



UNIVERSIDAD
ICESI

PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA
SOCIOEMPRESARIAL PARA ORGANIZACIONES PISCICOLAS. CASO
CONCRETO APROPESCA

PROYECTO DE GRADO

Autor

JOSE RAFAEL BERMUDEZ ORTEGA
Administrador de Empresas Agropecuarias
Especialista en Proyectos de Inversión

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRIA EN GERENCIA PARA LA INNOVACION SOCIAL
SANTIAGO DE CALI

2018

PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA
SOCIOEMPRESARIAL PARA ORGANIZACIONES PISCICOLAS. CASO
CONCRETO APROPESCA

PROYECTO DE GRADO

Autor

JOSE RAFAEL BERMUDEZ ORTEGA
Administrador de Empresas Agropecuarias
Especialista en Proyectos de Inversión

Asesor de Investigación

EDGAR ORLANDO BENÍTEZ SALCEDO
Magister en Sociología

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRIA EN GERENCIA PARA LA INNOVACION SOCIAL
SANTIAGO DE CALI

2018

PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA SOCIOEMPRESARIAL PARA ORGANIZACIONES PISCICOLAS. CASO CONCRETO APROPESCA.

PROPOSAL FOR THE CREATION OF SHARED VALUE AS A SOCIO-EXPRESSARY STRATEGY FOR AQUICHAL ORGANIZATIONS. CONCRETE CASE APROPESCA

Jose Rafael Bermudez Ortega

Especialista en Proyectos de Inversión – Colegio Mayor del Cauca, Administrador de Empresas Agropecuarias – Fundación Universitaria de Popayán - FUP, Coordinador de Proyectos de ciencia, Tecnología e innovación en el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC y consultor en responsabilidad social empresarial y sostenibilidad.

jrafaelbermudez@gmail.com

Resumen:

Las empresas rurales, en especial las organizaciones de piscicultores son la respuesta legal y organizada de las comunidades a la desafiante y creciente pobreza, pues en ellas y a través de sus procesos productivos y comerciales se generan ingresos, puestos de trabajo, innovación, capacidades, transferencia tecnológica, sostenibilidad económica y justicia social. El objetivo de este artículo es proponer una estrategia empresarial basada en la creación de valor compartido, que contribuya a redefinir productos y procesos en las empresas rurales buscando la sostenibilidad económica, social y ambiental de estas organizaciones, por ello se realizó un estudio de tipo descriptivo, que contó con la colaboración de informantes clave y grupos enfocados, así como de la revisión documental existente; este ejercicio proporcionó al autor la identificación de las principales necesidades y expectativas de los empresarios rurales, comunidades vinculadas y los stakeholders,

promoviendo el diseño de una propuesta estratégica fácil de entender y aplicar, y con una buena proyección en sus resultados.

Palabras clave:

Creación de valor compartido, empresa rural, sostenibilidad, estrategia empresarial.

Abstract:

Rural businesses, especially fish farmers' organizations, are the legal and organized response of communities to the growing and growing poverty, because in them and through their productive and commercial processes, income, jobs, innovation, capacities, transfer are generated. technological, economic sustainability and social justice. The objective of this article is to propose a business strategy based on the creation of shared value, which contributes to redefine products and processes in rural companies seeking economic, social and environmental sustainability of these organizations, therefore a descriptive study was carried out , which had the collaboration of key informants and focused groups, as well as the existing documentary review; This exercise provided the author with the identification of the main needs and expectations of rural entrepreneurs, related communities and stakeholders, promoting the design of a strategic proposal that is easy to understand and apply, and with a good projection of its results.

Key Words:

Creation of shared value, rural enterprise, sustainability, business strategy.

INTRODUCCIÓN

La producción de alimentos en Colombia cuenta con diversos sectores que dinamizan su desarrollo, entre ellos encontramos la piscicultura, cuyo consumo supera las fronteras

comerciales del nuestro país y contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de la población ubicada en nuestras zonas rurales.

Colombia cuenta con ventajas comparativas y competitivas frente a otros países de la región para la expansión de la piscicultura, sus fuentes hídricas, el clima y la fauna acuática generan condiciones ideales para un desarrollo óptimo, sin embargo y a falta de una política clara sobre las inversiones en este sector, la consolidación de la actividad ha sido lenta, la generación de riqueza para los productores es casi imperceptible y su aporte frente a la soberanía alimentaria no es muy significativo.

Esta actividad productiva actualmente enfrenta grandes desafíos, entre ellos el acceso a nuevos mercados y los altos costos de producción.

La comercialización de la producción piscícola en nuestro país se direcciona al mercado doméstico, considerando el bajo precio y los altos costos logísticos; un pequeño porcentaje de esa producción está conquistando mercados externos, con una alta dosis de valor agregado, teniendo como destinos finales Estados Unidos, Chile y Alemania, en dos especies prioritariamente, tilapia y trucha arco iris.

El análisis del consumo aparente de los productos piscícolas en Colombia muestra un leve crecimiento, que no es el esperado, considerando el potencial de producción y las amplias necesidades nutricionales de la población. En la década de los noventa el consumo aparente - CA era de 1,19 kilos/persona/año, a inicios del siglo veintiuno llegó a ser de 3,12

kilos/persona/año y en el año 2011, se estimó en 4,54 kilos/persona/año, lo que se concluye que el CA se multiplica por 4 en un poco menos de veinte años¹.

De otro lado los altos costos en la producción generan que la actividad no sea tan rentable, esto se debe a varios factores, entre ellos: i) Altos costos de los insumos, en especial los alimentos concentrados, ii) alta mortalidad de semillas (ovas), iii) Baja formación de los piscicultores, iv) deficiente logística y capacidad de la red de frío, v) escasas habilidades gerenciales y vi) baja productividad en las estaciones piscícolas².

La producción piscícola en el Cauca se viene desarrollando hace más de 20 años. Apropesca es una organización que asocia a productores del municipio de Silvia, con alrededor de 12 años de experiencia, los cuales le han permitido convertirse en una empresa agroindustrial viable y con proyección, esta empresa rural será para esta investigación el caso de análisis, pues cuenta con las características estándar de las organizaciones rurales en Colombia y cuenta con las mismas brechas identificadas, lo que facilita el desarrollo de la propuesta de CVC.

Los anteriores argumentos inducen a las instituciones de apoyo a fortalecer procesos que conlleven a mejorar las condiciones comerciales y productivas de las organizaciones piscícolas en el territorio nacional.

¹ Plan Nacional para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia (2014)

² (Plan Nacional para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia, 2014).

Considerando la anterior información se presenta en este documento³ una propuesta para la generación de valor económico, social y ambiental de organizaciones piscícolas a través de la Creación de Valor Compartido – CVC para las empresas rurales que enfrentan dificultades con el difícil acceso a mercados mejor remunerados y con los altos costos financieros que se derivan de su actividad productiva. Se hace un análisis para establecer la viabilidad técnica y financiera de la estrategia propuesta y finalmente se mide su aceptación entre los stakeholders, teniendo en cuenta la situación particular del departamento del Cauca, con proyección a todas las organizaciones piscícolas del país, pues la estrategia de Creación de Valor Compartido es de fácil replica.

1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una propuesta de creación de valor compartido para empresas rurales, caso concreto Apropesca como una estrategia sostenible para incursionar en nuevos mercados, mejorar procesos productivos y generar impacto social.

³ Este documento es la versión final del proyecto para optar por el grado en la Maestría de Gerencia de la Innovación Social de la Universidad Icesi, el cual contó con la tutoría académica del profesor Edgar Orlando Benítez Salcedo y su desarrollo se basó en el trabajo de clase del módulo valor compartido aplicado denominado “Diagnóstico de sostenibilidad Asociación productora y comercializadora de productos acuícolas y agrícolas de Silvia – Apropesca”, elaborado por Gianinna Siuffi Campo, Beatriz Elena Anacona Semanate, Carlos Fernando Cometa y Jose Rafael Bermudez Ortega.

2. ESTADO DEL ARTE DE LA SOSTENIBILIDAD, LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.

SOSTENIBILIDAD Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El término “Sostenibilidad” aparece en 1987 en la Comisión de Brundtland y se estructura como “Una forma de desarrollo que atiende las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Gladwin, Kennelly y Krause, 1995).

Constanza, Daly y Bartolomew (1991) en su artículo objetivos, agenda y recomendaciones de política para la economía ecológica, manifiestan que:

La sostenibilidad es una relación entre sistemas dinámicos humano-económicos y sistemas ecológicos mayormente dinámicos pero con cambios más lentos, en donde a) la vida humana puede continuar indefinidamente, b) los seres humanos pueden prosperar y c) donde las culturas humanas pueden desarrollarse; pero en donde los efectos de las actividades humanas permanecen dentro de ciertos límites, de tal manera que no se destruya la diversidad, complejidad y función del sistema ecológico de soporte a la vida.

El vocablo “Sostenibilidad” generó limitaciones en la interpretación, pues se consideraba muy amplio en un principio, lo que originó una nueva manera de ver y comprender el concepto, aquí es cuando Mintu-Wimsat (1996) lo presentan como “Un sistema sostenible es aquel que sobrevive o persiste”, sin embargo, caen en ambigüedades que promueven otras definiciones.

Considerando lo anterior, es fácil darse cuenta que la sostenibilidad se soporta en tres grandes bases, la económica, la social y la ambiental (Madero y Zárate 2016).

En el marco empresarial Pérez (2010) define la sostenibilidad como “Tratar de asegurar el éxito de la empresa en el largo plazo mientras se contribuye al desarrollo económico y social, a un ambiente sano y a una sociedad estable”.

Esta última aproximación teórica será la base para la elaboración de este documento, pues se comparte la idea de asegurar el éxito empresarial en comunión con el desarrollo económico y social, a través de la elaboración de la “triple cuenta de resultados”, que comprende los resultados económicos, sociales y ambientales.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997) una estrategia es:

El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. El desarrollo adecuado de las actividades de una organización depende en gran medida de una estrategia, esta debe ser bien formulada, pues su estructura ayudara a poner orden y asignar los recursos necesarios para su ejecución.

Para Vidal (2011) la estrategia empresarial “Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y actúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia”

Según Johnson y Scholes (2001) la estrategia empresarial debe contar con los siguientes elementos, entre otros:

- Misión: Es el fin genérico de una organización, que articula los valores y expectativas de los stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización.
- Visión: Es el estado futuro deseado para la organización. Es el eje central de los esfuerzos de los miembros de la organización.
- Meta: Es el objetivo general acorde con la misión.
- Objetivos: Son enunciados que apoyan la consecución de las metas, son valorados de manera cuantitativa
- Control: El control de las acciones emprendidas por la organización
- Políticas: Son reglas que manifiestan los límites en los cuales se deben ejecutar las acciones.

Según Steiner (1991) “El establecimiento de los objetivos de una organización, la identificación y uso efectivo de los recursos para la ejecución de las actividades se denomina planificación estratégica”.

De otro lado Johnson y Scholes (2001) afirman que:

La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar.

Ramírez y Cabello (1997) expresan que:

La primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible

determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

Con el ánimo de hacer una construcción integral de una estrategia para organizaciones rurales que contribuya al desarrollo empresarial, social y ambiental, se toma como base el postulado de Ramírez y Caballero (1997) por considerar en su argumento el concepto de competitividad, aspecto relevante para las organizaciones sociales que implementan empresas rurales.

INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación en el campo social está ligada a la búsqueda de soluciones prácticas y endógenas (en la mayoría de los casos) a las necesidades humanas de carácter creciente, considerando la exclusión, la falta de oportunidades y el desconocimiento de los derechos.

La CEPAL (2008) promueve la innovación social:

Como una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social que, a través de un cambio original, novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación, exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible.

De otro lado, COLCIENCIAS (2015) manifiesta que la innovación social:

Está relacionada con aquellos productos (bienes o servicios), modelos de gestión y procesos, nuevos o significativamente mejorados, que satisfacen una necesidad, aprovecha una oportunidad y resuelve un problema social o ambiental de forma más eficiente y eficaz que las soluciones existentes; a través de la investigación e

implementación de procesos piloto o a escala demostrativa. Las innovaciones sociales se caracterizan por tener potencial de escalabilidad, replicabilidad, ser sostenible, promover mayores niveles de empoderamiento de la comunidad y generar alianzas entre diferentes actores de la sociedad.

Los postulados sobre innovación social de la CEPAL y COLCIENCIAS cuentan con elementos propios del caso concreto y establecen características sociales como factores de evaluación, aspecto muy relevante en esta investigación.

LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO – CVC

El término de “Creación de valor compartido - CVC” fue introducido por Porter y Kramer e inicia su recorrido en el ambiente empresarial en el año 2006, cuando los dos catedráticos proponen una nueva manera de realizar Responsabilidad Social Corporativa - RSC, a través de su artículo “Estrategia y sociedad”.

El valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (Porter y Kramer, 2011)

Para Porter y Kramer (2011) “Existen tres diferentes formas de crear valor compartido en una empresa: preconociendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa”

Preconcebir productos y mercados es ofertar a la sociedad bienes o servicios que satisfagan sus necesidades reales y que no estén respondiendo solamente a estímulos generados por el mercado o la rentabilidad.

Según Porter (2011) “Redefinir la productividad en la cadena de valor es identificar que problemas de la sociedad pueden causar costos económicos a las empresas y proponer una solución práctica, eficiente y participativa”.

Porter (2011) también asevera que “El desarrollo de clúster locales es acercar diferentes ofertas empresariales en un mismo territorio en búsqueda de un incremento en la productividad, la innovación y la competitividad”

Porter y Kramer (2006) resumen el concepto de valor compartido en 10 aspectos, estos son:

- a) Las empresas ya no se ven como soluciones a la sociedad, sino como problemas,
- b) La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas,
- c) Pasar de la filantropía a la responsabilidad social corporativa – RSC y a la sustentabilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido,
- d) Hoy en día, el capitalismo es casi una mala palabra. Tenemos que usar el capitalismo para crear impacto social,
- e) La RSC no ha llevado beneficios del capitalismo a la sociedad,
- f) La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos. Los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social,
- g) Hay que crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa,
- h) Valor compartido no es responsabilidad social, ni filantropía, es una forma de alcanzar el éxito económico,
- i) Valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales y
- j) El valor compartido no es una teoría, ya es una realidad. Las empresas que no lo abracen quedarán atrás.

Es entendido que las decisiones empresariales no pueden basarse únicamente en la capacidad de dar respuesta a una necesidad financiera de los socios o tener un mejor comportamiento en el mercado. La sociedad desea soluciones que den respuesta a sus necesidades, que sean creadas o ajustadas de manera colaborativa y con visión compartida, y que a su vez correspondan a la visión empresarial, logrando una adecuada relación entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

En el presente siglo se identifican retos sociales y ambientales a nivel global. En nuestro territorio se pueden mencionar en términos generales; la escasez y problemas de calidad de agua, baja inversión estatal y privada para lograr un mayor desarrollo, disponibilidad de capital financieros limitados, que incrementan el deterioro ambiental y pérdida de ecosistemas, que llevan a una inequidad urbana-rural.

La sostenibilidad empresarial se alcanza según el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD cuando las organizaciones desarrollen actividades donde se incluyan las tres dimensiones del concepto de “triple fondo” (“Triple Bottom Line”); es decir, las tres dimensiones del triángulo de la sostenibilidad relacionadas con la viabilidad económica, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental.

Ahora bien, existen muchas estrategias para alcanzar la sostenibilidad empresarial, entre ellas se encuentra la estrategia denominada Creación de Valor Compartido - CVC, que invita a las empresas a crear negocios justos, donde todos reciben beneficios, desde la organización hasta la sociedad, sin dejar de lado al medio ambiente. La anterior estrategia es diferente a la responsabilidad social empresarial, pues la CVC no busca fundamentarse en la caridad, sino aportar y fortalecer el entorno social, buscando en un largo plazo nuevas formas de negocios y mejores condiciones empresariales.

La CVC y la innovación social son dos conceptos que pueden ser detonantes del desarrollo económico y la competitividad regional, y son valorados como elementos que de ser manejados de manera precisa pueden ser un apoyo para construir un crecimiento empresarial que sea justo con la expectativa social y respetuoso de la dinámica ambiental.

3. METODOLOGIA

Para diseñar la estrategia de creación de valor compartido - CVC de APROPESCA se utilizó el modelo creado por la organización SUMARSE, quienes impulsan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Panamá, la cual se integra a iniciativas regionales como: i) Red Pacto Global Panamá, ii) World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y iii) Red Integrarse, esta estructura metodológica contó con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) donde cinco empresas diseñaron proyectos de CVC concretos y rentables, y crearon una oportunidad de negocio, que al mismo tiempo atiende o soluciona un reto económico, social o ambiental de la comunidad donde opera.

El modelo SUMARSE propone trabajar en cuatro fases: i) identificación de oportunidades de Creación de Valor Compartido, ii) Diseño de la propuesta de la estrategia de Creación de Valor Compartido, iii) Plan de implementación de la estrategia de Creación de Valor Compartido y iv) medición y reporte de la estrategia de Creación de Valor Compartido

Para el desarrollo de las fases anteriores se diseña una investigación cualitativa, basada en los siguientes aspectos: i) tres (3) entrevistas con informantes clave miembros de la organización, ii) dos (2) entrevistas con informantes clave del mismo número de instituciones de apoyo, iii) análisis e interpretación de al menos diez (10) fuentes escritas, específicamente informes finales o parciales de procesos de investigación o intervención realizados en la organización, procesos llevados a cabo por la Universidad del Cauca y el

centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC, iv) alrededor de cinco (5) visitas a la zona de influencia de Apropesca, con el ánimo de realizar observación participante y sumergirse en la vida diaria de la comunidad para entender de una mejor manera sus procesos y generar una información más veraz y oportuna y v) elaboración de la propuesta de estrategia de creación de valor compartido.

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE APROPESCA:

Con el fin de establecer las características de la organización y las actividades prioritarias para el cumplimiento de la visión empresarial, se analiza el plan estratégico de APROPESCA 2016 – 2019, documento elaborado de manera participativa y en el marco de la ejecución del proyecto denominado **“Construcción de modelos de negocio para la innovación social”**, iniciativa financiada por el Sistema General de Regalías, fondo de ciencia, tecnología e innovación y ejecutado por la Gobernación del Cauca, cuyo objetivo es desarrollar un paquete tecnológico para concebir modelos de negocio pertinentes a las organizaciones de productores rurales, pertenecientes a las agrocadenas del Cauca, buscando su inserción en mercados especializados que demandan valor agregado en sus productos.

Apropesca hace parte de las organizaciones que en el proyecto mencionado anteriormente fueron intervenidas, a las cuales se les realizó un análisis en los entornos social, cultural, demográfico, ambiental, económico – comercial, político, tecnológico y local – regional.

El levantamiento de la anterior línea de base de APROPESCA fue de manera participativa y un proceso de observación en el cual se validó este resultado con la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias que sirvieron de ayuda para trabajar en el ordenamiento de las ideas con respecto al proceso estratégico y la gestión en dicha organización.

La línea base permitió el análisis de fortalezas y debilidades de la organización y de sus integrantes en las áreas organizativa y administrativa; se identificaron los hallazgos significativos que aportaron al plan de mejora en la organización. Este diagnóstico permitió comprender la organización como un todo.

El anterior informe permite concluir que Apropesca cuenta con un producto con valor social y sobre todo con buena calidad con respecto a otras piscifactorías u organizaciones de productores piscícolas, pero el valor agregado actual no es suficiente para un mercado tan competido al que se enfrenta la empresa, debido a que es fácilmente igualado y hasta superado por la competencia. Esto significa que se debe elegir algún camino para generar productos con un mayor valor para los consumidores finales.

ANÁLISIS DEL PROYECTO NÚCLEOS DE INNOVACIÓN

El proyecto denominado “Conformación de Núcleos de Innovación fundamentados en Gestión del Conocimiento para el desarrollo de productos innovadores en el Cauca”, es una iniciativa formulada y ejecutada por la Universidad del Cauca, financiada por el Sistema General de Regalías, fondo de ciencia, tecnología e innovación.

Este proyecto se propuso “consolidar productos innovadores caucanos mediante la estrategia de Núcleos de Innovación para afianzar la vinculación Universidad-Empresa-Estado”, identificando tres desarrollos tecnológicos colaborativos con mejores posibilidades de convertirse en productos innovadores teniendo en cuenta este novedoso esquema de Núcleos de Innovación Abierta y así en el largo plazo fortalece el Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Cauca.

Para cumplir con lo propuesto el proyecto se estructuró en cuatro componentes así, Plazas (2014):

- 1) Focalizar los núcleos de innovación en líneas productivas estratégicas cuyos productos ofrezcan mayor potencial en el mercado;
- 2) Desplegar un sistema de gestión de la innovación abierta en 3 Núcleos de Innovación;
- 3) Implantar un sistema de Gestión del Conocimiento que integre los actores UEE para abordar procesos de innovación de producto en los Núcleos; y,
- 4) Generar capacidad de desarrollo de nuevos productos en los Núcleos de Innovación a través de la construcción de Comunidades de Práctica.

Apropesca es la organización donde se focalizan los esfuerzos del proyecto por identificar las estrategias de innovación en el campo de las agrocadenas, descubriendo que en esta estructura empresarial se evidencian los procesos de vinculación y dinamización de la relación UEE y que su adecuada articulación redundará en productos innovadores que pueden lograr cambios positivos en la cadena de valor piscícola y en el mercado, haciendo de esta relación, una estrategia sostenible.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La Asociación Productora y Comercializadora de Productos Acuícolas y Pesqueros del Municipio de Silvia, Cauca – Apropesca, es una organización sin ánimo de lucro creada en 1998 con el apoyo de la alcaldía municipal de Silvia y el programa PLANTE (Plan nacional de desarrollo alternativo) con el objetivo de asociar a todos los productores del municipio (indígenas y campesinos) para dar impulso a la producción y comercialización de trucha. Esta decisión se basa en el auge que ha tenido la explotación piscícola en el municipio desde 1991, cuando el INPA (Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura) y la alcaldía municipal invirtieron las primeras estaciones, con el objetivo de diversificar la producción agrícola en la región donde había un predominio en la producción y aprovechamiento del fique. Actualmente cuenta con 217 familias asociadas, lo que beneficia de manera directa a 746

personas, que se encuentran distribuidos en 45 estaciones piscícolas ubicadas en cinco resguardos del Municipio de Silvia y uno en el municipio de Jambaló, en el departamento del Cauca.

Las estaciones están conformadas por productores independientes pero organizados en predios adecuados para la producción de trucha arco iris. La sede principal de Apropesca, en donde funciona el área administrativa y la planta de proceso está en un terreno dado en comodato por la administración municipal y se encuentra ubicado en la cabecera del Municipio de Silvia en el Departamento del Cauca. Este municipio se encuentra al nororiente del Departamento a una distancia de 59 kilómetros de Popayán y a 3 horas de la ciudad de Cali. Tiene una temperatura de 15 grados centígrados y una topografía fuertemente quebrada.

4. RESULTADOS

Considerando la estructura de la metodología adoptada a continuación se relacionan los resultados alcanzados en el proceso de investigación.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.

Revisión de las iniciativas e inversiones sociales existentes en la organización: Apropesca ha realizado desde su creación inversiones sociales, participa activamente en acciones tendientes a mejorar las condiciones de la cantidad y calidad de las aguas utilizadas en la producción piscícola en la región, en el año 2010 la organización participa en la creación de la Asociación Casa del Agua y desde esa fecha participa está presente en procesos educativos tendientes a la conservación de los recursos naturales en el territorio.

Identificar las problemáticas sociales con potencial de Creación de Valor Compartido – CVC: Luego de un análisis de las problemáticas sociales en Colombia, en el Departamento del Cauca y en especial en el municipio de Silvia, se seleccionan dos problemáticas sociales que pueden ser potenciales para diseñar la estrategia de valor compartido en Apropesca, estas son:

- **Desempleo:** Aunque el Departamento del Cauca es una de las regiones donde el desempleo bajo, hasta llegar a una tasa de desocupación de un sólo dígito 7,9 (DANE 2016), el desempleo rural es uno de los más altos del país, atribuido al auge del narcotráfico, el conflicto armado y el incremento en los cultivos ilícitos (ANIF 2016). Es importante considerar que el Municipio de Silvia cuenta actualmente con el mayor número de hectáreas de amapola sembradas en el Departamento del Cauca, según el Observatorio de Drogas de Colombia.
- **Afectación a recursos naturales:** El Departamento del Cauca es uno de los más afectados por la contaminación hídrica por mercurio y cianuro, actividades ilegales como la explotación de oro y legales como la producción de almidones, han diezmando la calidad y cantidad de aguas que surten cerca de 20 acueductos municipales (CVC 2012). En el municipio de Silvia la producción agropecuaria genera impactos negativos en las fuentes hídricas, específicamente la producción de Papa y el beneficio del Fique, dos actividades que hacen uso extensivo de agroquímicos que a través de un proceso de lixiviado llega las cuencas y microcuencas.

4.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.

Análisis de la visión y los objetivos estratégicos de la organización: La planeación estratégica de Apropesca tiene elementos que aportan significativamente en el diseño y puesta en marcha de una estrategia de creación de valor compartido – CVC, su visión plantea la consolidación de la organización como un esquema asociativo, competitivo, respetuoso de la cultura y el medio ambiente y su visión al año 2019 responde a la propuesta establecida en el concepto del “triple fondo”, que involucra la viabilidad económica, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental

Los objetivos estratégicos son coherentes con la Misión y Visión de Apropesca, dan una idea más clara sobre el cómo la organización logrará cumplir con lo establecido en su planeación estratégica. En la dimensión económica Apropesca promueve la gestión del capital de trabajo, elemento vital en el financiamiento e implementación de la estrategia de creación de valor compartido CVC, frente a la dimensión de la responsabilidad social, plantea fortalecer los vínculos de los asociados con la organización y en la dimensión de la responsabilidad ambiental, desea mantener los esfuerzos realizados para involucrar a sus procesos productivos en la estructura de la producción más limpia.

Identificación de las oportunidades de negocio con impacto social: Con base en el análisis de la organización y las oportunidades de mercado, se propone a Apropesca la siguiente estrategia de Creación de Valor Compartido – CVC:

La estrategia de CVC diseñada contempla dos acciones, estas son:

1. Elaboración y comercialización de la *pasta de trucha*, producto resultado de un proceso de investigación realizado entre la Universidad del Cauca y Apropesca en el año 2008. La pasta es la mezcla de carne de trucha molida, finas hierbas, tocino y quinua, contiene

una alta cantidad de aceites esenciales como el Omega 3, 6 y 9 (Unicauca, 2010), con la Pasta de Trucha se pueden preparar diversos alimentos, como: hamburguesas, albóndigas, cremas y embutidos, generando una alternativa de nutrición saludable.

La **Pasta de Trucha** estará dirigida al mercado institucional, específicamente a los entes territoriales, quienes apoyan la nutrición escolar de los estudiantes de básica primaria y media vocacional vinculados a las instituciones educativas ubicadas en el municipio de Silvia, lo anterior se concretaría a través de la incorporación de este producto a la minuta de la alimentación de los educandos, proceso liderado por la secretaría de educación del Municipio de Silvia, a través del Programa de Alimentación Escolar - PAE, liderado por el Ministerio de Educación Nacional. Es importante manifestar que el Municipio de Silvia cuenta con veintiún (21) instituciones o centros educativos (SIMAT 2016) y con 7309 estudiantes entre los grados cero y once (Secretaria de Bienestar y Desarrollo Social, Silvia – Cauca 2015), lo que representaría un gran reto en producción y distribución para Apropesca.

La anterior acción se define como reconcebir productos y mercados lo que genera la posibilidad de abordar las necesidades insatisfechas de la sociedad, para producir un incremento en los ingresos y en la rentabilidad de la organización. Con la pasta de trucha se accede a un nuevo mercado potencial, necesario para APROPESCA, se pueden establecer relaciones a largo plazo con el cliente final, que en este caso sería la alcaldía municipal a través de su apoyo al proceso de nutrición escolar, lo que le daría sostenibilidad financiera a la estrategia y para llevar a cabo el proceso productivo la organización tendría que adquirir los equipos necesarios para implementar el nuevo proceso, ya que cuenta con la infraestructura requerida y el personal capacitado.

2. Montaje de **centros de acopio y eviscerado**, serán espacios físicos de al menos 60 metros cuadrados, equipados para realizar el acopio y eviscerado de la trucha de una manera

técnica y cumplidora de las buenas prácticas de manufactura - BPM, disminuyendo las pérdidas poscosecha y la contaminación de las fuentes hídricas, que a su vez surten las estaciones piscícolas circundantes.

Las inadecuadas prácticas de eviscerado y almacenamiento de pescado en cada estación piscícola originan pérdidas cercanas al 12%, que luego se reflejan en la disminución de los ingresos para los productores y la escases de materias primas para las labores de valor agregado que realiza Apropesca.

En el año 2016, en las 45 estaciones piscícolas asociadas a la organización se retiraron cerca de 32 toneladas de vísceras de las 296,3 toneladas de trucha procesadas, este subproducto se depositó sin ningún tipo de tratamiento en las fuentes hídricas que abastecen las mismas unidades productivas, generando una contaminación cruzada que hasta la fecha no ha sido medida con exactitud, pero que ha representado para las comunidades una disminución de flora y fauna acuática, disminuyendo la calidad de las aguas que no solo abastecen al sector productivo, sino que son consumidas por la población del casco urbano del Municipio (Apropesca, 2018).

Esta acción redefine la cadena de valor de la actividad piscícola en el municipio:

La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta –y es afectada por– diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una firma (Porter y Kramer, 2011)

La estrategia incluye el establecimiento de una infraestructura física, capacitación en labores de eviscerado y acopio de trucha procesada, y apoyo a los productores en el manejo de los centros de eviscerado como unidades de negocio rentables y articuladas a la empresa ancla, que en este caso sería Apropesca.

Análisis de los beneficios de la estrategia de Creación de Valor Compartido: Las oportunidades de negocio anteriormente mencionadas traen consigo beneficios para Apropesca y la comunidad en general, estos son (ver tabla 1):

Tabla 1. Beneficios proyectados de la estrategia de creación de valor compartido

Beneficios Ambientales	Beneficios Sociales	Beneficios Económicos
Reducción del impacto ambiental por disminución de vísceras depositadas en las fuentes hídricas	Mejor nutrición para los niños: <i>la Pasta de Trucha</i> cuenta con los elementos nutricionales necesarios y apropiados para la edad escolar.	Aumento en la cuota de mercado: se amplía el portafolio de productos de Apropesca y se llega a nuevos mercados.
Uso eficiente del recurso hídrico, se espera pasar de 12 a 8,4 litros por kilo de trucha procesada	Creación de nuevos empleos, las oportunidades de negocio generarán nuevos empleos directos e indirectos.	Menores costos logísticos y de operación: el <i>Desarrollo de proveedores</i> permite reducir los costos de transporte de los productos en proceso y establecer nuevos criterios de calidad para las materias primas.
Menor huella de carbono, mejorando los procesos productivos se mitiga las causas del calentamiento global y reducen la huella de carbono.	Incentiva el cooperativismo, se estima que la implementación de los centros de acopio y eviscerado fortalezcan la dinámica cooperativista de los asociados a Apropesca.	Mayor rentabilidad: se genera menos pérdidas en los procesos productivos.

Fuente: Elaboración propia

Definición de metas medibles de negocio y sociales: Considerando la propuesta de la estrategia de creación de valor compartido – CVC de Apropesca, en términos de actividades e inversión, se estima que las metas medibles a un año del negocio y sociales sean las siguientes (ver tabla 2):

Tabla 2. Metas sociales y de negocio

Metas sociales	Metas de Negocio
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de <i>Pasta de Trucha</i> al 10% de la población estudiantil del municipio de Silvia durante el primer año de ejecución de la estrategia de CVC, esto significa comercializar con el Programa de Alimentación Escolar (cliente deseado) 730 raciones semanales, 2.920 mensuales o 34.040 anuales. • Doce (12) empleos directos, cuatro (4) por cada uno de los centros de acopio y eviscerado instalados • Se crearán dos (2) empleos directos en planta para la producción de Pasta de Trucha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un (1) nuevo producto “<i>pasta de trucha</i>” • Se estima un incremento de al menos un 10% en la cuota de mercado local • Se espera que la rentabilidad de Apropesca tenga un incremento superior al 3% • Se estima una disminución de los costos logísticos superior al 3% • Se plantea un incremento en la calidad y cantidad de materias primas, específicamente el pescado, superior al 10%.

Fuente: Elaboración propia

4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO – CVC

Apalancamiento de la estrategia: Para el apalancamiento en la implementación de la estrategia de Creación de Valor Compartido – CVC de Apropesca se proponen las siguientes acciones:

Recursos propios: esta acción está relacionada con la producción de *Pasta de Trucha* específicamente. Se propone que el desarrollo de este nuevo producto este en el marco de la

alianza estratégica entre Apropesca y los grupos de investigación de la Universidad del Cauca, quienes en conjunto promueven la creación de una unidad de Investigación y Desarrollo en la organización, la cual actualmente está siendo financiada en su totalidad por Apropesca.

Recursos provenientes de fuentes nacionales e internacionales: considerando que Apropesca cuenta con una red de aliados que han apoyado el fortalecimiento de los procesos productivos, asociativos, ambientales y comerciales, se estima que la estrategia de Creación de Valor Compartido de Apropesca, específicamente el montaje de *centros de acopio y eviscerado* sea apalancada a través de la formulación, gestión y ejecución de uno o más proyectos que apoyen la construcción y dotación de estos, es importante también manifestar que se propone que los piscicultores tengan un aporte, en este caso este se relaciona con el espacio donde se edificará la infraestructura necesaria y se dará uso a los equipos requeridos para el proceso.

Alianzas estratégicas que apoyen la estrategia de Creación de Valor Compartido – CVC: Apropesca cuenta con una red de aliados estructurada desde el año 2003, estas acciones de cooperación se han fundamentado en las siguientes alianzas estratégicas (ver tabla 3):

Tabla 3. Alianzas estratégicas para la creación de valor compartido

ALIANZA	BENEFICIO
Alianza Apropesca – Alcaldía Municipal de Silvia – Cauca	Apoyo técnico y financiero para la actividad económica en la región
Alianza Apropesca – Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Cauca	Formación básica y específica de la actividad productiva
Alianza Apropesca – Universidad del Cauca	Desarrollo de nuevos productos
Alianza Apropesca – Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC	Desarrollo e implementación de modelos de gestión

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de la estrategia de Creación de Valor Compartido – CVC: La estrategia de Creación de Valor compartido tendrá el siguiente presupuesto aproximado:

Elaboración de la *Pasta de Trucha*: Según el diagrama de flujo para la elaboración de la pasta de trucha y los equipos con que cuenta actualmente Apropesca, se establece que las necesidades de equipos e infraestructura son las siguientes (ver tabla 4):

Tabla 4. Presupuesto implementación pasta de trucha

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Marmita con capacidad de 30 galones	Unidad	1	\$13.560.000	\$13.560.000
Empacadora al vacío	Unidad	1	\$6.850.000	\$6.850.000
Adecuación física de la infraestructura	Metros cuadrados	15	\$2.450.000	\$36.750.000
Formación operarios	Horas	40	\$120.000	\$4.800.000
Totales				\$61.960.000

Fuente: Elaboración propia

Montaje *centro de acopio y eviscerado*: Considerando la información suministrada por la Corporación Nasa Kiwe quien desde hace 2 años trabaja este modelo en otros municipios, se presenta en este documento un acercamiento presupuestal de un centro de acopio y eviscerado,

Tabla 5. Presupuesto implementación pasta de trucha

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Construcción de la infraestructura	Metro cuadrado	45	\$2.450.000	\$110.250.000
Utensilios varios	Unidad	1	\$8.500.000	\$8.500.000
Cuarto frío de Una (1) tonelada métrica	Global	1	\$23.000.000	\$23.000.000
Transformador de energía y adecuación del centro de acopio y eviscerado	Unidad	1	\$12.000.000	\$12.000.000
Formación operarios centro de acopio y eviscerado	Horas	80	\$120.000	\$9.600.000
Totales				\$490.050.000

Fuente: elaboración propia

Con base en las anteriores proyecciones, la estrategia de creación de valor compartido tendría un costo total de Quinientos Cincuenta y Dos Millones Diez Mil Pesos (\$552.010.000).

4.5 MEDICIÓN Y REPORTE DE LA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Mecanismo de monitoreo y reporte de resultados: Se propone que la estrategia de Creación de Valor Compartido de Apropesca tenga un plan de acción creado participativamente y de acuerdo a las posibilidades técnicas y económicas de la organización, se propone también que este instrumento de planificación sea evaluado cada dos (2) meses, cuando la junta directiva de Apropesca haga seguimiento a las acciones de la misma.

También es importante manifestar que el plan de acción debe socializarse ante Federación Colombiana de Acuicultores – Fedeacua, capítulo Cauca, quienes apoyan el proceso de fortalecimiento de la actividad productiva y son quienes además dinamizan la clusterización de esta línea económica en las diferentes regiones del Cauca.

En este apartado no se plantea un plan de acción para la implementación de la estrategia de Creación del Valor Compartido CVC de Apropesca, pues debe ser construida de manera participativa con la organización en pleno.

Escalamiento de la estrategia de Creación de Valor Compartido - CVC: El Departamento del Cauca cuenta con condiciones hidrobiológicas adecuadas para la producción de peces en diferentes pisos térmicos. Frente a lo anterior y con el apoyo de las comunidades indígenas, campesinas y afro descendientes, se realizó en el año 2010 el mapeo de la producción piscícola del Cauca, identificando cinco subregiones con explotaciones acuícolas (peces de agua dulce y agua salada), estas son (Fedeacua 2010) (ver tabla 5):

Tabla 5. Mapeo producción piscícola en el Cauca

REGIÓN	CARACTERÍSTICAS
Región Norte	Producción de cachama, carpa y tilapia, organizaciones de productores son débiles, su mercado se establece en la ciudad de Cali y su producción representa el 21% de la totalidad del Departamento del Cauca.
Región Centro – Oriente	Producción de trucha arco iris, en esta actividad se vinculan al menos 13 municipios, donde se establecieron 7 fuertes organizaciones de productores, a esta región pertenece Apropesca y su aporte a la producción acuícola del Departamento del Cauca está cercana al 42%.
Región Sur	Es la más rezagada en aspectos de productividad y competitividad, su especialidad es la producción de tilapia y barbudo (especie íctica), solo aporta el 3% de la producción del Departamento
Embalse Salvajina	Única región del Cauca donde se produce sobre jaulas flotantes, su producción es baja debido a la calidad del agua del embalse, generando problemas en la reproducción de los peces y en el

	crecimiento de los mismos, sin embargo existen planes para mejorar la productividad de las organizaciones ahí establecidas, esta región aporta el 25% de la producción del Cauca
Región Pacífico	Por la complejidad de la zona es difícil medir con precisión el aporte de esta región en la producción acuícola del Departamento, es la única región dedicada a la explotación de peces de agua salada y su aporte es del 9% de la producción del Departamento

Fuente: elaboración propia

La Corporación para el Desarrollo del Cauca – Corpocauca realiza en el 2010 una línea de base de productores y asociaciones de productores ubicadas en las cinco regiones productivas del Cauca, estas son algunas de ellas, considerando que en los últimos años la actividad productiva a nivel nacional tuvo un incremento del 10,69%: i) Agrofisch, ii) Dispemar, iii) Asproinca, iv) Atizo, v) Apropesca, vi) Corpotunia, vii) Salvajina Sat, viii) Mi remanso SAS, ix) Kalawala SAS, x) Tierradentro EU, xi) El Molino EU, xii) Río Cofre SAS, xiii) Las Brisas SAS, xiv) Agroindustrial Piscícola Ambiental del Cauca, xv) El Águila SAS y xvi) El Playón empresa asociativa de trabajo

Considerando la anterior información se estima que la estrategia de creación de valor compartido en este documento planteada puede ser replicable en cada una de las regiones productivas del Departamento del Cauca y en cada una de las organizaciones establecidas en el territorio, lo anterior de manera local.

Su replicabilidad también tiene un espacio en el territorio nacional, pues la actividad es ejecutada con amplios resultados en al menos cinco Departamentos, estos son: i) Huila con el 43% de la producción nacional, ii) Meta 15%, iii) Antioquía 6%, iv) Tolima 6% y v) Valle 4%. (Aunap, 2013)

Para que esta estrategia sea replicable es necesario elaborar una batería de herramientas que constituyan una metodología de fácil aplicación para la creación de una estrategia de valor compartido en empresas rurales, ya que los ejercicios planteados en la literatura existente aplican para un sin número de actividades diferentes a la producción agropecuaria, lo más cercano a este ejercicio es lo establecido por NESTLE, que cuenta con una estrategia de Creación de Valor Compartido basado en acciones dirigidas a: i) las personas y las familias, ii) con las comunidades y iii) con el planeta (<https://www.nestle.com/csv/what-is-csv>), la cual no está sistematizada o su sistematización no es pública.

CONCLUSIONES

Es notable la existencia de una estrecha relación entre la innovación empresarial y el desarrollo sostenible, pues los nuevos productos, procesos y formas de relacionarse sugieren cambios en las dimensiones económicas y sociales de los territorios. Sin embargo y considerando que la innovación es un proceso arduo, esta no debe concebirse solo desde una perspectiva económica, sino también desde las ópticas sociales y ambientales. Es por lo anterior, que es necesario involucrar a los anteriores procesos elementos propios de la innovación social, con la capacidad de dar respuesta no solo a las necesidades sociales planteadas, sino también a las ambientales identificadas y a las empresariales exigidas.

La innovación social tiene apreciaciones muy amplias, van desde lo social hasta lo económico, está presente en sectores como la política, la salud, la educación y el empresarial. La amplitud de algunas definiciones ha dificultado el entendimiento de este concepto, sobre todo su promoción, lo que redundará en la creación de programas y estrategias para impulsarla, ya que no habrá un escenario claro sobre el que se dirijan estas estas estrategias.

Es de mucho valor para la comunidad empresarial del municipio de Silvia la estructuración de propuestas que modifiquen de manera positiva las cadenas de valor, que influyan en la creación de nuevos empleos sostenibles y que se generen ingresos adicionales.

La estrategia de creación de valor compartido diseñada y propuesta para Apropesca es de fácil aplicación, lo que permite cumplir con una de las condiciones ideales de los procesos de innovación social y es que los mismos tengan condiciones favorables para la escalabilidad, lo que redundará en la sostenibilidad de la propuesta empresarial y de las organizaciones que la apliquen.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía municipal de Silvia-Cauca. 2016. *Plan de desarrollo del municipio de Silvia Cauca "Silvia...de todos, con todos y para todos 2016-2019"*. Silvia.
- Abreu, Jose Luis. 2011. Innovación social: Conceptos y etapas. Daena: International Journal of Good Conscience. Volumen (6): 134-148.
- Arzaluz, Socorro. 2005. La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y sociedad: 107-144.
- Azua, Maria.2010. The social factor. Innovate, ignite, and win through mass collaboration and social networking. Upper Saddle River, N.J: IBM Press/Pearson.
- Baena, Ernesto; Jhon Sánchez y Omar Montoya. 2006. Algunos factores indispensables para el logro del desarrollo regional. Scientia et Technica. Volumen (31):177-182
- Bouchard, Camil. 1999. La investigación en ciencias sociales y humanidades y las innovaciones sociales. Contribución a la política intangible, Quebec: publicaciones Quebec.
- Castillo, Yury. 2015. Informe “Análisis de modelos de gestión de la innovación”. Universidad del Cauca
- CEPAL. 2010. De la Innovación Social a la política Pública. Historias de éxito en América Latina. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. 2011. Experiencias en Innovación social: América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Colciencias y DNP. 2009. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación- CONPES 3582.Informe. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.

- Dawson, Patrick y Lisa Daniel. 2010. Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management* 51 (1):9–21.
- Departamento de Investigación y Pensamiento Social Comfama. 2012. Del Estado del Arte de la innovación social a la realidad. *Observar* (25): 8-11.
- DNP. 2007. Agenda Interna de Productividad y Competitividad. Documento Regional Cauca. Informe. Proyecto Agenda interna de Productividad y Competitividad. Popayán.
- Drucker, Peter .1985. *Innovación y el empresario innovador*. Argentina: Editorial Suramericana S.A.
- Fernández, María Teresa; Oscar Montes y Rosario Asian. 2012. La innovación social como solución a la crisis: hacia un nuevo paradigma de desarrollo.
- Fundación de la Innovación Bankiter. 2009. *Innovación social: Una alternativa al desarrollo sostenible*.
- Gómez, Juan Carlos. 2013. Identificación de capacidades de innovación en Apropesca. (Y. Castillo, Entrevistador)
- Herrera, Amilcar. 1995. Los determinantes sociales de la política científica en América en América Latina, Política científica explícita y política científica implícita. *Redes* (2): 117-131.
- Martínez, Piedad.2006. El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193.
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (s/f). Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera. Informe. Ministerio de comercio, industria y turismo. Bogotá.
- Ministerio de Trabajo. 2013. Estudio de perfil productivo rural y urbano del municipio de Silvia. Informe. Ministerio de Trabajo. Bogotá.
- Morales, Alfonso. 2009. —Claves para comprender la innovación social. En: Social Innova (ed), *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*, pp. 13-40. Sevilla: Módulo Gráfico Servicios Integrales de Impresión.
- Mutis, G. 2013. Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. Recuperado el 18 de Julio de 2018, del sitio web del Espectador:

<http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-428561-valor-compartidouna-estrategia-empresarial-de-alto-impacto>

Plazas, Adolfo. 2014. Proyecto “Conformación de Núcleos de Innovación fundamentados en la gestión del conocimiento para promover el desarrollo de productos innovadores en el departamento del Cauca”. Popayán, Cauca, Colombia.

Porter M., & Kramer M. 2011. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. 1/2 January - February 2011. Harvard Business Review. Vol. 89. pp.62-77

Sumarse 2015. Guía de creación de valor compartido. Panamá, Panamá.