83) sobresalen como fortalezas clave, reflejando una percepción positiva casi unánime en estos aspectos.

En términos de innovación, el promedio de 4.15 muestra una percepción favorable, pero aún con espacio para mejoras. Finalmente, los indicadores de recomendación (4.45) y cuidado de los intereses del cliente (4.45) reflejan buenos resultados, aunque también ofrecen oportunidades para fortalecer la percepción de atención personalizada.

Los resultados obtenidos reflejan que las empresas agroalimentarias han conseguido consolidar una percepción positiva en aspectos clave como la calidad y la confiabilidad de sus productos, lo que representa una fortaleza significativa en su posicionamiento.

A partir del análisis, se identifican las siguientes áreas de mejora para las empresas del sector agroalimentario: una de las principales consiste en

incrementar la participación de los clientes en los procesos de innovación y desarrollo de productos, si bien, los productos actuales satisfacen las necesidades de los consumidores, los resultados reflejan que existe margen para fortalecer la mejora continua basada en sus opiniones; para ello, la implementación de mecanismos que permitan recopilar, valorar e incorporar las sugerencias y necesidades expresadas por los clientes no solo podría optimizar los procesos de innovación, sino que también pudiera consolidar una relación de confianza más sólida entre empresa y consumidor.

Asimismo, el establecer estrategias de comunicación claras entre los clientes y la empresa, es fundamental para reforzar la percepción de compromiso hacia sus necesidades; así como también, el informar de manera oportuna sobre las mejoras implementadas a partir de sus sugerencias, las acciones tomadas en respuesta a sus opiniones, entre otros, permitirá no solo mejorar la imagen empresarial, sino también el sentido de pertenencia y lealtad en los consumidores.

Para cerrar este apartado, es importante señalar que la inversión en innovación no se circunscribe solo a satisfacer las perspectivas actuales del mercado, sino constituye una estrategia esencial que posiciona a las empresas como líderes en un entorno cada vez más competitivo como lo es el sector agroalimentario, por lo que, al apostar por procesos de innovación continua y enfocados en el cliente permitirá a las empresas agroalimentarias anticiparse a las futuras demandas, diferenciándose de sus competidores y garantizar así, su sostenibilidad en el largo plazo.

b. Cálculo del promedio global

El análisis descriptivo se centró en calcular el promedio global de las respuestas proporcionadas por los clientes para la dimensión Innovación y desarrollo de nuevos productos, integrando las respuestas de los nueve ítems evaluados en la escala de Likert.

El proceso de baremación consistió en asignar categorías cualitativas a los promedios obtenidos a partir de los ítems evaluados en la dimensión Innovación y

desarrollo de nuevos productos, basados en una escala de Likert. Este procedimiento permite interpretar los resultados cuantitativos en términos más comprensibles, clasificándolos en tres niveles: Insatisfactoria, Aceptable y Sobresaliente.

Criterios de baremación

Se establecieron los siguientes rangos para clasificar los promedios de los ítems evaluados:

- 1.00 – 2.50 → Insatisfactoria: Indica que los clientes perciben los esfuerzos de innovación como insuficientes para satisfacer sus necesidades.
- 2.51 – 3.50 → Aceptable: Refleja que los clientes consideran los esfuerzos de innovación como medianamente satisfactorios, cumpliendo en parte con sus expectativas.
- 3.51 – 5.00 → Sobresaliente: Sugiere que los clientes perciben los esfuerzos de innovación como altamente satisfactorios, superando sus expectativas.

La siguiente tabla 4.17 muestra los resultados del análisis de la perspectiva global de los clientes sobre la innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas del sector agroalimentario, agrupada en las categorías Aceptable y Sobresaliente.

Tabla 4.17

Promedio_PerspectivaGlobal (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aceptable	14	3.3	3.3	3.3
	Sobresaliente	413	96.7	96.7	100.0
	Total	427	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

De un total de 427 respuestas válidas, el 96.7% de los clientes calificaron la innovación como Sobresaliente, lo que indica que perciben que las empresas

están satisfaciendo ampliamente sus necesidades y expectativas en este ámbito. Solo el 3.3% de los clientes calificaron esta dimensión como Aceptable, lo que implica que aún existe un pequeño grupo que considera que las innovaciones cumplen, pero con áreas de mejora.

Estos resultados responden directamente a la interrogante particular planteada, indicando que, desde la perspectiva de los clientes, las empresas del sector agroalimentario están teniendo un desempeño destacado en la consideración de sus necesidades como grupo de interés a través de la innovación en el desarrollo de productos. Esto sugiere que las estrategias implementadas en este aspecto son altamente valoradas por los clientes, posicionando a las empresas como líderes en la satisfacción de expectativas en innovación. Sin embargo, el pequeño porcentaje de respuestas en la categoría aceptable también señala la importancia de seguir reforzando la percepción de innovación en ciertos segmentos o áreas específicas.

4.3.3.2 Análisis de correlación

El análisis de la matriz de correlación (tabla 4.18) arroja información clave sobre las relaciones entre los diferentes indicadores evaluados en el estudio. Este análisis permite identificar las áreas de mayor alineación entre las percepciones de los clientes y los esfuerzos de las empresas, así como las áreas donde la relación es más débil, señalando oportunidades de mejora.

Entre las correlaciones más altas, destacan aquellas que revelan la estrecha relación entre los productos mejorados según las necesidades y la atención al cliente. La correlación de $r = 0.62$ entre "Productos cambiados / mejorados según necesidades" y "Considera opiniones/quejas/sugerencias" indica que los clientes perciben que sus comentarios y retroalimentación tienen un impacto tangible en los productos que las empresas desarrollan. Este hallazgo resalta la importancia de implementar mecanismos efectivos para recopilar y actuar sobre las opiniones de los clientes, integrándolas en los procesos de innovación.

Tabla 4.18

Matriz de correlación

	Productos adecuados a necesidades	Productos cambiados / mejorados según necesidades	Precios accesibles	Considera opiniones / quejas / sugerencias	Calidad satisfactoria	Productos innovadores	Recomienda productos a otros	Confiabilidad empresa / productos	Empresa cuida intereses cliente
Productos adecuados a necesidades	1	0.217849	0.370913	0.28105	0.360192	0.155467	0.050888	0.137866	0.402974
Productos cambiados / mejorados según necesidades	0.217849	1	0.512195	0.619023	0.076564	0.509997	0.231549	0.193722	0.422048
Precios accesibles	0.370913	0.512195	1	0.331827	0.164154	0.398426	0.125811	0.170107	0.409318
Considera opiniones / quejas / sugerencias	0.28105	0.619023	0.331827	1	0.063718	0.288966	0.034844	0.154624	0.363455
Calidad satisfactoria	0.360192	0.076564	0.164154	0.063718	1	0.163617	0.321627	0.241083	0.14558
Productos innovadores	0.155467	0.509997	0.398426	0.288966	0.163617	1	0.461466	0.164629	0.281204
Recomienda productos a otros	0.050888	0.231549	0.125811	0.034844	0.321627	0.461466	1	0.315189	-0.01336
Confiabilidad empresa / productos	0.137866	0.193722	0.170107	0.154624	0.241083	0.164629	0.315189	1	0.230364
Empresa cuida intereses cliente	0.402974	0.422048	0.409318	0.363455	0.14558	0.281204	-0.01336	0.230364	1

Nota: Elaboración propia

Otro hallazgo significativo es la relación positiva entre "Productos cambiados/mejorados según necesidades" y "Precios accesibles" ($r = 0.51$). Esto sugiere que los clientes valoran las mejoras en los productos cuando perciben que estas no están asociadas a incrementos significativos en el precio. Este equilibrio entre accesibilidad y ajuste a las necesidades refuerza la percepción positiva hacia las empresas.

La correlación de $r = 0.46$ entre "Productos innovadores" y "Recomienda productos a otros" pone en evidencia que los clientes que perciben los productos como innovadores tienen una mayor disposición a recomendarlos. Este hallazgo subraya el impacto de la innovación como un motor para el marketing boca a boca y la fidelización de los clientes.

Por su parte, la relación entre "Empresa cuida intereses del cliente" y "Considera opiniones/quejas/sugerencias" ($r = 0.36$) destaca cómo la atención a las necesidades expresadas por los clientes fortalece la percepción de cuidado e interés por parte de las empresas. Esto pone de manifiesto la importancia de mantener una comunicación abierta y proactiva con los consumidores.

En contraste, el análisis también revela correlaciones débiles que indican áreas donde la relación entre las percepciones de los clientes y ciertos indicadores es menos consistente. Por ejemplo, la correlación entre "Productos innovadores" y "Calidad satisfactoria" es baja ($r = 0.16$). Esto sugiere que los clientes no necesariamente asocian la innovación con un aumento en la calidad percibida, lo cual puede reflejar una oportunidad para que las empresas comuniquen mejor cómo sus desarrollos innovadores contribuyen directamente a mejorar la calidad de los productos.

Otra correlación baja es la relación entre "Precios accesibles" y "Recomienda productos a otros" ($r = 0.12$). Esto indica que los clientes no tienden a recomendar productos basándose únicamente en su accesibilidad económica. Esto podría interpretarse como que otros factores, como la calidad o la confianza en la empresa, tienen un peso mayor al momento de recomendar.

Finalmente, la correlación negativa más relevante, aunque débil ($r = -0.01$), se observa entre "Empresa cuida intereses del cliente" y "Recomienda productos a otros." Este resultado es peculiar y puede sugerir que, aunque los clientes perciben que la empresa se interesa por ellos, no necesariamente traducen esta percepción en recomendaciones activas. Este hallazgo destaca la importancia de conectar las estrategias de atención al cliente con incentivos directos para promover la recomendación.

En resumen, estos resultados ofrecen una base sólida para que las empresas orienten sus esfuerzos hacia una mayor alineación con las necesidades y expectativas de los clientes, aprovechando las áreas de fortaleza y atendiendo las áreas de oportunidad identificadas.

Los resultados del análisis descriptivo y correlacional permiten dar respuesta a la pregunta planteada y afirmar que la innovación en el desarrollo de productos por parte de las empresas del sector agroalimentario considera de forma significativa (aunque perfectible) las necesidades de los clientes como grupo de interés.

Las empresas estudiadas, desde el punto de vista del cliente, han logrado establecer una percepción positiva en torno a la innovación de productos, principalmente por su capacidad para ofrecer productos confiables, de calidad y ajustados a las necesidades generales de los clientes. No obstante, se requiere fortalecer la participación más activa del cliente en los procesos de innovación, mediante estrategias claras de comunicación, mecanismos eficaces para recopilar e incorporar sus opiniones, e informar de manera transparente sobre las acciones tomadas.

4.4 Análisis descriptivo de variables clave

En este apartado se presentan los resultados descriptivos obtenidos del instrumento aplicado, con el fin de caracterizar las prácticas de las empresas del sector agroalimentario. Específicamente, se analiza mediante frecuencias y porcentajes las siguientes dimensiones: la vinculación con otras organizaciones,

las áreas de la empresa donde se practica la sostenibilidad, las acciones implementadas para ello y los factores que limitan la creación de valor compartido. Este análisis complementa los resultados presentados en el bloque anterior y sienta las bases para la discusión final.

4.4.1 Vinculación de las empresas del sector agroalimentario

Los datos recabados respecto a la vinculación por parte de las empresas del sector agroalimentario contribuyen a resolver dos preguntas centrales: 1) ¿Con cuáles actores y organizaciones se vinculan las empresas del sector agroalimentario regional? y 2) ¿Qué objetivos persiguen las empresas del sector agroalimentario al vincularse con otras compañías e instituciones?

Se observa en la gráfica 4.12 que una parte importante de empresas del sector no mantiene ningún tipo de vinculación con otras organizaciones, mientras que otras participan en alianzas estratégicas con centros de investigación, cámaras o asociaciones empresariales, instituciones de gobierno, organismos sociales y, en menor medida, universidades.

Gráfica 4.12

Vinculación con otras organizaciones



Nota: Elaboración propia.

Como puede observarse, el 39% de las empresas encuestadas, o sea, 52 de ellas afirma que no mantienen ningún tipo de vinculación con otras organizaciones; lo que podría dejarlas en desventaja respecto a las que sí lo hacen, enfrentando mayores desafíos para innovar, competir o adaptarse a un entorno cambiante.

Un 42%, es decir, 55 empresas, se encuentran vinculadas con una de las siguientes organizaciones: centros de investigación, cámaras o asociaciones empresariales, instituciones de gobierno, organismos sociales y en menor cantidad con universidades. La menor vinculación con universidades puede sugerir que las empresas buscan resultados más inmediatos, y por ello priorizan a otros actores, sea por su cercanía al mercado o simplemente dificultades para relacionarse con el sector académico.

Y un 19%, que equivale a 25 empresas mantiene vínculos con más de un tipo de organización, posiblemente porque el diversificar las alianzas con otras organizaciones les genera un crecimiento empresarial, mejora su competitividad y contribuyen al desarrollo sostenible.

Ahora, respecto a los objetivos que persiguen las empresas del sector al vincularse, se identificaron diversos motivos para establecer vínculos con otras organizaciones, los cuales van desde los intereses económicos al buscar apoyos o financiamientos, recibir capacitaciones, hacer proyectos conjuntos, hasta tener una buena imagen o ser reconocidos en la comunidad.

En la tabla 4.19 se resumen algunos de los objetivos que persiguen las empresas al vincularse. Cabe señalar que esta vinculación en muchas ocasiones no se da de manera formal, es decir, algunas empresas no tienen un acuerdo o convenio firmado por escrito, pero si se da en la práctica.

Tabla 4.19

Objetivos de las empresas al vincularse

Tipo de vinculación	Organización	Objetivos al vincularse
Formal Informal	Instituciones de gobierno	- Financiamientos y beneficios fiscales - Apoyos económicos o en especie - Para acceder a capacitación y recursos
	Universidades	- Para tener practicantes en el campo - Desarrollar proyectos - Capacitación
	Centros de investigación	- Mejorar producción y procesos - Mejorar la producción en si - Mejorar variedades y aprovechar residuos para elaborar subproductos - Actualización, información y capacitación - Foros de información de investigadores
	Organismos sociales	- Mantener buenas relaciones con la comunidad - Ser reconocidos
	Cámaras o asociaciones	- Compartir experiencias con productores

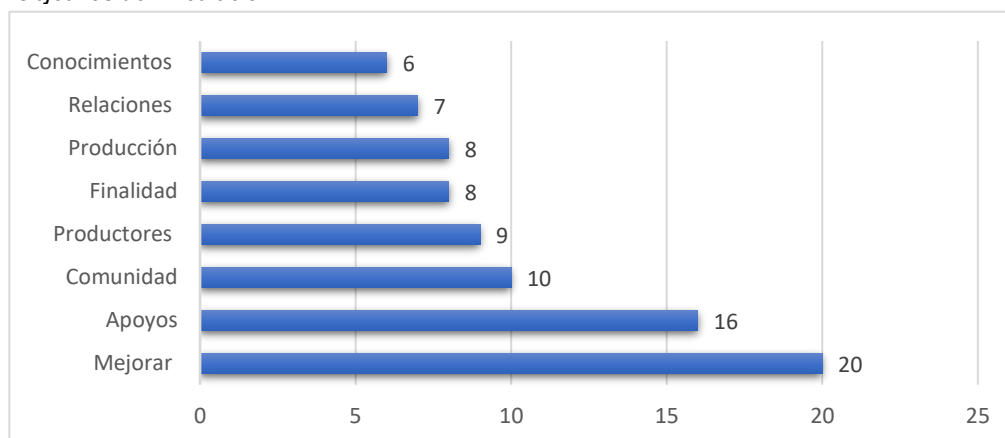
empresariales	- Relaciones comerciales - Mantener comunicación con otras empresas - Cambiar esquemas tradicionales por innovadores de conservación del medio ambiente - Acordar el precio final de nuestros productos
---------------	--

Nota: Elaboración propia

Con base en el análisis de estos resultados se obtuvo la gráfica 4.13 en la cual se reflejan las ideas que reiteradamente expresaron las empresas estudiadas respecto a los objetivos que persiguen al vincularse. El objetivo más frecuente indica un interés en la mejora continua, sea en procesos, productos, servicios o cambios positivos como resultado de la colaboración. También puede apreciarse que existe un fuerte interés en obtener diversos apoyos pudiendo ser recursos financieros de tipo económico o en especie.

Gráfica 4.13

Objetivos de vinculación



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a la comunidad, refleja la importancia de mantener buenas relaciones, sentido de pertenencia y apoyo mediante estos vínculos; a su vez, beneficiarse del intercambio de experiencias con productores, otros objetivos destacan necesidades particulares las empresas, eficientar la producción, la relevancia de construir y mantener redes de contacto, así como también el poder acceder a nuevos conocimientos mediante capacitaciones.

Los hallazgos permiten afirmar que las empresas del sector agroalimentario ven en la vinculación con otras instituciones una estrategia para mejorar su desempeño, obtener diversos apoyos, fortalecer sus lazos con la comunidad y

otros productores, cumplir sus objetivos muy particulares, metas productivas y acceder a conocimientos e innovaciones. El énfasis en “mejorar” y “apoyos” refleja que la vinculación es vista como una forma de ser más competitivo y obtener recursos, contribuyendo a la sostenibilidad del sector.

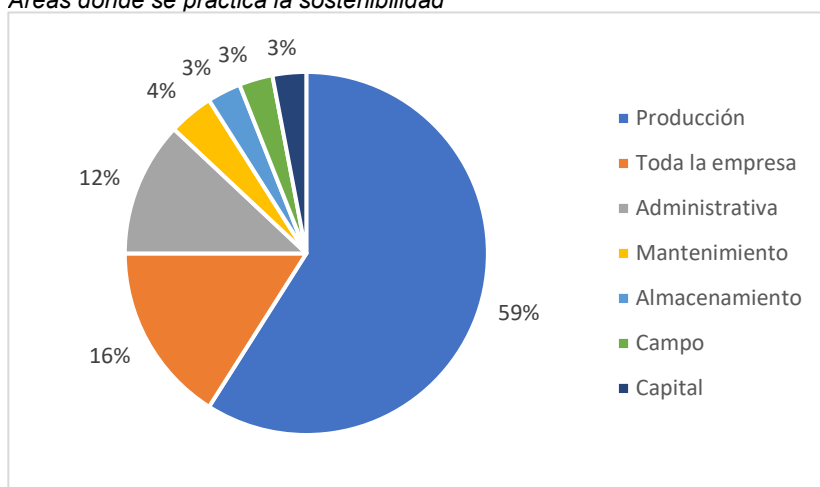
4.4.2 Áreas y acciones para el desarrollo sostenible

Este apartado tiene como propósito responder las dos preguntas siguientes: ¿En qué eslabones de la cadena de valor de las empresas del sector agroalimentario se identifican prácticas relacionadas con la sostenibilidad? y ¿Qué acciones implementan las empresas del sector agroalimentario y aportan a las dimensiones de la sostenibilidad económica, social y medioambiental de la región?

Respecto a las áreas en que se practica la sostenibilidad, los datos recabados se plasman en la gráfica 4.14, donde se puede observar que la sostenibilidad se concentra principalmente en el área de producción ya que un 59% de las empresas manifiestan impulsarla en el proceso productivo, quizá porque impacta directamente en la calidad del producto y a su vez ayuda a cumplir con estándares del mercado y ambientales.

Gráfica 4.14

Áreas donde se practica la sostenibilidad



Nota: Elaboración propia

El 16% agrupa a toda la empresa, lo que indica que estas empresas abordan la sostenibilidad de manera integral, implementando prácticas sostenibles

en todas sus áreas. El área administrativa arroja el 12%, lo que sugiere que las empresas han integrado criterios sostenibles en su gestión y toma de decisiones. Por otro lado, los eslabones de mantenimiento, almacenamiento, campo y capital tienen un menor proporción, entre el 4 y 3%, indicando que, aunque existen acciones en estas áreas, faltan por consolidarse o cuentan con prácticas limitadas.

Respecto a las actividades que implementan las empresas y su relación con la sostenibilidad sea en su dimensión económica, social o ambiental; se identificaron un gran número de acciones, que tienen que ver con la empresa y su relación con los trabajadores, la comunidad y sus grupos de interés. Estas acciones se detallan en la tabla 4.20.

Tabla 4.20

Acciones implementadas por las empresas y relacionadas con la sostenibilidad

Dimensiones de la sostenibilidad	Acciones implementadas por las empresas
Económica	- Brindar empleos permanentes y temporales - Ofrecer productos de calidad - Cuidar a los colaboradores - Programas de despensas - Consumo de productos regionales
Social	- Ayudar a los empleados y sus familias en necesidades - Apoyo a estudiantes - Productos orgánicos y saludables - Dar a conocer la región - Mantenimiento y limpieza de la comunidad - Alimentación saludable a los empleados - Aportaciones voluntarias a escuelas
Ambiental	- Cuidar el medio ambiente - Realizar procesos de manera sustentable - Productos orgánicos - Agricultura de conservación y cuidado de los suelos - Limpieza de costas e islas - Ahorro y cuidado del agua - Uso de paneles solares

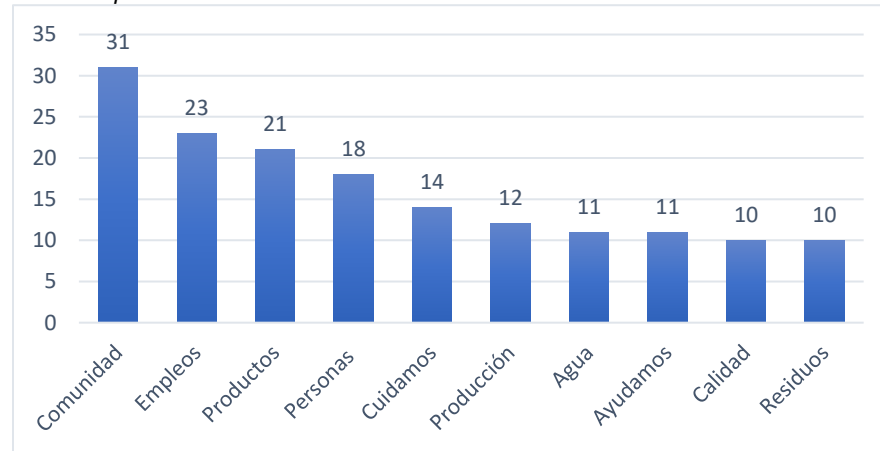
Nota: Elaboración propia

Cabe señalar que algunas de estas acciones repercuten a su vez en más de una dimensión. Por ejemplo: las empresas al producir de manera orgánica, además de contribuir a la dimensión ambiental al no contaminar, también aportan a la dimensión social, ofreciendo productos más sanos a la comunidad.

Adicionalmente, la gráfica 4.15 muestra los conceptos asociados que están presentes en el discurso empresarial, y sirven para complementar el análisis e interpretación de estos hallazgos.

Gráfica 4.15

Acciones para el desarrollo sostenible



Nota: Elaboración propia.

El término más recurrente es el de comunidad, lo que indica que las empresas otorgan importancia al vínculo y compromiso con la sociedad, impactando positivamente en ella. Le siguen los conceptos de empleos, productos y personas, lo que refuerza la idea de que el bienestar humano y la calidad de los productos son ejes fundamentales para su funcionamiento. Los términos cuidamos y ayudamos reflejan acciones voluntarias relacionadas con el valor compartido, y hasta cierto punto respaldo hacia el entorno y grupos de interés. En cuanto a la mención de temas ambientales como agua y residuos, se refleja un manejo responsable de los recursos naturales y preocupación por la sostenibilidad ambiental, aunque en menor medida que en la social.

Este análisis muestra que existe una responsabilidad respecto a la sostenibilidad por parte de las empresas, sin embargo, esta se concentra en la etapa productiva, pudiendo ser desarrollada con un enfoque más integral, es decir, que abarque todos los eslabones de la cadena de valor. En cuanto a la respuesta sobre las acciones que realizan las empresas y que tiene que ver con la sostenibilidad en sus distintas dimensiones, los resultados confirman que el

enfoque sostenible se inclina al aspecto social, principalmente en el compromiso con la comunidad, generación de empleos y bienestar de las personas, sentando las bases para la creación de valor compartido; aunque la dimensión económica y medioambiental también se encuentran presentes, los resultados indican que necesitan fortalecerse.

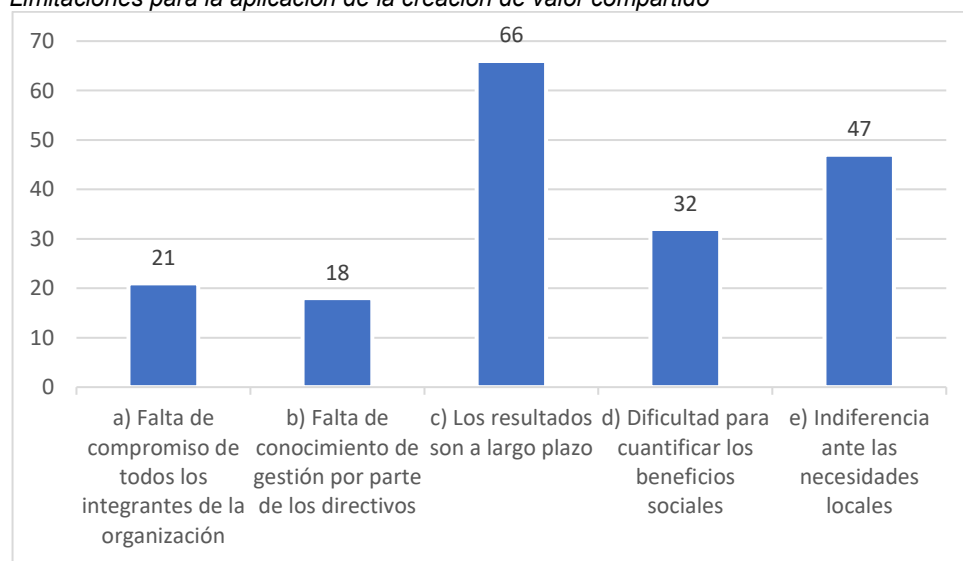
4.4.3 Factores que limitan la creación valor compartido

En este punto se presentan los hallazgos orientados a responder la pregunta de investigación ¿Cuáles son los principales factores que limitan la creación de valores compartidos por parte de las empresas del sector agroalimentario de la región?

Los resultados se muestran en la gráfica 4.16, donde puede observarse que el 50% de los encuestados que equivale a 66 empresas, consideran que la principal limitación o problema para aplicar este enfoque en el contexto regional se debe a que los resultados son a largo plazo, esto refleja una preferencia por la búsqueda de resultados más inmediatos, lo cual es desafiante para la implementación de prácticas sostenibles que requieren constancia y tiempo para generar impactos tangibles.

Gráfica 4.16

Limitaciones para la aplicación de la creación de valor compartido



Nota: Elaboración propia

En cuanto a la indiferencia ante las necesidades locales y la dificultad para cuantificar los beneficios sociales, indica que los objetivos empresariales no se encuentran del todo alineados a contribuir al desarrollo regional. Y considerando que un 13 a un 15% de empresas reconocen como principal limitante la falta conocimiento de gestión por parte de los directivos y de compromiso por parte de los integrantes de la organización, pone en evidencia las debilidades organizacionales para la implementación de estrategias integradas de valor compartido y la necesidad de promover una cultura orientada al desarrollo sostenible.

Como puede observarse, la creación de valor compartido enfrenta distintas barreras u obstáculos, tales como la falta de visión estratégica, los problemas con la medición del impacto en la aplicación de estas estrategias, limitantes relacionadas con la gestión interna y el nivel de sensibilización de las partes involucradas; superar estas limitaciones, requiere un esfuerzo a nivel del sistema en conjunto, a fin de fomentar y entender el valor compartido como una inversión en sostenibilidad a largo plazo.

4.5 Análisis cualitativo: perspectivas de los empleados

En este apartado se realiza un análisis de los datos recopilados desde la perspectiva de los empleados participantes en el contexto de estudio, con este análisis se complementa al enfoque cuantitativo presentado en los bloques anteriores, contribuyendo a responder las interrogantes de investigación y alcanzar los objetivos explicativos mediante ambos enfoques.

Se realizó un análisis de datos para identificar temas recurrentes y relaciones entre ellos, tal como se presentan en las tablas 4.21 y 4.22 mostrando en qué dimensiones se concentra más información y cuáles tienen un menor desarrollo.

La dimensión con mayor diversidad tanto de códigos como de citas es asociaciones colaborativas (24 y 192 respectivamente), lo que indica que las alianzas son temas centrales y ampliamente discutidos en la creación de valor

compartido. Cadena de valor e innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados presentan 141 citas, pero en cuanto a los códigos cadena de valor tiene cinco e innovación un total de siete, lo que indica que, aunque ambos son igualmente citados, la innovación puede abarcar mayor variedad de matices.

Tabla 4.21

Distribución de códigos y citas en la categoría creación de valor compartido

Creación de valor compartido		
Dimensión	# Códigos	# Citas
Asociaciones colaborativas	24	192
Cadena de valor	5	141
Innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados	7	141
TOTAL	39	341

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 4.22 se aprecia que la sostenibilidad social es la dimensión más representada tanto en cantidad de códigos como de citas, lo que indica que dentro de esta dimensión los temas sociales han sido más diversos y frecuentemente abordados.

Tabla 4.22

Distribución de códigos y citas en la categoría sostenibilidad

Sostenibilidad		
Dimensión	# Códigos	# Citas
Sostenibilidad social	11	128
Sostenibilidad ambiental	9	96
Sostenibilidad económica	6	57
TOTAL	26	247

Nota: Elaboración propia.

La mayor diversidad y frecuencia de códigos en esta dimensión sugiere una preocupación creciente por el bienestar y la equidad. La sostenibilidad ambiental se encuentra en segundo lugar con 9 códigos y 96 citas, con una presencia importante en temas de materia ambiental, reciclaje y uso eficiente de recursos. Por su parte, la sostenibilidad económica tiene la menor representación con 6 códigos y 57 citas, indicando que los temas económicos han sido menos variados y citados en comparación con el resto de las dimensiones.

El análisis de co-ocurrencias se representa en la tabla 4.23 e indica el grado de conexión entre las categorías creación de valor compartido y sostenibilidad con diferentes temas clave, señalando cuales son los temas frecuentemente relacionados con ambas categorías, así como las áreas poco exploradas.

La categoría creación de valor compartido cuenta con 341 citas y 39 códigos, dándose la co-ocurrencias más alta de 176 con los objetivos de la empresa para vincularse, lo que indica que está fuertemente conectado con los intereses estratégicos de las empresas para establecer alianzas que generen beneficios mutuos o contribuir al entorno. Las áreas donde se practica la sostenibilidad también cuentan con un valor alto de 140, lo que sugiere que el valor compartido también se relaciona con la práctica en la cadena de valor. Las co-ocurrencias más bajas se dan en la participación en proyectos sostenibles y acciones para el desarrollo sostenible, con 18 y 7 citas respectivamente, por lo que se consideran áreas de oportunidad para implementar el valor compartido en acciones concretas.

Tabla 4.23

Tabla de co-ocurrencias de categorías y documentos

	Objetivos de las empresa para vincularse Gr=196	Acciones para el DS Gr=180	Áreas donde se practica la sostenibilidad Gr=141	Participación en proyectos sostenibles Gr=48	Totales
Creación de Valor Compartido Gr=341; GS=39	176	7	140	18	341
Sostenibilidad Gr=247; GS=26	30	177	3	37	247
Totales	206	184	143	55	588

*Gr (número de citas en las que aparece dicho código) *Gs (número de códigos asignados a dicha categoría)

Nota: Elaboración propia.

La categoría de sostenibilidad presenta 247 citas y 26 códigos, predominando con 177 citas las acciones para el desarrollo sostenible, lo cual es congruente porque agrupa las prácticas concretas que implementan las empresas en las dimensiones social, económica y ambiental. Le siguen la participación de proyectos sostenibles y objetivos para vincularse, con 37 y 30 citas respectivamente, indicando que existe margen para fortalecer la integración de la

sostenibilidad como objetivo en la colaboración con otras organizaciones. El nivel de co-ocurrencia menor se refleja en las áreas donde se practica la sostenibilidad con 3 citas, lo que puede indicar una desconexión entre la sostenibilidad en general y su aplicación práctica en las empresas.

4.5.1 Análisis del índice de emergencia

El Índice de Emergencia (IDE) es una métrica que permite identificar la relevancia y activación de los códigos dentro del análisis cualitativo, en función de su enraizamiento y densidad. Se calcula para medir el grado en que un código se posiciona como clave dentro de la red de relaciones, reflejando su presencia e importancia dentro del corpus analizado. En la tabla 4.24 se presenta el análisis del IDE para la categoría creación de valor compartido.

Tabla 4.24

Análisis del Índice de Emergencia (IDE): Creación de Valor Compartido

Código	Enraizamiento	Densidad	IDE
Asoc_Centros_investigación	29	27	56
Asoc_Gobierno	30	28	58
Asoc_Organismos_empresariales	25	23	48
Asoc_Organismos_sociales	26	24	50
Cadena_Capac_administrativas	23	22	45
Cadena_Capac_productivas	85	67	152
Cadena_Nivel_organizacional	26	24	50
Obj_Capacitación_actualización	19	18	37
Obj_Mejorar_producción	21	20	41
Obj_Obtener_apoyos	19	18	37
Promedio de IDE			57.4

Nota: Elaboración propia.

El promedio del IDE es 57.4, y su principal utilidad radica en que permite identificar los llamados códigos emergentes, aquellos que poseen un IDE superior a la media, lo que indica que tienen una mayor centralidad y conexión en el análisis. Códigos con un IDE por debajo del promedio, en cambio, tienen una menor incidencia en la red de relaciones y pueden considerarse secundarios en términos de impacto.

Entre los códigos emergentes más relevantes, Cadena_Capac_productivas destaca con un IDE de 152, lo que lo posiciona como el nodo más central dentro del análisis, sugiriendo que las capacidades productivas dentro de la cadena de valor son un factor fundamental en la red de interacciones. Asoc_Gobierno (IDE = 58) y Asoc_Centros_investigación (IDE = 56) están cerca del promedio, indicando que tienen un papel relevante dentro del análisis, aunque no tan dominante como el primero.

Por otro lado, algunos códigos con un IDE por debajo del promedio incluyen Asoc_Organismos_empresariales (IDE = 48) y Cadena_Capac_administrativas (IDE = 45), lo que indica que, si bien tienen presencia en la red, su nivel de interconexión es menor en comparación con los emergentes. Finalmente, los códigos con menor índice de emergencia, como Obj_Capacitación_actualización (IDE = 37), reflejan una menor incidencia en el análisis, lo que puede interpretarse como una menor vinculación o activación dentro de la red.

El Índice de Emergencia (IDE) dentro de la categoría de Sostenibilidad permite identificar qué aspectos tienen mayor incidencia en la red analizada, en función de su enraizamiento y densidad. Un IDE alto indica que un código está fuertemente interconectado dentro del corpus de datos y es clave en la estructura de análisis, mientras que un IDE bajo refleja una menor vinculación con otros códigos (ver tabla 4.25).

En este caso, el IDE promedio es 43.4, lo que sirve como umbral para identificar los códigos emergentes, es decir, aquellos que presentan un IDE superior a la media y, por lo tanto, tienen un mayor impacto dentro del análisis cualitativo de la sostenibilidad.

Tabla 4.25

Análisis del Índice de Emergencia (IDE): Sostenibilidad

Código	Enraizamiento	Densidad	IDE
SAmb_Conservación_RN	25	23	48
SAmb_Eficiencia_uso_recursos	13	12	25
SAmb_Labranza_conservación	15	14	29
SAmb_Manejo_residuos	22	20	42

SAmb_Producción_orgánica	12	12	24
SEcon_Impacto_econ_indirecto	16	15	31
SEcon_Productos_de_calidad	23	21	44
SSoc_Generar_empleos	32	29	61
SSoc_Productos_saludables	13	12	25
SSoc_Relaciones_comunidad	58	47	105
PROMEDIO IDE			43.4

Nota: Elaboración propia.

Entre los códigos más relevantes, SSoc_Relaciones_comunidad se posiciona como el más emergente con un IDE de 105, lo que sugiere que la construcción de vínculos con la comunidad es un elemento central dentro de la sostenibilidad. SSoc_Generar_empleos (IDE = 61) también destaca, evidenciando que la generación de empleo es otro pilar importante dentro de la sostenibilidad, en particular desde una dimensión social.

Otros códigos como SAmb_Conservación_RN (IDE = 48), SEcon_Productos_de_calidad (IDE = 44) y SAmb_Manejo_residuos (IDE = 42) se encuentran por encima o cercanos al promedio, lo que indica que la conservación de recursos naturales, la calidad de los productos y la gestión de residuos son factores importantes dentro de la red de sostenibilidad, aunque no tan dominantes como las relaciones comunitarias o la generación de empleo.

Por otro lado, algunos códigos con IDE por debajo del promedio, como SAmb_Producción_orgánica (IDE = 24) y SAmb_Eficiencia_uso_recursos (IDE = 25), reflejan una menor incidencia dentro de la red de relaciones, lo que sugiere que, aunque son relevantes, tienen menos conexiones en comparación con otros factores de sostenibilidad.

En conclusión, el análisis del IDE en sostenibilidad permite destacar que las relaciones comunitarias y la generación de empleo son los elementos más influyentes en el corpus de datos. Esto sugiere que la sostenibilidad en el contexto analizado no solo se enfoca en la conservación ambiental, sino también en su impacto social y económico, siendo la conexión con la comunidad un factor clave en la dinámica sostenible.

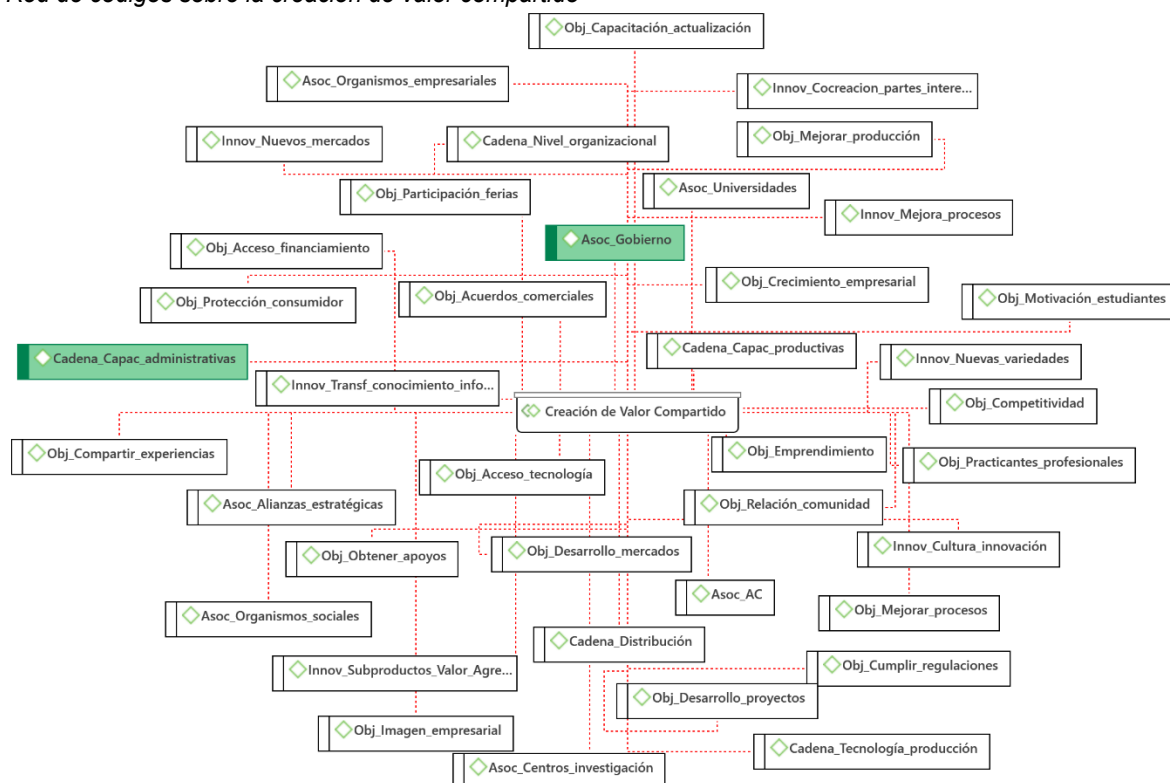
4.5.2 Red de códigos sobre la creación de valor compartido

En la figura 4.1 pueden visualizarse las interconexiones entre los códigos que conforman la categoría de Creación de Valor Compartido (CVC) en el análisis cualitativo. Los códigos resaltados en verde corresponden a los códigos emergentes, es decir, los que presentan una relevancia especial por destacarse en el análisis.

Los códigos resaltados, como Cadena_Capac_productivas y Asoc_Gobierno, ocupan posiciones centrales en la red sobre la creación de valor compartido, actuando como nodos clave al conectar con múltiples subtemas y sirviendo de nexo entre las diferentes dimensiones del análisis. Por otro lado, los códigos no resaltados, ubicados en el resto de la red, representan los temas o actores que, aunque están presentes, tienen menos conexiones directas con el resto de los elementos.

Figura 4.1

Red de códigos sobre la creación de valor compartido



Nota: Elaboración propia

La red de códigos sobre el valor compartido muestra una estructura compleja, donde la creación de valor compartido no depende de un solo factor, sino de la interacción entre múltiples actores como: gobierno, empresas, universidades, centros de investigación, organismos empresariales y sociales; promover una cultura de innovación con las partes interesadas, ingresar a nuevos mercados, mejorar los procesos y la transferencia de conocimiento, para dar valor agregado a los productos; además del establecimiento de objetivos, desarrollo de proyectos, mejora de procesos, relaciones con la comunidad, competitividad y obtención de apoyos, entre otros factores.

Los códigos emergentes centrales Cadena_Capac_productivas y Asoc_Gobierno son fundamentales para entender la dinámica de la creación de valor compartido, ya que concentran la mayor cantidad de relaciones y, por tanto, pueden influir en el desarrollo de estrategias, políticas o proyectos colaborativos, considerándose elementos estratégicos para impulsar iniciativas de valor compartido en el contexto de las empresas analizadas.

4.5.3 Red de códigos sobre la sostenibilidad

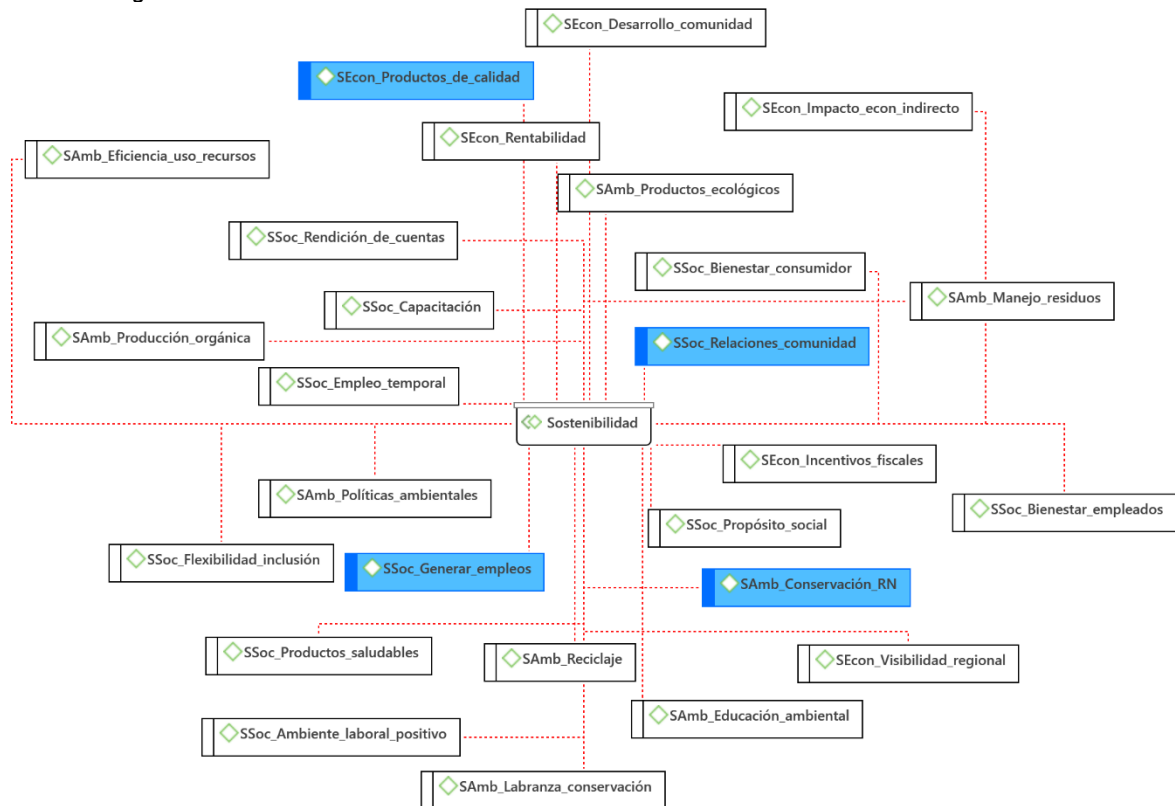
La red representada en la figura 4.2 muestra las relaciones entre los códigos que integran la categoría sostenibilidad en el análisis cualitativo aplicado al sector agroalimentario, identificando los conceptos que se encuentran conectados y desempeñan un rol central en la construcción del significado de sostenibilidad, así como también distinguir los códigos emergentes.

Los nodos que presentan una alta conectividad en la red se encuentran resaltados en azul y representan códigos emergentes, es decir, aquellos conceptos que surgieron con fuerza en el análisis, siendo los siguientes:

- SSoc_Relaciones_comunidad son clave en la estructura social, interactuando con diferentes subtemas sociales y ambientales, reflejando la importancia de la cohesión y participación comunitaria en la sostenibilidad.

Figura 4.2

Red de códigos sobre la sostenibilidad



Nota: Elaboración propia.

- SSoc_Generar_empleos es un tema importante, conectado con flexibilidad, inclusión, bienestar de empleados y desarrollo comunitario, acentuando su papel fundamental en la sostenibilidad social y económica.
- SEcon_Productos_de_calidad aparece como un eje central en la dimensión económica de la sostenibilidad, vinculándose tanto con la rentabilidad y el impacto económico como con aspectos ambientales y sociales.
- SAmb_Conservación_RN es el nodo ambiental base, articulando políticas ambientales, educación ambiental y manejo de residuos, lo que muestra que la preservación de los recursos naturales es esencial para el equilibrio de la sostenibilidad.

Estos códigos emergentes presentan múltiples conexiones, al estar vinculados con el nodo principal de sostenibilidad y con subtemas de carácter económico, social y ambiental. No solo son temas prioritarios, sino también

articuladores de la sostenibilidad, pueden considerarse estratégicos para el diseño de políticas, intervenciones o investigaciones futuras.

Algunos de los códigos que aparecen con menos conexiones o de manera aislada son: SAmb_Labranza_conservación, SAmb_Educación_ambiental, SSoc_Propósito_social, SSoc_Productos_saludables, SEcon_Visibilidad_regional, entre otros. No se consideran irrelevantes, sino que complementan la red abordando aspectos específicos, y a su vez, representan áreas potenciales de fortalecimiento discursivo y estratégico que contribuyen a generar un análisis más integral.

En general la red muestra una integración importante de las tres dimensiones de la sostenibilidad: la dimensión social (SSoc) representada por múltiples códigos, siendo la más conectada, lo cual refleja orientación hacia lo humano y comunitario. La dimensión económica (SEcon) se encuentra vinculada especialmente a resultados tangibles como rentabilidad, productos de calidad y desarrollo regional. Por último, la dimensión ambiental (SAmb) presenta una menor conectividad, lo que puede indicar que las prácticas ambientales se encuentran menos articuladas con el resto de las dimensiones.

4.5.4 Diagrama de Sankey de co-ocurrencias de categorías y documentos

El gráfico 4.17 muestra de forma visual el flujo de co-ocurrencias entre las dos categorías principales del análisis cualitativo: sostenibilidad y creación de valor compartido, con las preguntas analizadas, las cuales se agrupan de la siguiente manera: p.54: objetivos de las empresas para vincularse, p.55: acciones para el desarrollo sostenible, p.56: áreas donde se practica la sostenibilidad y p.58: participación en proyectos sostenibles.

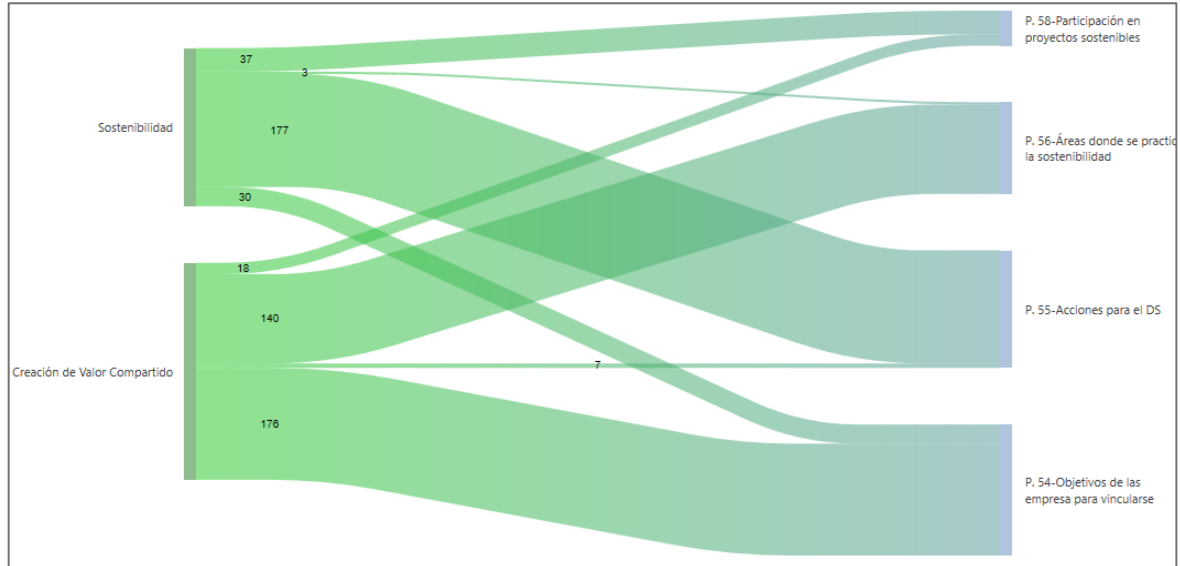
La categoría creación de valor compartido presenta una concentración de conexiones con los siguientes documentos:

P.54 (Objetivos para vincularse): tiene 176 co-ocurrencias, indicando que las estrategias de valor compartido están fuertemente asociadas con las motivaciones de las empresas para establecer vínculos con otras organizaciones.

Lo cual implica que las empresas consideran el valor compartido como una clave para colaborar con actores externos.

Gráfica 4.17

Diagrama de Sankey



Nota: Elaboración propia.

P.56 (Áreas de práctica de la sostenibilidad): cuenta con 140 co-ocurrencias, lo cual refleja una importante conexión entre la creación de valor compartido y la aplicación concreta de la sostenibilidad en distintas áreas de las empresas, lo que sugiere que la implementación práctica de la sostenibilidad se traduce en una vía para generar valor compartido.

P.58 (Participación en proyectos sostenibles): 18 co-ocurrencias, este número más bajo sugiere que, aunque hay participación en proyectos sostenibles, no siempre se enmarcan en estrategias de valor compartido, lo que representa un área potencial de fortalecimiento.

P.55 (Acciones para el DS): 7 co-ocurrencias, la baja frecuencia puede entenderse como una desconexión entre las acciones para el desarrollo sostenibles y su alineación con la estrategia de valor compartido, lo cual puede mejorar con una aplicación integral del enfoque.

La categoría sostenibilidad presenta el siguiente comportamiento con respecto a los documentos:

P.55 (Acciones para el DS): 177 co-ocurrencias, esta conexión es la más sólida, lo cual indica que las acciones prácticas son el eje principal mediante el cual se expresa y se percibe la sostenibilidad en las empresas.

P.58 (Proyectos sostenibles): 37 co-ocurrencias, muestra un nivel moderado de vinculación, lo que sugiere que las empresas sí están participando en proyectos sostenibles, aunque con menor medida en comparación con acciones de carácter interno.

P.54 (Objetivos para vincularse): 30 co-ocurrencias, esta relación un poco más débil indica que la sostenibilidad no siempre está integrada explícitamente como un objetivo a la hora de vincularse con otros actores, siendo esta una área de oportunidad.

P.56 (Áreas donde se practica la sostenibilidad): solo 3 co-ocurrencias, esta baja relación contrasta con el fuerte vínculo con la creación de valor compartido, lo cual sugiere que, aunque las empresas practican sostenibilidad en distintas áreas, no siempre lo conceptualizan o expresan bajo esa categoría, lo que podría deberse a una falta de conocimientos o sistematización del enfoque.

En general, el diagrama muestra que existe una relación significativa entre la sostenibilidad y la creación de valor compartido en los documentos analizados. Las empresas que implementan prácticas sostenibles están enfocadas a su vez en cómo esas prácticas generan valor para la comunidad y para ellas mismas; por lo que, al fortalecer la conexión entre acciones para el desarrollo sostenibles, objetivos de vinculación y valor compartido, las empresas podrán avanzar hacia modelos más integrales de desarrollo sostenible y colaboración interinstitucional.

Los hallazgos presentados en este capítulo presentan una base sólida sobre la relación entre la sostenibilidad y el valor compartido, dando paso a la presentación de conclusiones en el siguiente capítulo.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones derivadas de la investigación, que permiten reflexionar sobre las implicaciones estratégicas y teóricas de este estudio y ofrecen una comprensión más profunda sobre la relación simbiótica entre la sostenibilidad y el valor compartido.

El propósito central de la investigación consistió en dilucidar la relación entre la implementación de estrategias de valor compartido por parte de empresas del sector agroalimentario regional y la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora. Los resultados confirman de manera contundente que existe una relación directa y significativa entre ambas dimensiones: las empresas que integran prácticas relacionadas con la innovación, asociaciones colaborativas y cadenas de valor sostenibles dentro de sus estrategias de valor compartido, tienden a alcanzar mejores resultados en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad. Este hallazgo posiciona al valor compartido como un enfoque estratégico integral para enfrentar los desafíos actuales del sector y catalizar su impacto regional.

Los resultados del análisis estadístico permiten contrastar directamente las hipótesis planteadas al inicio del estudio. La hipótesis global, que postulaba una relación positiva entre la adopción del valor compartido y la sostenibilidad en su conjunto, queda confirmada a través de una correlación positiva alta y significativa ($\rho = 0.636$; $p < 0.01$). Al desglosar por dimensiones:

- La Hipótesis 1 (sostenibilidad económica) se confirma, validando una relación fuerte y positiva.
- La Hipótesis 2 (sostenibilidad social) se confirma parcialmente; si bien la innovación y la gestión de la cadena de valor mostraron un impacto positivo, la estrategia de asociaciones colaborativas no presentó una relación estadísticamente significativa con esta dimensión.
- La Hipótesis 3 (sostenibilidad ambiental) también se confirma, observándose una relación positiva de moderada a alta.

En resumen, el estudio valida empíricamente que las estrategias de valor compartido son un motor clave para la sostenibilidad regional, aunque su impacto varía según la dimensión de sostenibilidad y la estrategia específica implementada.

Con respecto al objetivo específico 1. Distinguir a los actores y organizaciones con los cuales se vinculan las empresas del sector agroalimentario. Se identificó que el 61% de las empresas mantiene algún tipo de vínculo con otras organizaciones, siendo los centros de investigación, cámaras empresariales e instituciones gubernamentales los aliados más frecuentes, mientras que las universidades se encuentran en menor medida. Sin embargo, un preocupante 39% de las empresas no establece ningún tipo de vinculación, lo que representa un área de oportunidad crítica para fortalecer su competitividad. Las asociaciones colaborativas se sitúan como una plataforma clave para impulsar el valor compartido y el desarrollo del sector agroalimentario regional.

En cuanto al objetivo específico 2. Indagar sobre los objetivos que persiguen las empresas del sector agroalimentario al vincularse, para identificar indicios en torno a la configuración de un clúster agroalimentario. Se encontró que las empresas buscan principalmente mejora continua, apoyos económicos y acceso a conocimientos o tecnología al vincularse con otras instituciones; aunque la sostenibilidad no suele estar expresada como un objetivo explícito, los hallazgos muestran que muchas de estas motivaciones responden, indirectamente a este enfoque. Las alianzas y redes de colaboración son reconocidas como estrategias para optimizar recursos y generar impactos positivos, por lo que se concluye que están sentadas las bases para configurar un posible clúster agroalimentario a nivel regional, puesto que existe una estructura empresarial e institucional adecuada y vinculada, que brinda un área de oportunidad para potencializar el desarrollo regional y competitivo del sector.

En el objetivo específico 3. Identificar los eslabones en la cadena de valor de las empresas del sector agroalimentario que presentan prácticas relacionadas

con la sostenibilidad. El análisis reveló que, aunque algunas empresas abordan la sostenibilidad de forma integral, aún prevalece un enfoque parcial, debido a que la mayoría de las prácticas sostenibles (59%) se concentran en la etapa de producción, dejando otros eslabones críticos como la logística o la gestión post-consumo con menor atención. Esto confirma que la sostenibilidad se implementa, pero requiere un mayor equilibrio que abarque toda la cadena de valor; su fortalecimiento, además, potencia la generación de valor compartido.

En lo referente al objetivo específico 4. Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés. Las empresas manifiestan conocer las necesidades de sus clientes y desarrollan productos alineados con esas expectativas. Existe una percepción positiva por parte de los clientes sobre la calidad, confiabilidad e innovación, aunque se detecta una falta de sistematización en la incorporación de opiniones, sugerencias y retroalimentación directa en los procesos de mejora. La innovación se muestra como un medio clave para lograr la sostenibilidad y diferenciación, y así satisfacer perspectivas actuales y anticiparse a demandas futuras, pero debe fortalecerse desde una lógica sistemáticamente centrada en el cliente y orientada al largo plazo.

Acerca del objetivos específico 5. Identificar las acciones que implementan las empresas agroalimentarias y su relación con las dimensiones de la sostenibilidad al considerar las necesidades económicas, sociales y medioambientales de la región. Se logró identificar que las acciones implementadas por las empresas impactan principalmente en la dimensión social: compromiso con la comunidad, generación de empleo y bienestar de las personas; mientras que en los aspectos económicos y ambientales se requiere enfrentar retos específicos y fortalecer la intencionalidad estratégica. Existe una desconexión entre algunas acciones sostenibles y su alineación con un enfoque de valor compartido, por lo que debe aplicarse integradamente, de ahí que el principal desafío radica en consolidar una visión integral y sistémica de la

sostenibilidad, reconociendo las particularidades de cada tipo de producción, el entorno y los recursos disponibles.

Referente al objetivo específico 6. Determinar los factores que limitan la aplicación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas del sector agroalimentario en la región. Se logró identificar que para el 50% de las empresas considera que la principal limitante es que los resultados de estas estrategias se obtienen a largo plazo. También se identifican limitaciones que tienen que ver con debilidades organizacionales, como la falta de conocimientos de gestión, visión estratégica y compromiso interno; estos son factores que restringen la incorporación efectiva del valor compartido.

Los hallazgos de esta tesis validan empíricamente y amplían los planteamientos de Porter y Kramer (2019) sobre el valor compartido como estrategia empresarial que trasciende la responsabilidad social tradicional, al generar beneficios económicos alineados con el progreso social. También coinciden con estudios como los de Pfitzer et al. (2013) que destacan que la sostenibilidad adquiere un poder transformador cuando se conecta con la innovación, y los estudios sobre la vinculación intersectorial, desafíos sociales y sostenibilidad realizados por Carayannis et al. (2019).

Los resultados de esta investigación aportan al cuerpo teórico del valor compartido y la sostenibilidad al mostrar su aplicación práctica en el contexto regional agroalimentario, mayormente microempresarial. De esta forma, se demuestra que el valor compartido no es exclusivo de grandes corporaciones, sino una estrategia viable y potente para Pymes. Promover el desarrollo y aplicación del valor compartido en el sector agroalimentario puede fortalecer el tejido social y económico de regiones, sobre todo del medio rural, generar empleos de calidad y proteger recursos naturales clave para el bienestar local.

A manera de recomendación, se exhorta a las empresas a alinear los objetivos empresariales con beneficios para la sociedad y el medio ambiente, interesarse por diseñar alianzas cada vez más sólidas, implementar mecanismos

de escucha activa y respuesta con clientes, integrar la sostenibilidad en toda su cadena de valor y capacitar a sus líderes en gestión estratégica promoviendo una cultura orientada al desarrollo sostenible.

En conclusión, esta investigación demuestra que la adopción de estrategias de valor compartido en el sector agroalimentario regional está directamente relacionada con un mejor desempeño en sostenibilidad, especialmente cuando se integran la innovación, la colaboración interinstitucional y una cadena de valor consistente. Si se logra alinear la visión empresarial con los intereses sociales y ambientales, las empresas fortalecerán su competitividad, convirtiéndose en agentes clave para el desarrollo sostenible de la región del Évora.

5.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Entre las limitaciones se reconoce que los resultados son exclusivos para las empresas estudiadas en este sector, sin embargo, el nivel de representatividad permite lograr la transferibilidad de los hallazgos a través de las características del contexto o en situaciones similares.

Además, aunque se incluyó una muestra sólida de 132 empresas, la concentración en microempresas podría dejar fuera de contexto a empresas de mayor escala. Por otro lado, aunque se lograron los objetivos planteados, sería sumamente importante dividir el sector agroalimentario por actividades productivas específicas, lo cual permitiría realizar un análisis más específico y tener un panorama particular de cada tipo de producción, que sirvan para hacer comparaciones entre ellos.

Metodológicamente sería interesante complementar este enfoque mixto, con la realización de entrevistas a profundidad a actores clave u otras partes interesadas, que permitan ampliar el panorama del valor compartido y la sostenibilidad desde diferentes perspectivas.

Algunos temas estratégicos para diseñar políticas o futuras líneas de investigación podrían profundizar en temas emergentes detectados, como: el rol

específico de las asociaciones colaborativas con el gobierno y centros de investigación, estrategias para fortalecer la colaboración empresa-universidad, y mecanismos de innovación participativa centrada en el cliente. Con relación a la sostenibilidad social, se sugiere explorar las relaciones con la comunidad y la calidad de la generación de empleos, en la sostenibilidad ambiental, la conservación de recursos naturales y el manejo de residuos son áreas prioritarias.

Referencias

- Alvarado Peña, L., & Salas Ruiz, J. A. (2020). *Sostenibilidad, competitividad y gestión en las organizaciones: experiencias latinoamericanas*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59281/LB_UCV.Fondo%20editorial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Ferrara, M., Raso, C., & Violi, A. (2021). Collaborative Organization Models for Sustainable Development in the Agri-Food Sector. *Sustainability*, 13(4), 2301. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13042301>
- Angulo, J. (2020). Quema de soca provoca graves daños al suelo. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/guamuchil/Quema-de-soca-provoca-graves-danos-al-suelo-20200703-0212.html>
- Angulo, J. (2021a). El amoniaco lo más utilizado por productores de la Región del Évora. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/agro/El-amoniaco-lo-mas-utilizado-por-productores-de-la-Region-Evora-20210910-0208.html>
- Angulo, J. (2021b). Hace falta mucha cultura en la Región del Évora ante el reciclaje. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/guamuchil/Hace-falta-mucha-cultura-en-la-Region-del-Evora-ante-el-reciclaje-20210324-0200.html>
- Arredondo, M. (2021). Sector agroalimentario representa el 8% de la economía de México: AARC. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/agro/Sector-agroalimentario-representa-el-8-de-la-economia-de-Mexico-AARC-20210312-0169.html>
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11(2). <http://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/614>
- Atoche, T. d. J. E., & Brito, A. E. P. (2019). El valor compartido y la competitividad en las pymes hoteleras en Yucatán, México. *ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589 ONLINE*, 142-147. https://www.researchgate.net/profile/Kathleen-Salazar-Serna/publication/331328329_Analisis_comparativo_de_indicadores_financieros_para_la_evaluacion_de_sistemas_fotovoltaicos/links/5f0326a6299bf1881603b7cc/Analisis-comparativo-de-indicadores-financieros-para-la-evaluacion-de-sistemas-fotovoltaicos.pdf#page=127
- Auzair, S. M., Muhammad, N. S., & Kamaruddin, M. I. H. (2021). The shared value and strategies towards a sustainable organization: A case study of a Malaysian social enterprise. *International Conference on Management and Muamalah 2021*, 111-120. <http://conference.kuis.edu.my/icom/8th/images/021-117.pdf>

- Barcellos-Paula, L., De la Vega, I., & Gil-Lafuente, A. M. (2021). The Quintuple Helix of Innovation Model and the SDGs: Latin-American Countries' Case and Its Forgotten Effects. *Mathematics*, 9(4), 416.
<https://www.mdpi.com/1005428>
- Barreras, I. Z. (2019). La competitividad en las empresas agropecuarias a través de la responsabilidad social empresarial. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 45, 273-284.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/141/14162394001/14162394001.pdf>
- Barreras, I. Z., Barreras, R. A. Z., & Palazuelos, M. d. J. H. (2017). Cluster agrícola como factor de desarrollo en las empresas del municipio de Angostura Sinaloa. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 40(1345-2017-1371), 525-540.
<https://doi.org/10.22004/ag.econ.261829>
- Barreras, I. Z., & Palazuelos, M. d. J. H. (2016). *Gestión y vinculación empresarial en el Municipio de Angostura, Sinaloa*
<http://utmetropolitana.edu.mx/Publicaciones/recursos/may.112016123644Libro%20avances%20y%20perspectivas%20de%20la%20innovacion.pdf#page=286>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, económica, humanidades y ciencias sociales* (Tercera edición ed.).
- BID. (2018). *Revolución agroindustrial: de granero a supermercado del mundo*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Revoluci%C3%B3n-agroindustrial-De-granero-a-supermercado-del-mundo.pdf>
- Blanchard, K., & Gray, D. (2019). Can shared value and entrepreneurship contribute to SME development within rural locations? *Strategic change*, 28(2), 147-155. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1002/jsc.2256>
- Bojórquez, O. (2009). *Las Organizaciones del Évora y el desarrollo regional* (1ra. ed.). Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Bolívar, H. (2011). Metodologías e indicadores de evaluación de sistemas agrícolas hacia el desarrollo sostenible. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8(1), 1-18.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706330>
- Brun, J., Jeuffroy, M.-H., Pénicaut, C., Cerf, M., & Meynard, J.-M. (2021). Designing a research agenda for coupled innovation towards sustainable agrifood systems. *Agricultural Systems*, 191, 103143.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103143>

- CAMBIOTEC. (2018). *Análisis del sector agroalimentario en el Estado de México*. https://comecyt.edomex.gob.mx/media/filer_public/65/92/6592b5eb-6949-47c8-a402-d47b9f464a46/competitividad_sector_agroalimentario.pdf
- Canobbio, C., & Ibarra, G. (2007). *Sistemas de innovación regional en clusters biotecnológicos de Canadá: Toronto, Ottawa, Vancouver y Montreal*. Casa Juan Pablos.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2019). Social business model innovation: A quadruple/quintuple helix-based social innovation ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 235-248. <https://doi.org/doi:10.1109/TEM.2019.2914408>
- Cárdenas, F. X. H., Ramos, C. R. F., Beltrán, Á. R. P., & Pazos, P. E. L. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *RECIAMUC*, 3(1), 670-699. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.\(1\).enero.2019.670-699](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.(1).enero.2019.670-699)
- CEPAL. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales* <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155>
- Chailertpong, T., & Phimolsathien, T. (2018). Antecedents to Creating Shared Value at Thai Waste-to-Energy Facilities. *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, 6(4), 649-664. <https://doi.org/10.13044/j.sdewes.d6.0198>
- Chen, Y.-R. R., Hung-Baesecke, C.-J. F., Bowen, S. A., Zerfass, A., Stacks, D. W., & Boyd, B. (2020). The role of leadership in shared value creation from the public's perspective: A multi-continental study. *Public Relations Review*, 46(1), 101749. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.006>
- Codas, M. B. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, 3(8), 75-82. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- CODESIN. (2018). *Reporte sobre la agricultura en Sinaloa al año 2017* <https://sinaloaennumeros.codesin.mx/wp-content/uploads/2018/06/Reporte-31-del-2018-de-agricultura-2017.pdf>
- CONEVAL. (2017). *Pobreza a nivel municipio 2010 Y 2015**. https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/AE_pobreza_municipal.aspx

- Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mio, C. (2017). Simulacra and sustainability disclosure: Analysis of the interpretative models of creating shared value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 414-434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>
- Corredor, A. D., Escobar, J. V., & Terraza, L. M. (2018). De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): Una reflexión crítica sobre los dos conceptos. *Aglaia*, 9(1), 263-285. <https://doi.org/10.22519/22157360.1193>
- De Anda-Montaña, R. E., Portillo-Molina, R., Delfina, M., & Cervantes-Rosas, M. d. I. Á. (2020). Elaboración y validación de instrumento para medir prácticas sustentables que crean valor en organizaciones agrícolas *Revista de investigación agraria y ambiental* 11(2), 59-70. <https://doi.org/10.22490/21456453.3375>
- De Anda Montaña, R. E., & Rosas, M. d. I. Á. C. (2019). Sustentabilidad en organizaciones agrícolas sinaloenses. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 15(1), 153-161. <https://doi.org/10.22490/21456453.3375>
- Díaz Cáceres, N., & Castaño, C. A. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/21028/El%20valor%20compartido%20como%20Nueva%20estrategia%20de%20desarrollo%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dybdahl, L. M. (2019). Business model innovation for sustainability through localism. In *Innovation for Sustainability* (pp. 193-211). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97385-2_11
- Economía, S. d. (2019). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018*. <https://www.gob.mx/se/prensa/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018-215878>
- Espinosa, H. R., Gómez, C. J. R., & Betancur, L. F. R. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56, 107-122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

- Eugenio, K. R. R., Apolo, J. E. G., Illescas, M. L. G., & Fuentes, L. P. C. (2021). La responsabilidad social empresarial como estrategia de diferenciación de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 171-189.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2021.1832>
- FAO. (2008). El sector agroalimentario como sistema. In *Ingeniería de alimentos, calidad y competitividad en sistemas de la pequeña industria alimentaria con énfasis en América Latina y el Caribe* (pp. 110).
<http://www.fao.org/docrep/pdf/010/y5788s/y5788s00.pdf>
- FAO. (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura: Tendencias y desafíos*
<http://www.fao.org/3/i6881s/i6881s.pdf>
- FAO. (2020). *Informe sobre el estado de los mercados de productos básicos agrícolas 2020*. <http://www.fao.org/3/cb0665es/cb0665es.pdf>
- FAO. (2021). *Marco estratégico para 2022-2031*.
<http://www.fao.org/3/ne577es/ne577es.pdf>
- Fernández-Gámez, M. Á., Gutiérrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, 11(6), 1784.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11061784>
- FIRA. (2021). *Perspectivas 2021*.
<https://www.fira.gob.mx/InfEspDtoXML/abrirArchivo.jsp?abreArc=86867>
- Fornerón, F. J. G. (2018). Implementación de un sistema de gestión de valor compartido en una empresa del rubro yerbatero de la ciudad de Bella Vista. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*(12), 105-117. <http://publicaciones.uni.edu.py/index.php/rseisa/article/view/217>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
<https://doi.org/doi:10.1017/CBO9781139192675.005>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3-18.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer.
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz Ballesteros, J. L., & Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación:*

Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. Universidad Pontificia Bolivariana.
<https://doi.org/http://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>

- González, M. (2021). Consejo Ciudadano de Ecología arranca trabajos en la Región del Évora con arborización. *El Debate*.
<https://www.debate.com.mx/guamuchil/Consejo-Ciudadano-de-Ecologia-arranca-trabajos-en-la-Region-del-Evora-con-arborizacion-20210523-0146.html>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Las tres rutas de la investigación científica: Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto* (Vol. 7). McGraw Hill.
- Hernández Contreras, R. G., Haro Zea, K. L., Medina Hernández, R. M., Gutiérrez Ramírez, J. L., & Espinosa Crispín, E. G. (2018). La Planeación Estratégica Para El Desarrollo Sostenible En México (Strategic Planning for Sustainable Development in Mexico). *Revista Global de Negocios*, 6(1), 15-28.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3041443
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed. ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Herrejón, R., & Reforma, A. (2020). Da T-Mec oportunidad a Jalisco en autopartes y agro. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/guadalajara/Da-T-MEC-oportunidad-a-Jalisco-en-autopartes-y-agro-20200831-0194.html>
- Huby, A. M. G., & Murguía, E. A. (2015). Responsabilidad social con valor compartido constituyen ventajas competitivas en empresas peruanas y mexicanas. *Quipukamayoc*, 23(44), 9-17.
<http://redvalorcompartido.com/TEXTOS/responsabilidad%20social%20y%20valor%20compartido.pdf>
- Idígoras, G. (2020). *Panorama para el comercio agroalimentario en la era post COVID19*. <https://blog.iica.int/blog/panorama-para-comercio-agroalimentario-en-era-post-covid19>
- INEGI. (2018a). *Encuesta nacional sobre productividad y competitividad, de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE)*.
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
- INEGI. (2018b). *Mapas para imprimir*
http://cuentame.inegi.org.mx/mapas/pdf/entidades/div_municipal/sinaloamps.pdf

- INEGI. (2020). *Censo de población y vivienda 2020*.
<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Microdatos>
- Jerónimo-Niniz, J. C., Fregoso-Jasso, G. S., & Aguilar-Maya, D. G. (2021). *Clúster industrial en la fabricación de Guitarras para desarrollar económicamente el Municipio de Paracho, Michoacán* Red internacional de investigadores en competitividad, <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1929>
- Jeurissen, R. (2000). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. 23(2), 229-231. <https://www.jstor.org/stable/25074238>
- Khurshid, H., & Snell, R. S. (2021). Examining mechanisms for creating shared value by Asian firms. *Journal of Business Research*, 129, 122-133.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.030>
- Kim, R. C. (2018). Can creating shared value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) collaborate for a better world? Insights from East Asia. *Sustainability*, 10(11), 4128.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su10114128>
- Ley Agraria. (1992). *Ley Agraria*. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (Última reforma DOF 25-Junio-2018).
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13_250618.pdf
- Madanchi, N., Thiede, S., Sohdi, M., & Herrmann, C. (2019). Development of a sustainability assessment tool for manufacturing companies. In *Eco-Factories of the future* (pp. 41-68). Springer.
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-93730-4_3
- Martínez, F. (2019). La 4T, en contra del sector agroalimentario. *El Debate*.
<https://www.debate.com.mx/politica/La-4T-en-contra-del-sector-agroalimentario-20191025-0138.html>
- Martínez, J. B., Fernández, M. L., & Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European journal of management and business economics*, 25(1), 8-14.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.redes.2015.11.002>
- Martinidis, G., Adamseged, M. E., Dyjakon, A., Fallas, Y., Foutri, A., Grundmann, P., Hamann, K., Minta, S., Ntavos, N., & Råberg, T. (2021). How clusters create shared value in rural areas: an examination of six case studies. *Sustainability*, 13(8), 4578.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13084578>
- Mejías-Brizuela, N., Orozco-Guillén, E., & Galáan-Hernández, N. (2016). Aprovechamiento de los residuos agroindustriales y su contribución al desarrollo sostenible de México. *Revista de Ciencias Ambientales y*

- Recursos Naturales*, 2(6), 27-41.
https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Ciencias_Ambientales_y_Recursos_Naturales/vol2num6/Revista_de_Ciencias_Ambientales_y_Recursos_Naturales_V2_N6_4.pdf
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., & Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(85), 37-56.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>
- Meléndez, G. M., Rivas, K. E. S. M., Díaz, J. C. H., Méndez, M. J., Wehenkel, C., García, M. A., Olivera, J. L. R., Alemán, E. M. S., Vera, J. C. L., & Quilachamin, W. X. G. (2019). *Desarrollo sostenible de zonas áridas y semiáridas frente al cambio climático*. Universidad Juárez del Estado de Durango.
https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=m36kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Desarrollo+sostenible+de+zonas+%C3%A1ridas+y+semi%C3%A1ridas+frente+al+cambio+clim%C3%A1tico&ots=pXLPXK_Mqq&sig=KYTbLIEqQyfE318A7ktvASqkS7Y
- Miranda, T., Suset, A., Cruz, A., Machado, H., & Campos, M. (2007). El Desarrollo sostenible. Perspectivas y enfoques en una nueva época. *Pastos y forrajes*, 30(2), 191-204. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03942007000200001
- Montes, K. (2020). Superávit alimentario crece 21.4% en México de enero a julio de 2020. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/economia/Superavit-agroalimentario-crece-21.4-en-Mexico-de-enero-a-julio-de-2020-20200914-0211.html>
- Moon, H. C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic change*, 28(2), 115-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jsc.2252>
- Moral Pachó, M. E. (2019). *Análisis de los indicadores de sostenibilidad en el sector agroalimentario español* Universidad Nacional de Educación a Distancia]. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:master-CEE-SyRSC-Memoral/Moral_Pachó_Maria_Esther_TFM.pdf
- Moralejo, I. A., Miguel, C. E., & Legarreta, J. M. B. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*(21), 87-110. <https://www.redalyc.org/pdf/866/86611886004.pdf>
- Morales, H. N., González, J. G., & De La Parra, J. P. N. (2018). *La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global* Repositorio de la Red Internacional

- de Investigadores en Competitividad,
<https://riico.net/index.php/riico/article/view/286>
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *El Espectador*. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22717>
- ONU. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo "Nuestro futuro en común".
http://www.ecominga.ugam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf
- ONU. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>
- Otero-Ortega, A. (2018). Enfoques de investigación. In *Métodos para el diseño del proyecto de investigación*. https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Padilla, P. R. (2017). *Política industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/41850>
- Paitán, H. Ñ., Mejía, E. M., Ramírez, E. N., & Paucar, A. V. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Paternoster, A. (2011). *Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa: un análisis comparativo de las memorias de sostenibilidad* [Universitat Politècnica de Catalunya].
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/13644/PFM_Agustin_Paternoster.pdf
- Pedersen, C. S. (2018). The UN sustainable development goals (SDGs) are a great gift to business! *Procedia Cirp*, 69, 21-24.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003>
- Pedroni, F., Piñeiro, V. A., & Dutra de Barcellos, M. (2017). Innovación y creación de valor compartido en el agronegocio argentino: un estudio de caso.

- Brazilian Journal of Management & Innovation*, 4(2), 148-174.
<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4355>
- Peñuelas, M. A. R. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
<https://serviciosonline.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/innovating-for-shared-value-pfizer-bockstette-and-stamp.pdf>
- Pinzón, M. M., & Osorio, M. G. (2017). Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá. *Suma de negocios*, 8(18), 96-105.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.003>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
<https://www.academia.edu/download/34289003/CompetitiveAdvantageOfNations.pdf>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* Rei.
[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Porter, M. E. (1999). Los "clusters" y la nueva economía de competencia. *Revista Palmas*, 20(4), 51-65.
<https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/719/719>
- Porter, M. E., Hills, G., Pfizer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value. *How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, 10-11. <https://commdev.org/wp-content/uploads/pdf/publications/Measuring-Shared-Value.pdf>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*, 84.
https://www.academia.edu/download/40673891/Corporate_Social_Responsibility.pdf
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
<http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/c9c186ba-f7d5-4ebe-bd74-d375387f45e8/res/res.pdf>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Prieto, M. E. P., Campos, I. C. A., & Luzardo, M. T. A. (2020). Categorías de análisis sobre la sostenibilidad una propuesta teórica y contextualizada para el sector empresarial. *ECONÓMICAS CUC*, 41(2), 115-136. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.Org.7>
- Ramírez-Hernández, J. J., & Avitia-Rodríguez, J. A. (2020). El sector agroalimentario en México, una senda contradictoria. In C. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C (Ed.), *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial, desafíos actuales y escenarios futuros* (pp. 715-725)718). <http://ru.iiec.unam.mx/5078/1/1-177-Ramirez%20-Avitia.pdf>
- Ramos, G. R., & Peñuelas, M. A. (2013). *Las Empresas Comercializadoras de Granos en Sinaloa, un acercamiento a sus características y la problemática actual* XVII Congreso internacional de ciencias administrativas, http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Las_Empresas_Comercializadoras_de_Granos_en_Sinaloa_un_Aercamiento_a_sus_Character_sticas_y_la_Probl em_tica_Actual.pdf
- RAN. (2018). *¿Qué son las Sociedades Rurales?* Registro Nacional Agrario. <https://www.gob.mx/ran/es/articulos/que-son-las-sociedades-rurales?idiom=es>
- Rantala, T., Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (2019). Identifying Strategies for Sustainable Entrepreneurship. In *Innovation for Sustainability* (pp. 213-229). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-97385-2_12
- Ritala, P. (2019). Innovation for Sustainability: Sceptical, Pragmatic, and Idealist Perspectives on the Role of Business as a Driver for Change. In *Innovation for Sustainability* (pp. 21-34). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-97385-2_2
- Rivera, A. D. T., Torres, L. E. L., & Avidal, C. M. (2019). *La innovación social: herramienta de gestión empresarial en la generación de valor compartido* Red internacional de investigadores en competitividad, <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1866>
- Romero, J. G. I. G., & Solís, F. M. V. (2019). *Valor compartido, competitividad y sustentabilidad en la Mipyme industrial y de servicios de Durango, México* <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=m36kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA139&dq=Valor+compartido,+competitividad+y+sustentabilidad+en+Ia+Mipyme+industrial+y+de+servicios+de+Durango,+M%C3%A9xico&ots=pXLPXK4Joo&sig=IRQ7eID4uJC2XqBKelWjZOuAyac>

- SAGARPA. (2014). *Estudio sobre el desarrollo institucional de las organizaciones rurales en México*.
<https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2019/01/28/1608/01022019-5-estudio-sobre-el-desarrollo-institucional-de-las-organizaciones-rurales-en-mexico.pdf>
- SAGARPA. (2015). *Servicio de información agraria y pesquera. Indicadores de la agroindustria*.
- Sagaste, D. B. (2021). Se reúnen líderes empresariales para formar la primera intercameral en la Región del Évora. *El Debate*.
<https://www.debate.com.mx/guamuchil/Se-reunen-lideres-empresariales-para-formar-la-primera-intercameral-en-la-Region-del-Evora-20210901-0151.html>
- Sánchez Farías, S. A. (2020). *Metodología para aplicar el concepto de valor compartido en las pymes colombianas: caso aplicado a SOTECOL SAS*
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/52526>
- Senevirathna, P. (2018). Creating shared value through partnerships in agricultural production in Sri Lanka. *Geoforum*, 90, 219-222.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.02.015>
- Sepúlveda, J. A. M., Reyes, D. M., Carrillo, L. N., & Rueda, M. J. (2019). Implementación de un método de medición de la sostenibilidad empresarial: EAN Sustainability Index. *NOVUM*, 2(9), 49-64.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/78374/71393>
- SIAP. (2020a). *Anuario estadístico de la producción agrícola*.
<https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>
- SIAP. (2020b). *Panorama agroalimentario 2020*.
https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2020/Atlas-Agroalimentario-2020
- SIAP. (2020c). *Sinaloa, infografía agroalimentaria 2020*.
<http://estadisticas.sinaloa.gob.mx/documentos/Infografiasagroalimentarias/Sinaloa-Infografia-Agroalimentaria-2020.pdf>
- Sinthupundaja, J., & Kohda, Y. (2019). Effects of corporate social responsibility and creating shared value on sustainability. In *Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1272-1284). IGI Global.
<https://doi.org/doi:10.4018/978-1-5225-7915-1.ch062>
- Somoza Ríos, J. A. (2020). *Desarrollo de un modelo de gestión organizacional hacia la sustentabilidad en la producción de camarón* Universidad

- Autónoma de Nayarit].
<http://dspace.uan.mx:8080/xmlui/handle/123456789/2343>
- Soto Abanto, S. E. (2021). *Gestión del intraemprendimiento en la creación de valor compartido en micro y pequeñas empresas de Trujillo* Universidad César Vallejo]. Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54690>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 31(2), 179-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7438487>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Paidós Ibérica.
- Terrazas, A. M., de la Garza, S. P., & Cruz, R. Á. (2019). Las Organizaciones Rurales, Opciones Para La Integración De Los Pequeños Productores Rurales Del Sector Agrícola En San Buenaventura, Cohauila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 45(1345-2020-515), 285-298.
<https://doi.org/10.22004/ag.econ.301868>
- UNA. (2020). *Sector agroalimentario, el que más crecerá en 2020 pese a recortes*. Unión Nacional de Avicultores. <https://una.org.mx/sector-agroalimentario/>
- Vega, J. (2019). México puede crecer 4% si invierte en agricultura: Bram Govaerts. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/losmochis/Mexico-puede-crecer-4-si-invierte-en-agricultura-Bram-Govaerts-20190707-0077.html>
- Villa-Castro, B. (2020). En Sinaloa, dañar al medio ambiente es considerado un delito. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/quamuchil/En-Sinaloa-danar-al-medio-ambiente-es-considerado-un-delito-20200709-0048.html>
- Villa-Castro, B. (2021). La agricultura se ha convertido en un volado para los productores de Sinaloa. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/agro/La-agricultura-se-ha-convertido-en-un-volado-para-los-productores-de-Sinaloa-20210106-0106.html>
- Wieland, J. (2017). Shared Value—Theoretical Implications, Practical Challenges. In *Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism* (pp. 9-26). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8_2
- Wiśniewska-Paluszak, J. A., & Paluszak, G. T. (2021). Development of sustainable resource ties in the agrifood industry: the case for the Polish fruit and vegetable industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(2), 293-320. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2019.0149>
- Yang, T.-K., & Yan, M.-R. (2020). The corporate shared value for sustainable development: An ecosystem perspective. *Sustainability*, 12(6), 2348. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12062348>

Anexos

Anexo 1. Cronograma de actividades

El presente cronograma de actividades se realizó con base en la planificación propuesta en la guía para tesis del Doctorado en Administración Estratégica, de la Facultad de Contaduría y Administración.

Actividades	Semestres																	
	III			IV			V			VI			VII			VIII		
Capítulo II. Marco de referencia (marco teórico y conceptual)																		
Presentación de avances en coloquio de investigación aplicada II																		
Capítulo III. Diseño y metodología empleada para el análisis del estudio de caso																		
Enviar artículo de su trabajo a revista indexada																		
Presentación de avances en coloquio de investigación aplicada III																		
Validez del instrumento																		
Estancia de investigación																		
Presentación de avances en coloquio de investigación aplicada IV																		
Estancia profesional																		
Resultados preliminares del estudio de caso																		
Presentación de avances en coloquio de investigación aplicada V																		
Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados																		
Participación en congreso																		

CISCGO																			
Presentación de avances en coloquio de investigación aplicada VI																			
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones																			
Presentación de avances en coloquio de investigación aplicada VII																			

Anexo 2. Matriz de congruencia

Preguntas	Objetivos	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
Central: ¿Cuál es la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora? Secundarias: P1 ¿Con cuáles actores y organizaciones se vinculan las empresas del sector agroalimentario regional? P2 ¿Qué objetivos persiguen las empresas del sector agroalimentario al vincularse con otras compañías e instituciones? P3 ¿En qué eslabones de la cadena de valor de las empresas del sector agroalimentario se identifican prácticas relacionadas con la sostenibilidad? P4 ¿Cómo la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés? P5 ¿Qué acciones implementan las empresas del sector agroalimentario y aportan a las dimensiones de sostenibilidad económica, social y medioambiental de la región? P6 ¿Cuáles son los principales factores que limitan la creación de valores compartidos por parte de las empresas del sector agroalimentario de la región?	General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora. Específicos: 1. Distinguir a los actores y organizaciones con los cuales se vinculan las empresas del sector agroalimentario. 2. Indagar sobre los objetivos que persiguen las empresas del sector agroalimentario al vincularse, para identificar indicios en torno a la configuración de un clúster agroalimentario. 3. Identificar los eslabones en la cadena de valor de las empresas del sector agroalimentario que presentan prácticas relacionadas con la sostenibilidad. 4. Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés. 5. Identificar las acciones que implementan las empresas agroalimentarias y su relación con las dimensiones de la sostenibilidad al considerar las necesidades económicas, sociales y medioambientales de la región. 6. Determinar los factores que limitan la aplicación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas del sector agroalimentario en la región.	Estructura: 1. Teoría CSV -Conceptualización y antecedentes de la CVC. -Asociaciones colaborativas(Clúster quintuple hélice) -La cadena de valor -Teoría de la innovación y desarrollo de productos 2. Teoría del desarrollo sostenible - Antecedentes de Desarrollo Sostenible. - Dimensiones de la Sostenibilidad: económica, social y ambiental. - Indicadores de sostenibilidad en las empresas.	Hipótesis: H1. La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva y fuertemente relacionada con la sostenibilidad económica de la región del Évora. H2. La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva y medianamente relacionada con la sostenibilidad social de la región del Évora. H3. La implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario se encuentra positiva pero débilmente relacionada con la sostenibilidad ambiental de la región del Évora.	Variable independiente: Variable dependiente: Variable interviniente: NOTA: No se distinguen estos tipos de variables, puesto que el estudio es de tipo CORRELACIONAL (No inferencial), y lo que se busca es conocer el grado de relación entre las dos dimensiones analizadas: 1. Estrategias de creación de valor compartido y 2. La sostenibilidad.

Anexo 3. Consentimiento informado



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto: Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora.

Investigador Principal: MC. Cecilia Margarita Lugo Báez

Yo,

(Nombre y apellidos)

- Manifiesto que he leído y entendido la hoja de información que se me ha entregado, que he hecho las preguntas que me surgieron sobre el proyecto y que he recibido información suficiente sobre el mismo con relación a los objetivos del estudio, sus métodos, beneficios e inconvenientes.
- Comprendo que mi participación es totalmente voluntaria y altruista, que puedo retirarme del estudio cuando quiera sin tener que dar explicaciones y sin que esto tenga ningún tipo de repercusiones.
- Presto libremente mi conformidad para participar en el Proyecto de Investigación.
- He sido también informado/a de que mis datos personales serán protegidos de acuerdo con la ley de protección de datos personales vigente.
- Tomando ello en consideración, OTORGO mi CONSENTIMIENTO para cubrir los objetivos especificados en el proyecto.
- Que en cualquier momento puedo revocar mi consentimiento (sin necesidad de explicar el motivo) y solicitar la eliminación de mis datos personales.

CONSIENTO EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PRESENTE ESTUDIO

SI (☒) NO (☐)

Para dejar constancia de todo ello, firmo a continuación:

Fecha _____ Firma _____

Nombre investigador: MC. Cecilia Margarita Lugo Báez Firma: _____

Se deja constancia en este instante que este documento será firmado en dos copias originales, quedando una de ellas en manos del (la) Investigador(a) Responsable y la otra en manos del (la) participante.

Anexo 4. Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora

Agradecemos su colaboración al responder el presente cuestionario, el cual tiene como objetivo obtener información para el sustento de la investigación sobre la relación entre el valor compartido y la sostenibilidad en la Región del Évora, los resultados serán utilizados únicamente para fines académicos y los datos que usted proporcione serán tratados de forma reservada, quedando en resguardo del responsable de la misma.

NOTA: Los datos recopilados en este contexto serán utilizados exclusivamente con el propósito de cumplir los objetivos de la presente investigación. Tenga la seguridad de que todo dato personal y de identidad empresarial serán tratados con total confidencialidad.

Información general de la organización					
a. Giro o actividad: () Agrícola () Pecuaria () Acuícola () Pesca () Agroindustria					
b. Número de empleados:		a) 0 a 10	b) 11 a 30	c) 31 a 100	d) Mas de 100
c. Ubicación:		() Mocorito () Salvador Alvarado () Angostura			
Información del encuestado					
d. Género:	M	F	e. Edad:		f. Antigüedad en la empresa:

Instrucciones: Marque con una “X” en el recuadro que corresponda conforme a lo siguiente: 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta, indica que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones.

No aplica	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
NA	1	2	3	4	5

Indicadores /Ítems	NA	1	2	3	4	5
CREACION DE VALOR COMPARTIDO						
Innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados						
1. La empresa conoce las necesidades, preferencias y el potencial de la comunidad como oportunidad de negocio	NA	1	2	3	4	5
2. A la hora de crear y/o mejorar productos, la empresa tiene en cuenta el análisis de necesidades económicas, sociales y ambientales de sus posibles clientes.	NA	1	2	3	4	5
3. La empresa utiliza plataformas tecnológicas para el intercambio de ideas con sus clientes.	NA	1	2	3	4	5
4. Se tienen identificados claramente los grupos de interés para la empresa.	NA	1	2	3	4	5
5. La empresa se interesa por los clientes potenciales que necesitan sus productos y/o servicios, pero no pueden acceder a ellos.	NA	1	2	3	4	5
6. La empresa toma en cuenta lo que piensan los clientes de sus productos/servicios para mejorarlos.	NA	1	2	3	4	5
7. La empresa ha replanteado el precio de sus productos o servicios a fin de que sean accesibles.	NA	1	2	3	4	5
8. La empresa tiene definido en su misión un propósito social claro.	NA	1	2	3	4	5
9. La empresa cuenta con mecanismos para retroalimentarse a través de los empleados para establecer mejoras.	NA	1	2	3	4	5
10. La empresa puede acceder a otros mercados con sus						

productos actuales.	NA	1	2	3	4	5
11. La empresa conoce ampliamente el sector en el que se desempeña, en especial las tendencias de los consumidores.	NA	1	2	3	4	5
Asociaciones colaborativas						
12. La empresa ha recibido asesorías, consultorías y/o apoyo por parte de programas de gobierno.	NA	1	2	3	4	5
13. La empresa busca dentro de la comunidad negocios para abastecerse de insumos y/o servicios.	NA	1	2	3	4	5
14. La empresa mantiene vínculos con otras empresas para desarrollar proyectos en conjunto.	NA	1	2	3	4	5
15. La empresa mantiene vínculos con universidades o centros de investigación para el intercambio de conocimientos o desarrollar proyectos en conjunto.	NA	1	2	3	4	5
16. La empresa ha desarrollado proyectos en conjunto con entidades de gobierno.	NA	1	2	3	4	5
17. La empresa tiene disposición a trabajar en conjunto con otras empresas, organizaciones gubernamentales o instituciones educativas para incrementar sus ventas, innovar, reducir costos o compartir buenas prácticas.	NA	1	2	3	4	5
Cadena de valor						
18. La empresa depende de proveedores de productos importados.	NA	1	2	3	4	5
19. La empresa tiene contratos de tipo comercial con otras empresas dentro de su entorno.	NA	1	2	3	4	5
20. La empresa busca proveedores responsables con el medio ambiente.	NA	1	2	3	4	5
21. La empresa tiene identificadas sus áreas, departamentos o actividades que generan valor compartido.	NA	1	2	3	4	5
22. La empresa revisa regularmente el sistema de producción, buscando generar ahorros en el consumo de recursos de agua y energía.	NA	1	2	3	4	5
23. La empresa revisa regularmente el sistema de producción, buscando el aprovechamiento de los residuos.	NA	1	2	3	4	5
24. En la empresa se intenta utilizar al mínimo los recursos en sus procesos que podrían afectar al medio ambiente	NA	1	2	3	4	5
25. En la empresa se promueve el reciclado o la reutilización de materiales.	NA	1	2	3	4	5
SOSTENIBILIDAD						
Dimensión económica						
26. La empresa realiza pruebas de calidad a sus productos.	NA	1	2	3	4	5
27. La durabilidad y calidad de los productos de la empresa es buena.	NA	1	2	3	4	5
28. La empresa participa en programas y acciones para contribuir a la solución de problemas económicos de la comunidad.	NA	1	2	3	4	5
29. La empresa es eficiente y productiva económicamente.	NA	1	2	3	4	5
30. La empresa cuenta con solvencia para cumplir sus compromisos económicos.	NA	1	2	3	4	5
31. Desde el punto de vista económico, la empresa es rentable.	NA	1	2	3	4	5
32. La empresa tiene acceso a incentivos fiscales por parte del						

estado.	NA	1	2	3	4	5
33. La empresa se beneficia de programas de financiamiento por parte del gobierno.	NA	1	2	3	4	5
34. La empresa realiza donaciones de manera directa a la comunidad.	NA	1	2	3	4	5
Dimensión Social						
35. Se da prioridad a las personas del entorno para incorporarla laboralmente.	NA	1	2	3	4	5
36. La empresa promueve la capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados.	NA	1	2	3	4	5
37. La empresa busca regularmente cómo impactar positivamente en su entorno.	NA	1	2	3	4	5
38. El modelo de negocio de la empresa tiene como visión contribuir a la sociedad.	NA	1	2	3	4	5
39. La empresa cuenta con un programa de medidas preventivas para evitar situaciones de riesgo laboral.	NA	1	2	3	4	5
40. La empresa brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a sus empleados.	NA	1	2	3	4	5
41. La empresa cuenta con políticas de remuneración iguales o superiores a las de la ley.	NA	1	2	3	4	5
42. La empresa promueve la equidad de género e igualdad de oportunidades entre sus colaboradores.	NA	1	2	3	4	5
43. Las políticas de la empresa promueven la diversidad de empleados y no discriminación para otorgar empleo.	NA	1	2	3	4	5
Dimensión ambiental						
44. La empresa cuenta con políticas explícitas en materia ambiental.	NA	1	2	3	4	5
45. La empresa ha ejecutado programas para contribuir a la solución de problemas ambientales de la comunidad de su entorno.	NA	1	2	3	4	5
46. La empresa cuenta con programas para el manejo eficiente de sus residuos.	NA	1	2	3	4	5
47. En la empresa se reciclan y reutilizan productos, materiales o desechos con el fin de disminuir el impacto ambiental.	NA	1	2	3	4	5
48. La empresa utiliza energías renovables o ha tomado medidas con el fin de reducir el consumo de energía.	NA	1	2	3	4	5
49. La empresa cuenta con las medidas necesarias para el buen manejo y consumo eficiente del agua, con el fin de no desperdiciarla.	NA	1	2	3	4	5
50. Al personal de la empresa se le capacita en materia ambiental, para concientizarlos sobre el desarrollo sostenible.	NA	1	2	3	4	5
51. La empresa ha minimizado el uso de productos químicos; optando por alternativas menos dañinas al ambiente.	NA	1	2	3	4	5

52. Los grupos de interés prioritarios para la empresa son:

- a) __ Clientes
- b) __ Proveedores
- c) __ Gobierno
- d) __ Empleados
- e) __ Comunidad
- f) __ Medios de comunicación
- g) __ Inversionistas
- h) __ Otros (especifique): _____

53. Si su empresa se encuentra vinculada (mediante acuerdos o convenios) con otras organizaciones, incluso de otros sectores, marque las principales:

- a) ☐ Instituciones de gobierno
- b) ☐ Universidades
- c) ☐ Centros de investigación
- d) ☐ Organismos sociales
- e) ☐ Cámaras o asociaciones empresariales
- f) ☐ Otro (especifique): _____

54. ¿Con qué objetivos su empresa se vincula con dichas organizaciones e instituciones?

55. ¿Puede mencionar una o más acciones que realice su empresa para contribuir al desarrollo sostenible regional, sea en lo económico, social o ambiental?

56. ¿En qué áreas específicas de su empresa se realizan prácticas relacionadas con la sostenibilidad?

57. ¿Cómo se desechan o aprovechan los residuos que se generan en el área de producción? Señale la(s) opción(es):

- a) ☐ Barranca o río.
- b) ☐ Contenedor
- c) ☐ Relleno sanitario
- d) ☐ Empresa de manejo de residuos peligrosos
- e) ☐ Se dejan en los terrenos
- f) ☐ Se queman
- g) ☐ Se reciclan
- h) ☐ Centro de acopio
- i) ☐ Venta
- j) ☐ Reprocesamiento biológico
- k) ☐ Tratamiento de aguas residuales
- l) ☐ Otro destino diferente (especifique): _____

58. Si la empresa ha participado en el diseño y ejecución de proyectos que buscan beneficios económicos, sociales y/o ambientales para la región. ¿Puede mencionar en qué consisten?

59. El Crear Valor Compartido (CVC) consiste en la búsqueda de crear valor económico al crear valor social, para esto las empresas deben orientarse a las necesidades de la sociedad, respetar el medio ambiente y hacer partícipe a los pobladores de la comunidad donde opera. Las acciones que ha realizado su empresa para la Creación de Valor Social Compartido, son:.

- a) ☐ Rediseñar productos o servicios para darle bienestar a los clientes.
- b) ☐ Utilizar responsablemente la energía.
- c) ☐ Practicar el reciclaje.
- d) ☐ Minimizar la contaminación, con el manejo eficiente de residuos.
- e) ☐ Midiendo el impacto ambiental de sus actividades.
- f) ☐ Búsqueda de proveedores eficientes.
- g) ☐ Estableciendo redes productivas a nivel regional.
- h) ☐ Disminución del uso de plástico y papel.
- i) ☐ Capacitaciones a colaboradores.
- j) ☐ Asociar a la comunidad en sus operaciones.
- k) ☐ Capacitar a pobladores.
- l) ☐ Contrata con pequeños negocios de la comunidad donde opera.
- m) ☐ Otro(especifique): _____

60. Con base en las CVC de la empresa, las dificultades para su puesta en marcha fueron:

- a) ☐ Escasez de recursos económicos
- b) ☐ Resistencia al cambio por parte de los colaboradores
- c) ☐ Falta de colaboración efectiva por parte de los miembros de la empresa
- d) ☐ Falta de compromiso por parte de los directivos
- e) ☐ Desconocimiento sobre la implementación
- f) ☐ Carencia de personal idóneo
- g) ☐ Falta de tiempo
- h) ☐ Falta de equipo de trabajo
- i) ☐ Falta de infraestructura regional
- j) ☐ Otro(especifique): _____

61. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué beneficios presentó la empresa al poner en marcha cada una de ellas?

62. Entre las principales limitaciones o problemas para aplicar este enfoque al contexto regional, se identifican:

- a) ☐ Falta de compromiso de todos los integrantes de la organización
- b) ☐ Falta de conocimiento de gestión por parte de los directivos
- c) ☐ Los resultados son a largo plazo
- d) ☐ Dificultad para cuantificar los beneficios sociales
- e) ☐ Indiferencia ante las necesidades locales
- f) ☐ Otro (especifique): _____

Si desea recibir los resultados del estudio indique la dirección a la que deben remitirse:

E-mail: _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 5. Cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora

Agradecemos su colaboración al responder el presente cuestionario, el cual tiene como objetivo obtener información para el sustento de la investigación sobre la relación entre el valor compartido y la sostenibilidad en la Región del Évora, los resultados serán utilizados únicamente para fines académicos y los datos que usted proporcione serán tratados de forma reservada, quedando en resguardo del responsable de la misma.

NOTA: Los datos recopilados en este contexto serán utilizados exclusivamente con el propósito de cumplir los objetivos de la presente investigación. Tenga la seguridad de que todo dato personal y de identidad empresarial serán tratados con total confidencialidad.

Datos del encuestado
a. Tipo de cliente: Persona Física () Empresa () Institución de gobierno ()
b. Tiempo de ser cliente de la empresa: () Menos de un año () De 1 a 5 años () De 5 a 10 años () Mas de diez años

Instrucciones: Marque con una "X" en el recuadro que corresponda conforme a lo siguiente: 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta, indica que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones.

No aplica	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre			Siempre		
NA	1	2	3	4			5		
Indicadores /Ítems				NA	1	2	3	4	5
CREACION DE VALOR COMPARTIDO									
Perspectiva del cliente sobre la innovación y desarrollo de nuevos productos									
1. Los productos que ofrece la empresa son adecuados a sus necesidades.				NA	1	2	3	4	5
2. Los productos de la empresa han cambiado o mejorado de acuerdo con sus necesidades.				NA	1	2	3	4	5
3. Los precios de los productos que maneja la empresa son accesibles.				NA	1	2	3	4	5
4. En general, la empresa toma en cuenta sus opiniones, quejas o sugerencias.				NA	1	2	3	4	5
5. La calidad de los productos de la empresa es satisfactoria.				NA	1	2	3	4	5
6. Los productos que ofrece la empresa son innovadores.				NA	1	2	3	4	5
7. Recomienda los productos de la empresa a otros consumidores.				NA	1	2	3	4	5
8. La empresa y sus productos son totalmente confiables.				NA	1	2	3	4	5
9. La empresa cuida de sus intereses como cliente.				NA	1	2	3	4	5

10. Los medios de comunicación que utilizo para hacer llegar propuestas, quejas o sugerencias a la empresa son:

- a) _____ Buzón de quejas o sugerencias
- b) _____ Correo electrónico o mensajes de texto
- c) _____ Diálogo directo con personal de la empresa
- d) _____ Otro (especifique): _____

11. De los siguientes aspectos marque aquellos que considere que ha innovado la empresa:

- a) ☐ Instalaciones
- b) ☐ Equipo
- c) ☐ Materiales
- d) ☐ Productos que ofrece
- e) ☐ Atención y servicios
- f) ☐ Procesos
- g) ☐ Otro (especifique): _____

12. ¿Conoce si la empresa realiza acciones en beneficio de la comunidad?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es sí, podría mencionar su opinión respecto a estas acciones:

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 6. Constancias de validación por expertos del cuestionario para empresas

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO PARA EMPRESAS

1. DATOS DEL EXPERTO					
Nombre: Manuel Arturo Coronado García					
Grado académico: Doctor					
Ocupación: Profesor Investigador y Jefe de Departamento Académico Empresa o institución: Universidad Autónoma de BCS					
Puesto: Profesor Investigador y Jefe de Departamento Académico Antigüedad: 7 años					
Datos de localización. Tel: 61212 38800 Ext 5100				E-mail: mcoronado@uabcs.mx	
2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN					
Título: "Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora".					
Objetivo General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.					
3. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN					
Objetivo del instrumento: Validación por el experto atendiendo a la congruencia de contenido del ítem, y su redacción que incluye la coherencia, claridad, sintaxis, ortografía.					
Instrucciones: Marque con "X" la casilla de acuerdo con el ítem correspondiente (52-62). Si tiene observaciones favor de anotarlas en los espacios correspondientes.					
Nota: En caso de tener observaciones sobre los ítems 01 al 51, puede hacerlas en los renglones en blanco restantes.					
Los ítems del instrumento corresponden a las dimensiones de estudio: "Creación de valor compartido" y "Sostenibilidad", en cuanto a las categorías de análisis: Asociaciones colaborativas, cadena de valor, sostenibilidad ambiental y social.					
Ítem	Validez de contenido (Congruencia)		Redacción		Observaciones
	SI	No	SI	No	
52. ¿Cuáles son los grupos de interés prioritarios para la empresa?	X		X		
53. Puede mencionar ¿Con cuáles empresas u organizaciones, incluso de otros sectores está vinculada su empresa, sea mediante acuerdos o convenios?	X			X	Me parece innecesario el "puede mencionar"
54. ¿Con qué objetivos su empresa mantiene vinculación con dichas organizaciones e instituciones?	X			X	Cambiar mantiene vinculación por "se vincula"
55. ¿Puede mencionar una o más acciones que realice su empresa para contribuir al desarrollo sostenible?	X		X		

56 ¿En qué áreas específicas de su empresa se realizan prácticas relacionadas con la sostenibilidad?	X		X		
57 ¿Cómo se desechan los residuos? Señale: ___ Barranca o río. ___ Contenedor ___ Relleno sanitario ___ Empresa de manejo de residuos peligrosos ___ Se dejan en los terrenos ___ Se queman ___ Se reciclan ___ Centro de acopio ___ Venta ___ Otro destino diferente (especifique):	X		X		Sería bueno especificar si son del área de producción
58. Si la empresa ha participado en el diseño y ejecución de proyectos que buscan beneficios sociales y/o ambientales. ¿Puede mencionar en qué consisten?	X		X		
59. El Crear Valor Compartido (CVC) consiste en la búsqueda de crear valor económico al crear valor social, para esto las empresas deben orientarse a las necesidades de la sociedad, respetar el medio ambiente y hacer participe a los pobladores de la comunidad donde opera. ¿Qué acciones ha realizado la empresa para la Creación de Valor Compartido (CVC)? Señale. ___ Rediseñar productos o servicios para darle bienestar a los clientes. ___ Utilizar responsablemente la energía. ___ Practicar el reciclaje. ___ Minimizar la contaminación, con el manejo eficiente de residuos. ___ Midiendo el impacto ambiental de sus actividades. ___ Búsqueda de proveedores eficientes. ___ Disminución del uso de plástico y papel. ___ Capacitaciones a colaboradores. ___ Asociar a la comunidad en sus operaciones. ___ Capacitar a pobladores. ___ Contrata con pequeños negocios de la comunidad donde opera. ___ Otro(especifique):	X			X	Reactivo demasiado largo, pudiera resumirse, a manera de sugerencia
60. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué dificultades presentó la empresa para ponerlas en marcha? ___ Escasez de recursos económicos ___ Resistencia al cambio por parte de los colaboradores ___ Falta de colaboración efectiva por parte de los miembros de la empresa ___ Falta de compromiso por parte de los directivos ___ Desconocimiento sobre la implementación ___ Carencia de personal idóneo ___ Falta de tiempo ___ Otro(especifique):	X		X		
61. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué beneficios presentó la empresa al ponerlas en marcha?	X		X		Pudiera ser importante señalar en cada una de ellas

62. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones o problemas para aplicar este enfoque al contexto regional?	X		X		
5. La empresa se interesa por aquellos clientes potenciales que necesitan sus productos y/o servicios, pero no pueden acceder.	X			X	Pareciera incompleta la pregunta, acceder a? Productos o a la empresa?
21 La empresa tiene identificadas las áreas, departamentos o actividades que generan valor compartido.	X			X	Serían sus áreas?
49. La empresa cuenta con las medidas necesarias para un buen manejo en el consumo del agua, con el fin de no desperdiciarla.	X			X	Buen manejo y consumo eficiente....

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Manuel Arturo Coronado García, de profesión Administrador de Agronegocios, y ejerciendo actualmente como Profesor investigador en la empresa / institución UABCS, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems		X	
Ortografía			X
Presentación			X

En La Paz, BCS a los 07 días del mes de Noviembre del 2023.


Dr. Manuel Arturo Coronado García
Nombre y firma del juez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Norma Angélica Torres Galindo, de profesión Licenciada en Contaduría Pública, y ejerciendo actualmente como Profesora de Tiempo Completo en la empresa / institución Universidad de Guadalajara, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			*
Amplitud de contenidos			*
Redacción de los ítems			*
Ortografía			*
Presentación			*

En Zapopan, Jalisco a los 8 días del mes de noviembre de 2023


Norma Angélica Torres Galindo
Nombre y firma del juez

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO PARA EMPRESAS

1. DATOS DEL EXPERTO					
Nombre: ANA MARIA LOPEZ CARMONA					
Grado académico: DOCTORA EN ESTUDIOS FISCALES					
Ocupación: DOCENTE/INVESTIGADOR Empresa o institución: UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SINALOA					
Puesto: PTC TITULAR C		Antigüedad: 30 AÑOS			
Datos de localización. Tel: 6731150040 E-mail: ana_camona44@uas.edu.mx					
2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN					
Título: "Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora".					
Objetivo General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.					
3. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN					
Objetivo del instrumento: Validación por el experto atendiendo a la congruencia de contenido del ítem, y su redacción que incluye la coherencia, claridad, sintaxis, ortografía.					
Instrucciones: Marque con "X" la casilla de acuerdo con el ítem correspondiente (52-62). Si tiene observaciones favor de anotarlas en los espacios correspondientes.					
Nota: En caso de tener observaciones sobre los ítems 01 al 51, puede hacerlas en los renglones en blanco restantes.					
Los ítems del instrumento corresponden a las dimensiones de estudio: "Creación de valor compartido" y "Sostenibilidad", en cuanto a las categorías de análisis: Asociaciones colaborativas, cadena de valor, sostenibilidad ambiental y social.					
Ítem	Validad de contenido (Congruencia)		Redacción		Observaciones
	SI	No	SI	No	
52. ¿Cuáles son los grupos de interés prioritarios para la empresa?		X	X		No están declarados en ninguna de las variables analizadas, quizás deba incorporarse para su congruencia en este apartado del Instrumento
53. Puede mencionar ¿Con cuáles empresas u organizaciones, incluso de otros sectores está vinculada su empresa, sea mediante acuerdos o convenios?		X		X	Aclarar el nivel de relación entre el tipo de producto que promueve y si existe una relación previa con otras empresas, considero que debe realizarse una pregunta introductoria previa
54 ¿Con qué objetivos su empresa mantiene vinculación con dichas organizaciones e instituciones?	X		X		Tiene relación con la pregunta previa pero no identifica una variable que mencione este aspecto, quizás deba declararlo

55. ¿Puede mencionar una o más acciones que realice su empresa para contribuir al desarrollo sostenible?	X		X		Aunque vienen explícitas quizás deba enfocarse las sugerencias en lo que pretende destacar en la investigación
56. ¿En qué áreas específicas de su empresa se realizan prácticas relacionadas con la sostenibilidad?	X		X		Cuales se pretenden destacar o hacia cuales se orienta el estudio porque eso determina la orientación del instrumento ya se que valide las hipótesis propuestas o responda a interrogantes de investigación
57. ¿Cómo se desechan los residuos? Señale: ___ Barranca o río. ___ Contenedor ___ Relleno sanitario ___ Empresa de manejo de residuos peligrosos ___ Se dejan en los terrenos ___ Se queman ___ Se reciclan ___ Centro de acopio ___ Venta ___ Otro destino diferente (especifique):		X	X		Considero que debe haber una parte que explique esta parte del tipo de tratamiento que actualmente se realiza para el tipo de desecho de residuos, considero que debe haber una escala o diferenciación para abordar esta clasificación
58. Si la empresa ha participado en el diseño y ejecución de proyectos que buscan beneficios sociales y/o ambientales. ¿Puede mencionar en qué consisten?	X			X	Es ambigua ya que aborda 2 áreas la social y la ambiental que arrojaría con este tipo de pregunta una orientación hacia una u otra o quizás combinaría las 2 en una sola respuesta, considero que debe priorizar que respuesta esta buscando
59. El Crear Valor Compartido (CVC) consiste en la búsqueda de crear valor económico al crear valor social, para esto las empresas deben orientarse a las necesidades de la sociedad, respetar el medio ambiente y hacer participe a los pobladores de la comunidad donde opera. ¿Qué acciones ha realizado la empresa para la Creación de Valor Compartido (CVC)? Señale. ___ Rediseñar productos o servicios para darle bienestar a los clientes. ___ Utilizar responsablemente la energía. ___ Practicar el reciclaje. ___ Minimizar la contaminación, con el manejo eficiente de residuos. ___ Midiendo el impacto ambiental de sus actividades. ___ Búsqueda de proveedores eficientes. ___ Disminución del uso de plástico y papel. ___ Capacitaciones a colaboradores. ___ Asociar a la comunidad en sus operaciones. ___ Capacitar a pobladores. ___ Contrata con pequeños negocios de la comunidad donde opera. Otro(especifique):	X			X	Una opción sería varias de las opciones anteriores por lo que sugiero que el ítem sea diseñado para que puedan señalarse varias opciones, aunque aclara el propósito de los tipos de valores, considero que debería priorizar cual es el valor más importante a resaltar y en función de esto, proponer las opciones para las respuestas esperadas
60. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué dificultades presentó la empresa para ponerlas en marcha? ___ Escasez de recursos económicos	X			X	Con esta pregunta se asume que las empresas afirmaron el utilizar cualquiera de las opciones (lo que implica revisar con cuidado la respuesta previa, ya que la

<u>Resistencia al cambio por parte de los colaboradores</u> <u>Falta de colaboración efectiva por parte de los miembros de la empresa</u> <u>Falta de compromiso por parte de los directivos</u> <u>Desconocimiento sobre la implementación</u> <u>Carencia de personal idóneo</u> <u>Falta de tiempo</u> <u>Otro(especifique):</u>					contestación de esta pregunta esta condicionada a la anterior) (preguntas enlazadas, que debe cuidarse esta relación para el tipo de respuesta esperada)
61. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué beneficios presentó la empresa al ponerlas en marcha?	X		X		Continúa el enlace de preguntas o condicionantes donde una pregunta base se relaciona con la información subsecuente generada
62. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones o problemas para aplicar este enfoque al contexto regional?	x		x		La pregunta es adecuada, pero considero que si debe sugerirse opciones en las limitaciones o problemas considerando las preguntas previas realizadas

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo ANA MARIA LOPEZ CARMONA, de profesión: Contador Público e investigadora, y ejerciendo actualmente como Docente/investigador en la empresa / institución: Universidad Autónoma de Sinaloa, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión		X	
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems		X	
Ortografía			X
Presentación		X	

En la ciudad de Guamúchil, Salvador Alvarado, Sinaloa a los 21 días del mes de noviembre del 2023.

Dra., Ana María López Carmona

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO PARA EMPRESAS

1. DATOS DEL EXPERTO					
Nombre: Fabio Raul Blanco Mesa					
Grado académico: Doctorado					
Ocupación: Docente			Empresa o institución: UPTC		
Puesto: Docente			Antigüedad: 6 años		
Datos de localización. Tel:			E-mail: fabio.blanco01@uptc.edu.co		
2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN					
Título: "Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora".					
Objetivo General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.					
3. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN					
Objetivo del instrumento: Validación por el experto atendiendo a la congruencia de contenido del ítem, y su redacción que incluye la coherencia, claridad, sintaxis, ortografía.					
Instrucciones: Marque con "X" la casilla de acuerdo con el ítem correspondiente (52-62). Si tiene observaciones favor de anotarlas en los espacios correspondientes.					
Nota: En caso de tener observaciones sobre los ítems 01 al 51, puede hacerlas en los renglones en blanco restantes.					
Los ítems del instrumento corresponden a las dimensiones de estudio: "Creación de valor compartido" y "Sostenibilidad", en cuanto a las categorías de análisis: Asociaciones colaborativas, cadena de valor, sostenibilidad ambiental y social.					
Ítem	Validez de contenido (Congruencia)		Redacción		Observaciones
	Si	No	Si	No	
52. ¿Cuáles son los grupos de interés prioritarios para la empresa?	x		X		
53. Puede mencionar ¿Con cuáles empresas u organizaciones, incluso de otros sectores está vinculada su empresa, sea mediante acuerdos o convenios?	X		x		
54 ¿Con qué objetivos su empresa mantiene vinculación con dichas organizaciones e Instituciones?	x		X		
55. ¿Puede mencionar una o más acciones que realice su empresa para contribuir al desarrollo sostenible?	X		x		
56 ¿En qué áreas específicas de su empresa se realizan prácticas relacionadas con la sostenibilidad?	x		x		

57. ¿Cómo se desechan los residuos? Señale: ☐ Barranca o río. ☐ Contenedor ☐ Relleno sanitario ☐ Empresa de manejo de residuos peligrosos ☐ Se dejan en los terrenos ☐ Se queman ☐ Se reciclan ☐ Centro de acopio ☐ Venta ☐ Otro destino diferente (especifique): _____	x		x		
58. Si la empresa ha participado en el diseño y ejecución de proyectos que buscan beneficios sociales y/o ambientales. ¿Puede mencionar en qué consisten?	x		x		
59. El Crear Valor Compartido (CVC) consiste en la búsqueda de crear valor económico al crear valor social, para esto las empresas deben orientarse a las necesidades de la sociedad, respetar el medio ambiente y hacer participe a los pobladores de la comunidad donde opera. ¿Qué acciones ha realizado la empresa para la Creación de Valor Compartido (CVC)? Señale. ☐ Rediseñar productos o servicios para darle bienestar a los clientes. ☐ Utilizar responsablemente la energía. ☐ Practicar el reciclaje. ☐ Minimizar la contaminación, con el manejo eficiente de residuos. ☐ Midiendo el impacto ambiental de sus actividades. ☐ Búsqueda de proveedores eficientes. ☐ Disminución del uso de plástico y papel. ☐ Capacitaciones a colaboradores. ☐ Asociar a la comunidad en sus operaciones. ☐ Capacitar a pobladores. ☐ Contrata con pequeños negocios de la comunidad donde opera. ☐ Otro(especifique): _____	x		x		Se debe aclarar si se pueden señalar una sola o varias
60. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué dificultades presentó la empresa para ponerlas en marcha? ☐ Escasez de recursos económicos ☐ Resistencia al cambio por parte de los colaboradores ☐ Falta de colaboración efectiva por parte de los miembros de la empresa ☐ Falta de compromiso por parte de los directivos ☐ Desconocimiento sobre la implementación ☐ Carencia de personal idóneo ☐ Falta de tiempo ☐ Otro(especifique): _____					Se debe aclarar si se pueden señalar una sola o varias
61. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué beneficios presentó la empresa al ponerlas en marcha?	x		x		
62. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones o problemas para aplicar este enfoque al contexto regional?	x		x		

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo_Fabio Raul Blanco Mesa, de profesión_Docente universitario_, y ejerciendo actualmente como_Profesor _ en la empresa / institución_Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia_, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			x

En Tunja, Colombia a los __21__ días del mes de __noviembre__ del 2023.



Fabio Blanco Mesa

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO PARA EMPRESAS

1. DATOS DEL EXPERTO					
Nombre: Maricruz Olazabal Lugo					
Grado académico: Doctora en Ciencias Administrativas					
Ocupación: Profesor de Tiempo Completo		Empresa o institución: Universidad Autónoma de Occidente			
Puesto: Jefa Depto. de Investigación y posgrado			Antigüedad: 7 años		
Datos de localización. Tel: 6672349725		E-mail: maricruz.olazabal@uadeo.mx			
2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN					
Título: "Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora".					
Objetivo General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.					
3. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN					
Objetivo del instrumento: Validación por el experto atendiendo a la congruencia de contenido del ítem, y su redacción que incluye la coherencia, claridad, sintaxis, ortografía.					
Instrucciones: Marque con "X" la casilla de acuerdo con el ítem correspondiente (52-62). Si tiene observaciones favor de anotarlas en los espacios correspondientes.					
Nota: En caso de tener observaciones sobre los ítems 01 al 51, puede hacerlas en los renglones en blanco restantes.					
Los ítems del instrumento corresponden a las dimensiones de estudio: "Creación de valor compartido" y "Sostenibilidad", en cuanto a las categorías de análisis: Asociaciones colaborativas, cadena de valor, sostenibilidad ambiental y social.					
Ítem	Validez de contenido (Congruencia)		Redacción		Observaciones
	Si	No	Si	No	
52. ¿Cuáles son los grupos de interés prioritarios para la empresa?	X		X		Claro, congruente, preciso
53. Puede mencionar ¿Con cuáles empresas u organizaciones, incluso de otros sectores está vinculada su empresa, sea mediante acuerdos o convenios?	X		X		Claro, congruente, preciso
54. ¿Con qué objetivos su empresa mantiene vinculación con dichas organizaciones e instituciones?	X		X		Claro, congruente, preciso
55. ¿Puede mencionar una o más acciones que realice su empresa para contribuir al desarrollo sostenible?	X		X		Claro, congruente, preciso
56. ¿En qué áreas específicas de su empresa se realizan prácticas relacionadas con la	X		X		

sostenibilidad?					
57. ¿Cómo se desechan los residuos? Señale: ☐ Barranca o río. ☐ Contenedor ☐ Relleno sanitario ☐ Empresa de manejo de residuos peligrosos ☐ Se dejan en los terrenos ☐ Se queman ☐ Se reciclan ☐ Centro de acopio ☐ Venta ☐ Otro destino diferente (especifique):	X		X		Claro, congruente, preciso
58. Si la empresa ha participado en el diseño y ejecución de proyectos que buscan beneficios sociales y/o ambientales. ¿Puede mencionar en qué consisten?	X		X		Claro, congruente, preciso
59. El Crear Valor Compartido (CVC) consiste en la búsqueda de crear valor económico al crear valor social, para esto las empresas deben orientarse a las necesidades de la sociedad, respetar el medio ambiente y hacer participe a los pobladores de la comunidad donde opera. ¿Qué acciones ha realizado la empresa para la Creación de Valor Compartido (CVC)? Señale. ☐ Rediseñar productos o servicios para darle bienestar a los clientes. ☐ Utilizar responsablemente la energía. ☐ Practicar el reciclaje. ☐ Minimizar la contaminación, con el manejo eficiente de residuos. ☐ Midiendo el impacto ambiental de sus actividades. ☐ Búsqueda de proveedores eficientes. ☐ Disminución del uso de plástico y papel. ☐ Capacitaciones a colaboradores. ☐ Asociar a la comunidad en sus operaciones. ☐ Capacitar a pobladores. ☐ Contrata con pequeños negocios de la comunidad donde opera. ☐ Otro(especifique):	X		X		Claro, congruente, preciso
60. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué dificultades presentó la empresa para ponerlas en marcha? ☐ Escasez de recursos económicos ☐ Resistencia al cambio por parte de los colaboradores ☐ Falta de colaboración efectiva por parte de los miembros de la empresa ☐ Falta de compromiso por parte de los directivos ☐ Desconocimiento sobre la implementación ☐ Carencia de personal idóneo ☐ Falta de tiempo ☐ Otro(especifique):	X		X		Claro, congruente, preciso
61. Según las acciones de CVC elegidas, ¿Qué beneficios presentó la empresa al ponerlas en marcha?	X		X		Claro, congruente, preciso
62. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones o problemas para aplicar este enfoque al contexto regional?	X		X		Claro, congruente, preciso

--	--	--	--	--	--

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Dra. Maricruz Olazabal Lugo, de profesión Lic. en Biología, y ejerciendo actualmente como Docente y Jefa del Depto. de Investigación y Posgrado en la Universidad Autónoma de Occidente, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En Culiacán, Sinaloa a los 23 días del mes de noviembre del 2023.


 Dra. Maricruz Olazabal Lugo
 Nombre y firma del juez

Anexo 7. Constancias de validación por expertos del cuestionario para clientes.

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO PARA CLIENTE

1. DATOS DEL EXPERTO					
Nombre: Manuel Arturo Coronado Garcia					
Grado académico: Doctor					
Ocupación: Profesor Investigador Empresa o institución: Universidad Autónoma de Baja California Sur					
Puesto: Profesor Tiempo Completo y Jefe de Departamento Académico Antigüedad: 7 años					
Datos de localización. Tel: 61212 38800 Ext 5100 E-mail: mcoronado@uabcs.mx					
2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN					
Título: "Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora".					
Objetivo General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.					
3. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN					
Objetivo del instrumento: Validación por el experto atendiendo a la congruencia de contenido del ítem, y su redacción que incluye la coherencia, claridad, sintaxis, ortografía.					
Instrucciones: Marque con "X" la casilla de acuerdo con el ítem correspondiente (10-12). Si tiene observaciones favor de anotarlas en los espacios correspondientes.					
Nota: En caso de tener observaciones sobre los ítems 01 al 09, puede hacerlas en los renglones en blanco restantes.					
Los ítems del instrumento corresponden a la categoría "Creación de valor compartido" y contribuyen al Objetivo de investigación específico 4: Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés.					
Item	Validez de contenido (Congruencia)		Redacción		Observaciones
	SI	No	SI	No	
10. Cuando es necesario, ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar sus propuestas, quejas o sugerencias a la empresa? ____ Buzón de quejas o sugerencias ____ Correo electrónico o mensajes de texto ____ Diálogo directo con personal de la empresa ____ Otro (especifique): _____	X			X	Cuando es necesario comunicarse...¿Qué medios utiliza para...
11. ¿Conoce si la empresa realiza acciones en beneficio de la comunidad? SI _____ No _____ No lo sé _____ Si su respuesta es si, podría mencionar su opinión sobre estas acciones:	X		X		

12. De los siguientes aspectos marque con una "x" los que considere que ha innovado la empresa. ☐ Instalaciones ☐ Equipo ☐ Materiales ☐ Productos que ofrece ☐ Atención y servicios ☐ Otro (especifique):	X			X	Marque con una "x" los aspectos que a su consideración ha innovado la empresa:
5. La calidad de los productos de la empresa es buena.	X			X	La calidad de los productos de la empresa es satisfactoria

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Manuel Arturo Coronado García, de profesión Administrador de Agronegocios, y ejerciendo actualmente como Profesor Investigador en la empresa / institución Universidad Autónoma de Baja California Sur, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			X
Amplitud de contenidos		X	
Redacción de los ítems		X	
Ortografía			X
Presentación			X

En La Paz, BCS a los 07 días del mes de noviembre del 2023.

Dr. Manuel Arturo Coronado García

Nombre y firma del juez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Norma Angélica Torres Galindo, de profesión Licenciada en Contaduría Pública, y ejerciendo actualmente como Profesora de Tiempo Completo en la empresa / institución Universidad de Guadalajara, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			*
Amplitud de contenidos			*
Redacción de los ítems		*	
Ortografía			*
Presentación			*

En Zapopan, Jalisco a los 8 días del mes de noviembre de 2023


Norma Angélica Torres Galindo
Nombre y firma del juez

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO PARA CLIENTE

1. DATOS DEL EXPERTO					
Nombre: Fabio Raul Blanco Mesa					
Grado académico: Doctorado					
Ocupación: Docente Empresa o institución: UPTC					
Puesto: Docente Antigüedad: 6 años					
Datos de localización. Tel: E-mail: fabio.blanco01@uptc.edu.co					
2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN					
Título: "Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora".					
Objetivo General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.					
3. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN					
Objetivo del instrumento: Validación por el experto atendiendo a la congruencia de contenido del ítem, y su redacción que incluye la coherencia, claridad, sintaxis, ortografía.					
Instrucciones: Marque con "X" la casilla de acuerdo con el ítem correspondiente (10-12). Si tiene observaciones favor de anotarlas en los espacios correspondientes.					
Nota: En caso de tener observaciones sobre los ítems 01 al 09, puede hacerlas en los renglones en blanco restantes.					
Los ítems del instrumento corresponden a la categoría "Creación de valor compartido" y contribuyen al Objetivo de investigación específico 4: Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés.					
Ítem	Validez de contenido (Congruencia)		Redacción		Observaciones
	SI	No	SI	No	
10. Cuando es necesario, ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar sus propuestas, quejas o sugerencias a la empresa? ____ Buzón de quejas o sugerencias ____ Correo electrónico o mensajes de texto ____ Diálogo directo con personal de la empresa Otro (especifique):	x		X		Se debe aclarar si se pueden señalar una sola o varias
11. ¿Conoce si la empresa realiza acciones en beneficio de la comunidad? SI ____ No ____ No lo sé ____ Si su respuesta es sí, podría mencionar su opinión sobre estas acciones:	X		x		El no lo se no es conveniente preguntarlo, puede ser una respuesta salida para no responder

12. De los siguientes aspectos marque con una "x" los que considere que ha innovado la empresa. ☐ Instalaciones ☐ Equipo ☐ Materiales ☐ Productos que ofrece ☐ Atención y servicios ☐ Otro (especifique):	x		x		Al ser multiple no se que tan util es preguntar le Otro
---	---	--	---	--	---

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Fabio Raul Blanco Mesa, de profesión docente universitario, y ejerciendo actualmente como profesor en la empresa / institución Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC. Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En Tunja, Colombia a los 21 días del mes de noviembre del 2023.


 Fabio Blanco Mesa

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO PARA CLIENTE

1. DATOS DEL EXPERTO					
Nombre: Maricruz Olazabal Lugo					
Grado académico: Doctora en Ciencias Administrativas					
Ocupación: Profesor de Tiempo Completo Empresa o institución: Universidad Autónoma de Occidente					
Puesto: Jefa Depto. de Investigación y posgrado			Antigüedad: 7 años		
Datos de localización. Tel: 6672349725			E-mail: maricruz.olazabal@uadeo.mx		
2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN					
Título: "Estrategias de valor compartido y su relación con la sostenibilidad en las empresas del sector agroalimentario de la región del Évora".					
Objetivo General: Dilucidar la relación de la implementación de estrategias de valor compartido por parte de las empresas regionales del sector agroalimentario con la sostenibilidad económica, social y ambiental de la región del Évora.					
3. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN					
Objetivo del instrumento: Validación por el experto atendiendo a la congruencia de contenido del ítem, y su redacción que incluye la coherencia, claridad, sintaxis, ortografía.					
Instrucciones: Marque con "X" la casilla de acuerdo con el ítem correspondiente (10-12). Si tiene observaciones favor de anotarlas en los espacios correspondientes.					
Nota: En caso de tener observaciones sobre los ítems 01 al 09, puede hacerlas en los renglones en blanco restantes.					
Los ítems del instrumento corresponden a la categoría "Creación de valor compartido" y contribuyen al Objetivo de investigación específico 4: Contrastar si la innovación en el desarrollo de productos de las empresas del sector agroalimentario considera las necesidades de los clientes como grupo de interés.					
Ítem	Validez de contenido (Congruencia)		Redacción		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	
10. Cuando es necesario, ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar sus propuestas, quejas o sugerencias a la empresa? ____ Buzón de quejas o sugerencias ____ Correo electrónico o mensajes de texto ____ Diálogo directo con personal de la empresa ____ Otro (especifique): _____	X		X		Claro, entendible y preciso
11. ¿Conoce si la empresa realiza acciones en beneficio de la comunidad? Sí ____ No ____ No lo sé ____ Si su respuesta es sí, podría mencionar su opinión sobre estas acciones: _____	X		X		Claro, entendible y preciso

12. De los siguientes aspectos marque con una "x" los que considere que ha innovado la empresa.	X		X		Claro, entendible y preciso
___ Instalaciones					
___ Equipo					
___ Materiales					
___ Productos que ofrece					
___ Atención y servicios					
___ Otro (especifique):					

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Dra. Maricruz Olazabal Lugo, de profesión Lic. en Biología, y ejerciendo actualmente como Docente y Jefa del Depto. de Investigación y Posgrado en la empresa / institución Universidad Autónoma de Occidente, hago constar que he revisado, con fines de validación el "Cuestionario para los clientes de las empresas del sector agroalimentario de la Región del Évora", diseñado por la investigadora MC, Cecilia Margarita Lugo Báez, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia ítem-dimensión			X
Amplitud de contenidos			X
Redacción de los ítems			X
Ortografía			X
Presentación			X

En Culiacán, Sinaloa a los 23 días del mes de noviembre del 2023.

Dra. Maricruz Olazabal Lugo

Nombre y firma del juez