



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**Estrategias de Marketing Verde generadoras de Valor Compartido
en Comercializadora de Productos Químicos, In Situ. Valno S.A. de
C.V.**

T E S I S

Para obtener el Grado de:
**Maestro en Administración de Empresas
para la Sustentabilidad**

Presenta:

C.P. Roberto Carlos Rendón Martínez

Directores de Tesis:

Dr. José Roberto Ramos Mendoza
M. en C. Leticia Refugio Chavarría López

Ciudad de México, junio 2018



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 09:00 horas del día 12 del mes de febrero del 2018 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA Santo Tomas para examinar la tesis titulada:

Estrategias de Marketing Verde Generadoras de Valor Compartido en Comercializadora de Productos Químicos, In Situ. Valno S.A. de C.V.

Presentada por el alumno:

RENDÓN	MARTÍNEZ	ROBERTO CARLOS
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Con registro:		
A	1	6
0	6	5
6		

aspirante de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA LA SUSTENTABILIDAD

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

Dr. José Roberto Ramos Mendoza

M en C. Leticia Refugio Chavarría López

Dr. Zacarías Torres Hernández

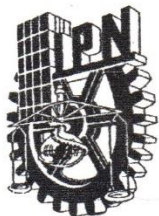
Dra. Alma Delia Torres Rivera

M en C. Graciela Negrete Rosales

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

Dra. Susana Asela Cardozo Román

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A. SANTO TOMÁS
SECCION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 12 del mes de febrero del año 2018, el que suscribe **Roberto Carlos Rendón Martínez** alumno del Programa de **Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad** con número de registro **A160656**, adscrito a la **Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **Dr. José Roberto Ramos Mendoza** y la **M en C. Leticia Refugio Chavarría López** y cede los derechos del trabajo intitulado **Estrategias de Marketing Verde generadoras de Valor Compartido en Comercializadora de Productos Químicos, In Situ. Valno S.A. de C.V.**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección robertorendonm@gmail.com, jramos@ipn.mx, letuchavarría2004@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Roberto Carlos Rendón Martínez
Nombre y firma

Agradecimientos

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y la conclusión de este trabajo de investigación. En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme permitido conocer a todas las personas que han contribuido con mi crecimiento personal, también agradezco a mis padres por haberme acompañado durante las diferentes etapas de mi vida y siempre haberme brindado su cálida ayuda.

En segundo lugar, agradezco al Instituto Politécnico Nacional por haberme brindado la formación académica para concluir con el trabajo de tesis, a mis asesores de tesis cuya guía, tiempo y paciencia fue invaluable para llevar a cabo todas las etapas de la investigación, así como a mis profesores de MAES que no solo aportaron su conocimiento y tiempo, sino que fueron impulsores de valores y dedicación.

Finalmente agradezco a mi novia por su apoyo y cariño incondicional durante la maestría, de la misma manera agradezco a todos mis compañeros y amigos que hice durante mi estancia en el posgrado por haberme brindado su amistad sincera.

ÍNDICE

Relación de tablas.....	vii
Relación de ilustraciones	vii
Relación de gráficos.....	vii
Glosario de acrónimos	ix
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo 1 Caracterización de la investigación.....	1
1.1 Antecedentes de investigación.....	1
1.2 Justificación	6
1.3 Descripción del problema.....	10
1.4 Planteamiento del problema	14
1.5 Preguntas de investigación	14
1.6 Objetivo General de estudio.....	15
1.7 Objetivos específicos	15
Capítulo 2 Marco Normativo Referencial empresa Valno.....	16
2.1 Sector Comercial	16
2.1.1 Concepto de Comercio	16
2.1.2 Clasificación del Sector Comercial en México	17
2.1.3 Importancia del Sector Comercial en el Mundo.	20
2.1.4 Importancia del Sector Comercial para México.	21
2.2 Normatividad para la comercialización de productos químicos.....	22
2.2.1 Normatividad para comercialización de productos químicos: Europa.....	24
2.2.2 Normatividad para comercialización de productos químicos: Asia	29
2.2.3 Normatividad para comercialización de productos químicos: América	30
2.2.4 Normatividad para comercialización de productos químicos: México	33
2.3 Empresa Valno S.A. de C.V.....	36
2.3.1 Antecedentes de la empresa	37
2.3.2 Administración Estratégica	40
2.3.3 Estructura Organizacional.....	48
2.3.4 Cartera de Productos.....	49
2.3.5 Problemática de la empresa Valno S.A. de C.V.	51
Capítulo 3 Marco Teórico Conceptual.....	52

3.1 Creación de Valor Compartido.....	52
3.1.1 Origen del Valor Compartido	52
3.1.2 Conceptos diversos de Valor Compartido	54
3.1.3 Fortalezas y debilidades de la Creación de Valor Compartido (CVC).	57
3.1.4 Formas de crear Valor Compartido.....	61
3.1.5 Casos de éxito de la Creación de Valor Compartido en el mundo: Nestlé	63
3.1.6 Casos de éxito de la Creación de Valor Compartido en México: CEMEX	66
3.1.7 Responsabilidad Social y Valor Compartido	68
3.2 Marketing Verde.....	71
3.2.1 Concepto de Marketing.....	71
3.2.2 Evolución a Marketing Verde	72
3.2.3 Funciones del Marketing Verde	74
3.2.4 Marketing Mix Verde	75
3.2.5 Administración de Marketing Verde	77
3.3 Plan de Marketing Verde.....	80
Capítulo 4 Metodología del estudio	87
4.1 Modalidad de la investigación	87
4.2 Tipo de investigación	89
4.3 Procedimientos	91
4.4 Operacionalización de las variables.....	92
4.5 Población y Muestra.....	95
4.6 Técnicas de recolección de datos	96
4.7 Técnicas de análisis.....	98
4.8 Limitaciones de la investigación.....	98
Capítulo 5 Plan Estratégico de Marketing Verde para empresa Valno S.A. de C.V.	100
5.1 Análisis de los resultados del instrumento.	100
5.2 Resumen ejecutivo	101
5.3 Análisis de la situación de Marketing	103
5.3.1 Análisis del entorno interno.....	103
5.3.1.1 Factores comerciales.....	103
5.3.1.2 Factores humanos y de gestión.....	104
5.3.1.3 Factor cliente	105
5.3.2 Análisis del entorno externo.....	106
5.3.2.1 Factor competencia	106

5.3.2.2 Factor social	106
5.3.3 Análisis de los stakeholders.....	107
5.4 Análisis de Cadena de Valor de Porter	108
5.4.1 Actividades primarias o principales de Valno.....	109
5.3.2 Actividades de apoyo o auxiliares de Valno.....	110
5.3.3 Propuesta de Creación de Valor Compartido de Valno	110
5.5 FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)	111
5.5.1 Fortalezas Valno	111
5.5.2 Debilidades Valno	111
5.5.3 Oportunidades Valno	112
5.5.4 Amenazas Valno.....	112
5.5.5 Matriz FODA	112
5.5.6 Desarrollo de la ventaja competitiva	113
5.6 Metas y objetivos de marketing para empresa Valno.....	114
5.6.1 Objetivo general.....	114
5.6.2 Objetivos de marketing	114
5.7 Estrategia de marketing	114
5.7.1 Mercado meta primario	114
5.7.2 Mercado meta secundario	115
5.7.3 Estrategia del producto	116
5.7.4 Estrategia de precios	119
5.7.5 Estrategia de distribución.....	119
5.7.6 Estrategia de publicidad	120
5.8 Implementación de marketing	121
5.9 Evaluación y control	122
5.9.1 Eficiencia en la fuerza de ventas	122
5.9.2 Eficiencia en publicidad	123
Conclusiones.....	125
Recomendaciones.....	130
Anexo I Instrumento aplicado a empresa Valno	131
Anexo II Resultados del instrumento.....	135
Referencias	148

Relación de tablas

Tabla 1 Productos químicos de mayor importancia en venta y uso de los mismos	50
Tabla 2 Fortalezas y debilidades del CVC.....	58
Tabla 3 Diferencia entre la Responsabilidad Social y la Creación de Valor Compartido... 69	
Tabla 4 Plan de Marketing propuesto por Kotler, con Cadena de Valor de Porter.....	81
Tabla 5 Etapas y fases para la elaboración del trabajo	92
Tabla 6 Operacionalización de la variable Valor Compartido	93
Tabla 7 Operacionalización de la variable Marketing Verde	94
Tabla 8 Población objetivo de la empresa Valno.....	96
Tabla 9 Grupos de interés de la empresa Valno	108
Tabla 10 Actividades Primarias de Valno S.A. de C.V.....	109
Tabla 11 Actividades de apoyo o auxiliares de Valno.....	110
Tabla 12 Matriz FODA empresa Valno S.A. de C.V.	113
Tabla 13 Mezcla de productos empresa Valno.....	117
Tabla 14 Costos de aplicación de las estrategias de marketing	122

Relación de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama de la empresa Valno.....	49
Ilustración 2 Logotipo Valno S.A. de C.V.....	118

Relación de gráficos

Gráfico 1 ¿Conoce la cartera de productos de la empresa?.....	135
Gráfico 2 ¿Cuáles son los productos que generan mayor volumen de venta en la organización?	135
Gráfico 3 ¿Sabe qué empresas son las que generan mayores órdenes de pedido a la empresa?	136
Gráfico 4 ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?.....	136
Gráfico 5 ¿En los últimos años la empresa ha buscado crear o innovar nuevos mercados?... 137	
Gráfico 6 De la cartera de productos ¿alguno es susceptible de innovación ambiental o social?	137
Gráfico 7 ¿Conoce algún producto vendido por la empresa que pueda ser sustituido por otro que genere un menor impacto ambiental o social?	138

Gráfico 8 ¿Es el proceso de logística interior de la empresa idóneo?	138
Gráfico 9 ¿La empresa cuenta con un programa de marketing verde?	139
Gráfico 10 En las actividades primarias de la empresa ¿son tomados en cuenta los impactos sociales y ambientales?	139
Gráfico 11 ¿Cree que las ventas de la empresa mejorarían mediante un programa de marketing que considere las problemáticas de la comunidad?	140
Gráfico 12 ¿La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de las operaciones comerciales?	140
Gráfico 13 ¿Han sido considerados los avances tecnológicos en productos químicos para su comercialización?	141
Gráfico 14 En la empresa ¿Considera que los estándares de capacitación del personal son adecuados para la actividades que se realizan en cada área?	141
Gráfico 15 ¿Considera que la remuneración económica de los empleados corresponde a su nivel de conocimientos y habilidades?	142
Gráfico 16 ¿La forma de relacionarse con los proveedores en la empresa es beneficiosa para ambas partes?	142
Gráfico 17 ¿Existen programas de intercambio de información entre la empresa y las instituciones educativas?	143
Gráfico 18 ¿Consideraría establecer un clúster empresa-sociedad, si esto mejorara las utilidades de la empresa?	143
Gráfico 19 ¿Sabe lo que es un producto verde?	144
Gráfico 20 ¿Qué beneficios considera traería la inclusión de productos verdes para la empresa?	144
Gráfico 21 ¿Sabe lo que es el impacto ambiental?	145
Gráfico 22 ¿Cuál cree que sea el impacto ambiental de los principales productos químicos que se comercializan en Valno?	145
Gráfico 23 ¿Conoce las necesidades que tienen los clientes de las empresas que compran a Valno?	146
Gráfico 24 ¿Considera que los productos químicos obtenidos mediante técnicas sustentables tengan beneficios para la sociedad?	146
Gráfico 25 ¿En las estrategias de ventas de la empresa se consideran las necesidades de la sociedad?	147
Gráfico 26 ¿Cuál cree sería el impacto para la empresa de tomar la problemática social y convertirla en una ventaja competitiva mediante su resolución?	147

Glosario de acrónimos

ANIQ: Asociación Nacional de la Industria Química

BPC: Bifenilos Policlorados.

CEO: *Chief Executive Officer.*

COP: Contaminante orgánico persistente.

CSR: *Corporate Social Responsibility.*

CVC: Creación de Valor Compartido.

EPA: *Environmental Protection Agency.*

EU: *European Union.*

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Green Marketing: Término anglosajón para marketing verde.

Greenwashing: Término usado dentro del marketing para referirse a productos que aparentan ser verdes o son comercializados como sustentables pero no lo son.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

ISO: International Organization for Standardization.

MAES: Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad

NAICS: North American Industry Classification

NOM: Norma Oficial Mexicana.

ODS: Objetivo de Desarrollo Sustentable.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PCB: Policlorobifenilos.

PCRMA: Programa Cuidado Responsable del Medio Ambiente.

REACH: *Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals.*

SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

SDGS: *Sustainable Development Goals.*

Shared value: Término anglosajón del término Valor Compartido.

Stakeholder: Grupo de interés.

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Triple bottom line: Término anglosajón que se refiere a la triple cuenta de la sustentabilidad.

TSCA: *Toxic Substance Control Act*

USA: *United States of America.*

Resumen

El presente trabajo se desarrolla un plan de marketing verde enfocado en la creación de valor compartido, con la intención de ser usado por la comercializadora de productos químicos Valno S.A. de C.V. ubicada en México, con el fin de buscar el desarrollo conjunto económico y social tanto de la sociedad como de la empresa.

La investigación fue desarrollada con un enfoque cualitativo, partiendo del marco teórico mediante fuentes de información de autores actuales y clásicos, así mismo, se obtuvo información del objeto de estudio mediante la investigación de campo y la aplicación de un instrumento.

El tipo de investigación que se llevó a cabo, fue de tipo observacional al no influir sobre el objeto de estudio, con un corte transversal debido a la temporalidad de la aplicación del instrumento y con carácter retrospectivo en la revisión de la información.

Se construyó un instrumento el cual fue hecho a partir de la operacionalización de las variables, dicho instrumento constó de un total de veintiséis ítems divididos entre las variables de Valor compartido y Marketing Verde, y fue aplicado durante el mes de marzo de 2018 a un total de ocho empleados de la empresa, con puestos que tienen la capacidad de influir en la toma de decisiones.

El resultado de este es que la empresa no cuenta con un conocimiento claro respecto a la sustentabilidad y por ende se desarrollaron las estrategias a fin de ser implementadas en la operación de la empresa.

Abstract

This work develops a green's marketing plan focused in the shared value creation, this plan is intended to be used for the chemical marketer Valno S.A. located in Mexico, with the purpose of society's and company mutual development.

This research was developed with a qualitative approach, starting from the investigation of a theoretical framework through information sources of modern and classic authors, the study's object information was obtained through field research and the application of a questionnaire.

The research was conducted as an observational type since the researcher didn't influenced the study object, with a cross section due to temporality of the application of the questionnaire and with as a retrospective type due the type of information research.

The questionnaire was made through an operationalization of the variables, the questionnaire consisted in 26 items divided in the two variables, Shared Value and Green Marketing, and was applied in March 2018 to a group of 8 employees which had a position of influence in the decision making.

As a result of the questionnaire application, it can be considered that the company doesn't have a clear knowledge of sustainability, so a strategy was developed to Valno follow and make it part of their core.

Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar estrategias de marketing verde que creen valor compartido, esto con la finalidad de impulsar un crecimiento conjunto sociedad-empresa y hacer sencillo el tránsito de la empresa Valno hacia la sustentabilidad.

Para comprender estas estrategias, se elaboró un plan de marketing verde para ser seguido por la empresa, para esto se desarrollaron tres capítulos en los que se explican los motivos y beneficios que se obtienen de la aplicación conjunta del marketing verde con la creación de valor compartido.

En el capítulo I se expone la problemática y justificación que apuntan al hecho que en la actualidad la mayor parte de las empresas han dejado de ser consideradas generadoras de oportunidades y son vistas como predadoras de recursos naturales, así mismo, se desarrollan los antecedentes de investigación los cuales permiten conocer como ha sido usado e investigado el valor compartido en diversas partes del orbe.

El capítulo II se desarrolla el marco normativo donde se explica el sector económico al que pertenece el objeto de estudio y la importancia de este sector a escala global y nacional, de la misma manera se presenta la normatividad referente a la comercialización de productos químicos en los principales continentes para concluir con los aspectos normativos que rigen al sector en México, finalizando con la descripción de la empresa Valno.

Por otra parte, el capítulo III integra los conceptos relacionados con la creación de valor compartido y del marketing verde, la evolución de estos conceptos y como han sido usados con éxito por empresas de talla internacional, de la misma manera, se explica las aportaciones de estas dos nociones para el logro de la sustentabilidad y el cumplimiento de los Objetivos del Milenio elaborados por la ONU.

En el capítulo IV, se presenta la metodología de la investigación, y las fases que permitieron desarrollar la investigación, el capítulo culmina con la integración del instrumento que fue utilizado para el desarrollo de la propuesta.

Por último, el capítulo V presenta la culminación de la investigación por medio de una propuesta de plan de marketing donde se exponen las estrategias generadoras de valor compartido que deben ser incorporadas a las operaciones de la empresa, así mismo, se exponen las conclusiones y las recomendaciones para futuras investigaciones del tema.

Capítulo 1 Caracterización de la investigación

Este capítulo provee un acercamiento a los antecedentes de investigación que han sido desarrollados en diferentes partes del mundo relativos a la Creación de Valor Compartido y Marketing Verde, así mismo, se muestran los objetivos y lineamientos que esta investigación persigue, proveyendo el objetivo de investigación, preguntas de investigación y las razones de realizar la propuesta.

1.1 Antecedentes de investigación

Con la llegada del nuevo milenio las empresas se enfrentan a un nuevo paradigma de cómo realizar negocios, esto debido a la creciente preocupación internacional acerca del cuidado del medio ambiente, es derivado de esta inquietud que en 1987 se presenta ante las Naciones Unidas el reporte Brundtland el cual establece las bases del desarrollo sostenible definido como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (Brundtland, 1987).

Para esto, las Naciones Unidas proponen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible las cuales:

Reconocen que las iniciativas para poner fin a la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente. (Naciones Unidas, 2017).

Es bajo esta iniciativa que tanto organismos gubernamentales, como investigadores comienzan a diseñar planes y modelos para lograr cumplir con los objetivos establecidos y de esta manera disminuir el impacto ambiental de la actividad humana y disminuir la brecha de pobreza a nivel mundial, entre estas investigaciones se encuentra la Creación de Valor Compartido.

Para Hoek la implementación del modelo de valor compartido para poder cumplir con los Objetivos del Desarrollo Sustentable “debe ser de uso por las empresas y de manera rápida” (Hoek, 2017).

Sin embargo, tanto la sustentabilidad como el valor compartido deben permear en toda la organización para que tenga un efecto real en la organización, esto hace que todos los esfuerzos se enfoquen en cambiar a un modelo más holístico que lleve la preocupación social y ambiental al interior de la empresa.

A su vez, Ennes en su artículo *The Unexpected Market Potential in the SDGS* refiere que en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sustentable “se encuentra una oportunidad de negocio” (Ennes, 2015).

A continuación se presentan investigaciones realizadas en todo el mundo acerca del uso del Valor Compartido en los negocios, y que servirán como precedente para el trabajo de investigación.

En primer lugar se tiene que, en 2012 fue presentado en la Universidad de Edimburgo, Reino Unido, el trabajo de grado *Creating Shared Value through Strategic CSR in Tourism* presentada por Mark Camilleri.

La investigación es acerca del estudio de “como puede ser creado el valor compartido a través de la Responsabilidad Social Corporativa Estratégica en la industria del turismo” (Camilleri, 2012) donde se busca generar un modelo que ayude al crecimiento de la industria turística.

El estudio es concebido como una investigación teórica, centrado en la industria turística y el cómo puede esta industria mejorar a través de la Creación de Valor Compartido, obteniendo beneficios económicos para la empresa, la sociedad y el ambiente esto conocido como el *triple bottom line*¹.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas y la aplicación del cuestionario incluyo dueños de hoteles, para realizar el diagnóstico de la industria.

Los resultados permitieron determinar los beneficios del modelo de valor compartido, así como los elementos de la Responsabilidad Social Corporativa y los *stakeholders*, a partir de ello, se estableció un “Modelo Conceptual para la Creación de Valor Compartido Sinérgico” así como las recomendaciones derivadas de dicha investigación.

Este modelo encontró que “el comportamiento financiero de la empresa es dependiente de los recursos organizacionales y sus relaciones con sus *stakeholders*” (Camilleri, 2012).

El estudio evidenció que “el modelo propuesto provee oportunidades para alinear las prácticas de los negocios con las expectativas sociales y las necesidades ambientales

¹ Término utilizado para referirse al Modelo de la Triple Cuenta

(Camilleri, 2012).

También se consultó el trabajo de tesis presentado por Piotr Wójcik en 2015 en la Escuela de Economía de Varsovia, titulado *Company's dynamic capability to create shared value as a new approach to corporate social responsibility*.

De acuerdo a la autora de la investigación, el objetivo de la investigación es “analizar la capacidad de la empresa para generar valor compartido con énfasis en el punto de vista de los clientes y ver como los *stakeholders* responden a las iniciativas de marketing de la Responsabilidad Social Corporativa” (Wójcik, 2015).

El estudio explora de manera teórica el modelo de valor compartido, e intenta establecer un método para medir el valor compartido en una empresa, buscando a su vez generar un modelo que sea aplicable y conteste a “cómo responden los consumidores a las iniciativas de responsabilidad social mediante el marketing” (Wójcik, 2015).

Ésta investigación establece la relación entre el marketing y el modelo Valor Compartido, analiza los indicadores y métodos para poder medir de manera más concreta los alcances del modelo en las empresas mediante estrategias de marketing.

Sin embargo entre las limitantes de este estudio, es que los indicadores y modelos propuestos son de índole general, sin embargo pueden ser usados para un referente en la industria que este trabajo se centra.

Asimismo, en el trabajo de tesis titulado Diseño de una Estrategia para Introducir el Concepto de Valor Compartido en la empresa Disbrensa ubicada en la Ciudad de Guayaquil cita una investigación realizada en 2014 por la Universidad de Desarrollo de

Chile titulada Valor Compartido en Chile: Incrementando la Competitividad del Sector Privado Resolviendo Problemas Sociales el cual menciona “es imposible generar altos niveles de competitividad sin tomar en cuenta a las problemáticas sociales considerando que ésta es la particularidad de la estrategia del valor compartido” (Arboleda & Tumbaco, 2016).

Fue desarrollada de forma teórica y práctica, usando a la empresa Disbrensa para realizar las pruebas de campo, así como, la normatividad vigente en Ecuador para dar una normalización a las proyecciones financieras.

En el mismo estudio se desarrolla un modelo financiero que incorpora el factor de Valor Compartido, así mismo mide la huella medioambiental que tendría la empresa Disbrensa en caso de realizar los cambios propuestos y las reducciones en costos que dichos cambios traerían.

En este sentido, el modelo que propone dicha investigación es enfocado a una empresa comercializadora, por lo que se tomará de referencia los alcances propuestos para la realización de esta investigación.

Con respecto al marketing verde en 2007 se realizó una investigación en la Universidad de Pretoria, Sudáfrica, llamado *Could green-marketing be a sustainable competitive advantage for retailers within South Africa?* (Allen, 2007).

En este trabajo exploratorio se buscó evidenciar la necesidad de vendedores detallistas o *retailer* de adoptar el marketing verde para conseguir una ventaja competitiva frente a otros detallistas, y de esta manera mantenerse en el mercado sudafricano.

Los resultados de esta investigación arrojaron valiosa información para la realización de este trabajo, entre ellas fue que:

Los hallazgos de este estudio sugieren que el mercado minorista puede evolucionar a una estrategia de marketing verde, primeramente para conseguir una ventaja competitiva a corto plazo, sin embargo, dicha ventaja no será sostenible debido a que el marketing verde se está convirtiendo en norma en el mercado y no la excepción, sin embargo a largo plazo aquellas empresas que no adopten una estrategia de marketing verde no perduraran en el mercado. (Allen, 2007).

Estos resultados muestran que la estrategia de marketing verde debe ser impulsada en la empresa, esto no solo con el fin de obtener una ventaja sino como factor de permanencia de en el mercado y aunque en México este campo es relativamente nuevo, sirve como precedente para este trabajo.

1.2 Justificación

La crisis económica que se ha vivido durante los últimos años ha hecho evidente que el capitalismo no ha logrado generar un bienestar social y en algún punto de su historia se ha olvidado de su entorno, es por eso que en años recientes las empresas han comenzado a tomar una responsabilidad tanto a nivel social como ambiental.

Dicho de otra manera, la economía convencional prevé un sistema cerrado compuesto entre empresa y cliente, que solo busca la obtención de utilidades olvidándose de lo que rodea a la empresa, llevando a la sobreexplotación de recursos tanto humanos como naturales de las sociedades y países donde operan, esto ha generado empresas multinacionales, pero sin pertenencia real a un lugar específico.

Así mismo esto ha hecho que la sociedad perciba a las empresas como un problema más que como un generador de oportunidades, dado que ven a estas como oportunistas que solo buscan el interés económico sin importar la subsistencia de las localidades donde éstas operan.

A causa de esto se han elaborado modelos que buscan ser incluyentes entre empresa, sociedad y ambiente, uno de los primeros modelos fue el de la Unión Europea con su denominado libro Verde de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que busca “trasladar la empresa a un nuevo escenario socioeconómico en el que la teoría de desarrollo sostenible muestra una mayor importancia” (Unión Europea, 2001).

Por lo tanto, para que las empresas logren conectar de nuevo con la sociedad, es necesario que estas, como se menciona en el artículo Creating Shared Value...For Individuals “se vean así mismas como actores sociopolíticos o en otras palabras ciudadanos” (Pinkhasov, 2014).

Al trabajar con este enfoque de relación Empresa-Sociedad, se deben considerar los modelos más actuales que se han implementado a nivel mundial con éxito, uno de estos es la Creación de Valor Compartido y el otro es la Responsabilidad Social Corporativa.

Baste, como muestra un estudio mencionado en el boletín del Harvard Business Review que expone lo siguiente:

Los primeros estudios sobre cultivadores de cacao en Costa de Marfil, sugieren que mientras el comercio justo puede elevar los ingresos de los de los agricultores entre 10% y 20%, las inversiones de valor compartido pueden elevar sus ingresos en más de 300% (Porter & Kramer, 2011).

Es por eso que el estudio de este relativamente nuevo modelo, propuesto por el profesor de Harvard Michael Porter en 2006 es el de implementarlo en la realidad de México y generar los beneficios que este ha dado en diferentes partes del mundo a empresas globales.

En el caso de México donde los temas de responsabilidad social y ambiental son algo nuevo, debe de generarse una transición de un modelo económico convencional a un modelo económico verde, en otras palabras, una economía que tome en cuenta los factores externos a la empresa como lo es la sociedad y el ambiente, esto para hacer que las empresas mexicanas tengan una ventaja competitiva frente a empresas de otros países, ante esta importante tendencia que es la sustentabilidad que ha tomado importancia en la escena mundial.

Por esto, como estudiantes de Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad es importante evaluar y proponer modelos reales que ayuden a las empresas y al país a generar beneficios económicos, pero de manera responsable y sin olvidar el concepto de sustentabilidad propuesto en el Informe Brundtland, y no solo hacer propuestas que no mitigan las problemáticas ambientales, sociales y financieras de las empresas y que solo generan importantes costos para estas.

Puesto que el concepto de creación de valor compartido parte de considerar a la sociedad y al ambiente, no pueden emplearse métodos de marketing tradicionales, por ejemplo un concepto de marketing tradicional es el de Stanton en su obra "Fundamentals of Marketing" considera que el marketing es "un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y

distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales” (Stanton, Fundamentals of Marketing, 2004).

Es decir, en el método tradicional solo se considera una relación empresa-cliente, sin considerar a los *stakeholders* que bajo la economía verde deben ser considerados.

Como resultado de este cambio de paradigma, surge el marketing verde cuyo concepto es expuesto por Polonsky en su obra “A stakeholder theory approach” como “las distintas actividades que generan y facilitan el intercambio para satisfacer las necesidades de los individuos y que además buscan reducir el impacto social negativo, así como el impacto al medio ambiente de los productos existentes y de sus procesos de producción” (Polonsky, 1995).

Es por eso que el papel del marketing verde en esta propuesta es la de generar nuevas propuestas de valor, entender las nuevas variables psicográficas de segmentación de mercado, diseñar comunicación estratégica creativa y responsable, no solo con el cliente sino con todos los *stakeholders*, potencializar lo verde como un plus de la marca.

Por otra parte, en la inclusión de la creación de valor compartido con ayuda del marketing verde se debe tener especial atención en no caer en prácticas de *greenwashing*, que no es otra cosa que comunicar valores verdes que la empresa ni el producto en realidad tienen, ya que la ventaja competitiva que proporciona es temporal y una vez que el cliente se dé cuenta que la empresa no tiene los valores verdes que dice tener, tendrá un impacto en la pérdida de reputación social y la pérdida de la ventaja competitiva.

En cuanto a la reputación social y su importancia, que es como perciben los *stakeholders* a la empresa, que tendrá efectos positivos o negativos en la ventaja competitiva dependiendo de cuál sea la percepción que tienen no solo los clientes sino todos los grupos de interés que rodean a la empresa y sus actividades, así como el buen manejo de la comunicación de los valores sociales y ambientales que genera la empresa.

Sin embargo, esta reputación no es el objetivo de la creación de valor compartido, pero con el marketing verde es algo que surge de manera natural, dado que el fin del marketing verde es apelar al valor y ventaja que ofrecen los productos y servicios verdes, los cuales el valor compartido ha generado en la cadena de valor.

Indiscutiblemente no es malo generar utilidades a partir del valor compartido y eso es lo que se busca en este modelo, el crecimiento conjunto de empresa y sociedad.

Esta investigación y propuesta de programa busca beneficios no solo a la empresa, sino que puede servir como un precedente en el aun naciente campo de la sustentabilidad en México, tropicalizando ideas de otras partes del mundo y adaptándolas a la economía de México, como es el caso de Nestlé que es la bandera del Valor Compartido, en cada nación donde opera plantea este valor acorde a la realidad que se vive en el lugar y no como una receta.

1.3 Descripción del problema

El calentamiento global y la sobreexplotación de recursos y mano de obra, ha llevado a que cada vez sean más los consumidores y grupos de interés que busquen hacer cambios en sus hábitos de compra, y que demanden empresas que sean responsables

socialmente y ambientalmente.

Mientras que tradicionalmente los intereses de las empresas y las sociedades han sido definidos en posiciones contrarias, como se menciona en *Creating Shared Value How-to guide for New Corporate (R)evolution* (2013) “el compromiso corporativo en la sociedad ha sido visto como un costo para el negocio, algo que había que ceder en contra de la rentabilidad del negocio” (Bocksette & Stamp, 2013).

Es debido a que los empresarios actualmente consideran que un programa de responsabilidad social corporativa es solo un gasto que afecta los intereses de la empresa o que la remuneración económica es muy pequeña respecto a los recursos monetarios invertidos.

No obstante, como menciona Bocksette en su artículo “las empresas han comenzado a darse cuenta de que creando valor compartido pueden beneficiar a la sociedad y mejorar su competitividad al mismo tiempo” (Bocksette & Stamp, 2013).

Así mismo, lo que propone la creación de valor compartido es muy claro, como se menciona en el artículo de *Creating Shared Value for individuals* (2014) “los negocios pueden crear el mayor valor trabajando en inversiones a largo plazo que se dirijan a objetivos tanto sociales como ambientales” (Pinkhasov, Shared Value org, 2014).

A pesar de esto, aún persiste la problemática de asesores de negocios que recomiendan permanecer fuera de los problemas sociales y ambientales con los *stakeholders* y buscar el mejor rendimiento económico para los inversionistas o *shareholder* , esto con la finalidad de evitar riesgos al invertir en los programas de responsabilidad social.

Esto debido a que las empresas no mantienen un programa de responsabilidad social claro o mantienen un enfoque tradicional como menciona Bocksette “aquellos negocios que usan métodos tradicionales de responsabilidad corporativa representan una oportunidad perdida ya que regularmente obtienen beneficios en términos de buena voluntad, concepto que es difícil de medir” (Bocksette & Stamp, 2013).

Por eso, es que las organizaciones no pueden permitirse permanecer neutrales en términos de sustentabilidad, sino que deben tomar acción y reconciliar sus acciones a sus diferentes *stakeholders*, alineando los intereses de los accionistas, empleados, clientes y grupos de interés.

Y es que, en la actualidad el mayor desafío de las empresas es mantener a los *stakeholders* satisfechos con las acciones y decisiones realizadas por las compañías, puesto que los consumidores y grupos de interés están cada vez más conscientes de la problemática ambiental y social que se vive actualmente en el planeta, las empresas no pueden desatender o ignorar las nuevas tendencias que han surgido.

Teniendo en cuenta que, en estos días son los *stakeholders* los que determinan el destino de las empresas, surge la mercadotecnia verde como respuesta para atender estas nuevas necesidades, que como se menciona en el artículo de la West Bengal University “la mercadotecnia verde es el marketing de productos que se presumen ser ambientalmente seguros” (Sarkar, 2012).

En el artículo Empresas Socialmente Responsables y mercadeo verde internacional nos menciona que “el número de seguidores de esta corriente verde al igual que la demanda de productos pro-ambientales ha crecido. Generando un mayor interés por parte de las

empresas para insertarse en este tipo de mercado” (Rodríguez, 2011).

En cuanto a el marketing aún existen una variedad de términos y variantes, como lo son el marketing sustentable, marketing verde y marketing ecológico, es el marketing verde el termino más usado y es que en palabras de Sarkar “se refiere a un marketing más holístico que en donde la producción, publicidad, venta y desecho ocurre en un modo que busca el menor impacto ambiental” (Sarkar, 2012).

De acuerdo con el artículo de Economía Informa la cantidad de negocios verdes en América Latina “México ocupa el primer lugar con más de 110 mil establecimientos” (Rodríguez, 2011).

Sin embargo, en un estudio realizado por ResponSable “el 85 % de los encuestados califico el nivel de madurez de la responsabilidad social en México como bajo” (ResponSable, 2013), esto es debido a que muchas empresas no logran comunicar sus valores adecuadamente ya que en este mismo informe menciona que “75% de los consumidores opina que los mensajes de responsabilidad social de las empresas no son claros” (ResponSable, 2013).

De ahí la importancia de manejar un modelo de creación de valor compartido en conjunto con el marketing verde.

En el mismo informe, el Secretario de Economía Idelfonso Guajardo Villareal menciona que:

La inserción de las empresas ubicadas en nuestro país en la economía global las enfrenta a diversas presiones ejercidas por los consumidores y las cadenas de valor, los cuales

demandan diversos niveles de calidad en sus productos y servicios, destacando la importancia de implementar actividades de Responsabilidad Social (ResponSable, 2013).

De igual manera, en el mercado interno los consumidores tienden a exigir mayor grado de compromiso de las empresas. A eso se añade “un escenario con información prácticamente instantánea a nivel mundial, en donde el prestigio es un valor relevante en los activos empresariales” (ResponSable, 2013).

Como consecuencia, de no implementar un modelo de responsabilidad social las empresas quedarán rezagadas y perderán competitividad y se encontraran en una posición de desventaja hacia empresas extranjeras y nacionales que han ido aplicando estos modelos con un éxito considerable.

1.4 Planteamiento del problema

Para efectos de la siguiente investigación el problema quedó formulado de la siguiente manera:

¿Cuáles son las estrategias de Marketing Verde generadoras de Valor Compartido?

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la diferencia entre Valor Compartido y Responsabilidad Social?
2. ¿Cuál es la importancia de la Creación de Valor Compartido para México?
3. ¿Cuál es la importancia de la Industria Comercial para la sustentabilidad?
4. ¿Cuáles son las implicaciones que tiene el marketing verde con la reputación?

1.6 Objetivo General de estudio

Proponer estrategias de Marketing Verde generadoras de Valor Compartido.

1.7 Objetivos específicos

1. Distinguir la diferencia conceptual entre Valor Compartido y Responsabilidad Social.
2. Explicar la importancia que tiene la Creación de Valor Compartido para México.
3. Asociar la importancia de la Industria Comercial con la sustentabilidad.
4. Identificar las implicaciones que tiene el marketing verde con la reputación.

Capítulo 2 Marco Normativo Referencial empresa Valno

Este capítulo contiene los antecedentes que dieron paso a la formación de la empresa Valno S.A. de C.V. así como las estrategias que han llevado cabo para posicionarse en el mercado como una comercializadora de productos químicos.

Así mismo se revisarán los marcos normativos que rigen a las empresas encargadas de comercializar productos químicos en el mundo, para después, revisar aquellos marcos que regulan a la empresa de estudio.

2.1 Sector Comercial

El sector comercial, representa una de las mayores actividades industriales que han tenido un aumento en sus operaciones desde la entrada del nuevo milenio, esto debido a la incesante apertura comercial que los países del globo han experimentado.

Esto ha llevado a que en la actualidad los suministros de una empresa no dependan de un solo comerciante, y en muchas ocasiones estas materias primas provengan de múltiples regiones del planeta, lo que ha llevado a una preocupación por la sobreexplotación de los recursos humanos y ambientales de los países menos desarrollados.

2.1.1 Concepto de Comercio

A través de la historia de la humanidad, el hombre ha buscado cambiar sus productos o servicios por otros del mismo valor, uno de los primeros conceptos proviene de su etimología *commercium*, que si bien en una primera instancia puede ser definido como una negociación a partir de la compra, venta o intercambio de bienes y servicios.

Mientras que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) denomina a el comercio como “la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos” (INEGI, 2017).

A su vez, la persona que realiza dicha actividad se le denomina comerciante que de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN) el comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. (INEGI, 2013).

2.1.2 Clasificación del Sector Comercial en México

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN), el cual busca “proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana” (INEGI, 2013), en México existen dos tipos de sectores comerciales acorde con el tipo de venta que realizan, los cuales son Comercio al por mayor, y Comercio al por menor; pertenecientes al sector 43 y 46 de dicha clasificación respectivamente.

En primer lugar, en el caso del comercio al por menor, es definido por el SCIAN como “unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas y hogares” (INEGI, 2013), es decir tiendas, farmacias, supermercados, mini-súper, ferreterías, tlapalerías, o derivan su nombre de los productos que comercializan.

Algunas de las características que comparten los negocios dentro de este sector de

acuerdo al INEGI son:

- a) Comercio de productos a través de máquinas expendedoras
- b) Comercio puerta por puerta;
- c) Comercio por catálogo;
- d) Comercio multinivel;
- e) Comercio con demostración de productos en hogares;
- f) Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento;
- g) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas;
- h) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión;

En segundo lugar, en relación con el Comercio al por Mayor, para el SCIAN este sector comprende las unidades económicas “dedicadas principalmente a la compra venta (sin transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros utilizados en la producción, y de otros bienes para ser revendidos a otros comerciantes, distribuidores, fabricantes y productores de bienes y servicios” (INEGI, 2013).

Debido a esta definición la empresa objeto de estudio puede ser clasificada dentro del sector Comercial, al vender productos químicos diversos sin tener que producirlos dentro de sus instalaciones.

Asimismo, el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte clasifica dentro de la Industria Comercializadora a las empresas dedicadas al comercio de productos químicos para la Industria Farmacéutica y para otro uso Industrial con la clave 434222.

En cuanto a esta clasificación el INEGI en conjunto con el SCIAN definen a todas las empresas del sector 434222 como:

Unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por mayor especializado de productos y compuestos químicos para la industria farmacéutica y para otro uso industrial, como alcaloides, antibióticos, hormonas y otros compuestos y principios activos a granel, y gases, sales, bases, ácidos, catalizadores, resinas, abrasivos, adhesivos, plastificantes, colorantes y tintas (INEGI, 2013).

Actualmente el objeto de estudio se dedica a la compra y venta de múltiples compuestos químicos usados como materia prima para uso industrial y en menor medida para la industria farmacéutica.

En el caso de las comercializadoras mexicanas dentro de este sector presentan ciertas características de acuerdo al INEGI las cuales son:

- a) Operan desde una bodega u oficina de ventas.
- b) Tienen poca o nula exhibición de mercancías.
- c) Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones.
- d) Normalmente venden grandes volúmenes, excepto tratándose de bienes duraderos, que generalmente son vendidos por unidad.

De manera que, de acuerdo a estas clasificaciones se puede catalogar a la empresa de estudio Valno S.A. de C.V. como una Comercializadora al por Mayor, dentro del subsector de productos químicos para uso industrial.

2.1.3 Importancia del Sector Comercial en el Mundo.

Durante la primera década del siglo XXI, el comercio ha cumplido una función creciente en la economía mundial, aumentando su porcentaje de participación en el Producto Interno Bruto (PIB) de diversas economías alrededor del orbe.

Esto se ve reflejado en el reporte de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial del Trabajo (OMT), donde “la relación entre las exportaciones mundiales de mercancías y servicios y el PIB ha pasado del 13,5 por ciento en 1970 al 32 por ciento en 2005 y en todas las regiones geográficas el crecimiento del comercio ha superado al de la producción” (Jansen & Eddy, 2007).

Esto se debe a diferentes sucesos ocurridos con la llegada del nuevo milenio, algunos de los factores que contribuyeron al crecimiento del sector comercial, son de acuerdo al mismo informe de la OIT y OMT “la intensificación de la integración regional de Europa (la Unión Europea) y América del Norte (TLCAN), el cambio hacia unas políticas comerciales más orientadas al exterior en varios mercados emergentes importantes (como China y México)” (Jansen & Eddy, 2007).

El impacto de las políticas globales tuvieron sobre el sector comercial han hecho cada vez las barreras entre países se reduzcan, llevando al comercio a una nueva dinámica global, donde las materias primas comercializadas provienen de múltiples países.

Para ilustrar mejor, de acuerdo al reporte de la Organización Mundial del Trabajo “la evolución del comercio mundial en 2005 fueron el marcado aumento de los precios del petróleo....., que benefició a los exportadores de materias primas” (Jansen & Eddy,

2007).

Mientras la combinación de estos fenómenos “ha elevado la participación de los países en desarrollo en el comercio mundial de mercancías hasta el 34 por ciento” (Jansen & Eddy, 2007), lo que ha generado oportunidades para el desarrollo económico de dichas economías y el fortalecimiento de los países emergentes, entre los cuales se encuentra México.

2.1.4 Importancia del Sector Comercial para México.

En el caso de México, de acuerdo a la Clasificación para Actividades Económicas del INEGI, el denominado sector comercial 43 y 46 por el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, se encuentran dentro de las actividades terciarias o de servicios, en este grupo se “efectúan las actividades de distribución de los bienes que se produjeron en los grupos de actividades primarias y secundarias” (INEGI, 2007).

En concreto, “el comercio se sitúa inmediatamente después de las manufacturas por la directa e intensa interacción entre ellos” (INEGI, 2007), es debido a esta estrecha relación con las diferentes actividades comerciales en México, que representa una valiosa oportunidad para el desarrollo sustentable del país al permitir mejorar las cadenas productivas y extractivas.

Esto último se debe a que “el comercio es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos en el país” (INEGI, 2017), y en el sector 43 “trabajan 6.134.758 personas, que constituyen poco más del 30% del personal ocupado del país” (INEGI, 2017).

Mientras que la industria 434222, clave signada para productos químicos de la Industria Farmacéutica y para otro uso Industrial, que es el ramo donde la empresa objeto de estudio se encuentra “da empleo a 125,1 mil personas” (INEGI, 2018).

Así mismo, de acuerdo a la Secretaría de Economía (SE) el sector comercial representa la tercera parte del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Secretaría de Economía, 2017).

Esto representa una gran oportunidad para realizar e implementar estrategias que logren beneficios no solo económicos, sino también sociales y ambientales, ya que brinda la oportunidad de lograr una mejor interacción entre las diferentes actividades económicas del país, y al tener al 30% del personal ocupado del país se pueden lograr cambios en la dinámica social y en la manera en la que las empresas crean valor a partir de la compra venta de productos.

2.2 Normatividad para la comercialización de productos químicos

Desde que el hombre comenzó a tener actividades comerciales han existido marcos normativos para regular las actividades económicas, los movimientos de los productos y los desperdicios generados por dichas actividades, es por eso que se debe entender el concepto de marco regulatorio.

De acuerdo con la Enciclopedia Jurídica un marco legal puede ser definido como el “conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas” (García, Enciclopedia Jurídica, 2016).

Mientras que Tomás de Aquino define el concepto de ley como “una prescripción de la razón, en vista del bien común y promulgada por el que tiene al cuidado la comunidad” (Aquino, 1273).

Por lo que se puede entender que un marco regulatorio o legal puede ser definido como la existencia de la infraestructura necesaria que da soporte al control, dirección o implementación de una propuesta o curso de acción adoptado, regla, principio o ley.

Con base en lo anterior, cualquier tipo de negocio está sometido a un control por parte de normativas nacionales o internacionales, dependiendo de la nación a la que pertenezca y con quien tenga una relación comercial.

La industria química no es la excepción, una industria que generó 156 billones de euros en 2013 y cuyos productos son usados para la vida cotidiana de cada ser humano del planeta y casi cualquier producto industrial; sin embargo, esta industria es percibida como altamente contaminante o peligrosa por la sociedad como menciona Kraus:

Siempre que existan procesos en los que se utilicen la temperatura y la presión para modificar la estructura molecular o crear nuevos productos a partir de productos químicos, existe la posibilidad de incendio, explosión o emisión de líquidos, vapores, gases u otros productos químicos intermedios tóxicos e inflamables, por tanto, la seguridad debe estar como una prioridad en las actividades de la industria. (Kraus, 2013).

Por lo que las regulaciones que esta debe cumplir son bastante rígidas y están sometidas a distintos acuerdos entre naciones, ya que, en el mundo globalizado actual, es raro que una empresa solo comercialice y obtenga sus materias primas dentro de un mismo territorio.

Como se expresó con anterioridad, la preocupación de la sociedad y por ende de los gobiernos llevó al nacimiento de un plan global llamado Programa Cuidado Responsable del Medio Ambiente (PCRMA) en el año de 1984 el cual consiste de acuerdo a la Cámara de la Industria Química y Petroquímica de Argentina como:

Un programa voluntario de la industria química que promueve la mejora continua en las áreas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente y su incorporación a la política interna de las empresas, promoviendo el manejo responsable de los productos químicos en todas las etapas de su utilización y la capacitación del personal. (Cámara de la Industria Química y Petroquímica de Argentina, 2015).

Este plan actualmente cuenta con la participación de 53 asociaciones nacionales a nivel mundial en la que México participa activamente.

Para efectos de esta investigación, se han considerado los marcos regulatorios de los cinco continentes, tomando en cuenta las agencias o instituciones encargadas de la aplicación de las leyes y legislaciones referentes a la comercialización y manejo de productos químicos industriales.

2.2.1 Normatividad para comercialización de productos químicos: Europa

El Marco Normativo para el Marco Común Europeo emanado por Parlamento Europeo el cual de acuerdo a sus estatutos sobre productos químicos busca “proteger la salud humana y el medio ambiente y evitar las barreras al comercio” (Parlamento Europeo, 2017).

Es de acuerdo con esta premisa que se busca regular los aspectos que puedan presentar un peligro para la vida o para el medio ambiente que se han establecido “normas que regulan la comercialización y el uso de distintas categorías de productos químicos, de un conjunto de restricciones armonizadas sobre la introducción en el mercado y la utilización de determinadas sustancias y preparados peligrosos y de normas que regulan los accidentes graves y las exportaciones de sustancias peligrosas” (Parlamento Europeo, 2017).

El conjunto estas normas y regulaciones de acuerdo con el Parlamento Europeo fue el “Reglamento REACH, que regula el registro, la evaluación y la autorización de tales sustancias, así como las restricciones que puedan aplicarse a ellas” (Parlamento Europeo, 2017).

Este reglamento cuyo acrónimo significa *Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals* (REACH) el cual de acuerdo a investigadores de la Universidad de *Gothenburg* es una normativa que “requiere el registro de cualquier sustancia química industrial en un archivo para poder ser producida, importada y distribuida en la Unión Europea” (Gustavsson, Hellohf, & Backhaus, 2016).

Esta regulación es una de las más rígidas a nivel mundial, debido a la cantidad de países miembros, así como, el contenido que debe ser registrado y autorizado para ser distribuido en los países miembros de la Unión Europea.

Algunos de los fundamentos jurídicos importantes para poder comprender de mejor manera el control que existe referente a la industria Química se pueden encontrar en los Artículos 191 a 193 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).

Algunas de estas regulaciones y su objetivo son:

- A) Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de los Productos Químicos (REACH): El objetivo del Reglamento REACH es alcanzar un mayor nivel de protección de la salud humana y del medio ambiente ante los posibles riesgos derivados de las sustancias y productos químicos y fomentar el desarrollo sostenible.
- B) Clasificación, envasado y etiquetado: Con el fin de potenciar el nivel de protección de la salud humana y del medio ambiente, conviene que en toda la Unión y en el resto del mundo se empleen los mismos criterios para la identificación de los riesgos químicos, así como las mismas etiquetas para su descripción.
- C) Exportación e importación de sustancias peligrosas: La legislación de la Unión que regula la exportación y la importación de productos químicos peligrosos está en vigor desde 1988, con revisiones y refuerzos en 1992 y 2003 siguiendo la evolución de las políticas y normas internacionales. Finalmente, las normas de la Unión relativas a la exportación e importación de productos químicos peligrosos se definieron en el Reglamento (UE) n.º 649/2012, concebido para promover la responsabilidad compartida y los esfuerzos conjuntos en el movimiento internacional de productos químicos peligrosos, así como aplicar el Convenio de Rotterdam sobre el procedimiento de consentimiento fundamentado previo aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional. El procedimiento de consentimiento fundamentado previo consiste en compartir información sobre productos químicos tóxicos y esperar el acuerdo explícito de un país antes de exportar el producto en cuestión.

- D) Accidentes graves: Esta norma obliga a los Estados miembros a proporcionar una evaluación de riesgos detallada sobre posibles casos de accidentes y a cubrir los riesgos derivados de las actividades de almacenamiento y tratamiento en la minería, así como del almacenamiento de sustancias pirotécnicas y explosivas, y de nitrato de amonio y abonos a base de nitrato de amonio.
- E) Uso sostenible de los plaguicidas: El Reglamento que se ocupa de la producción y autorización de plaguicidas contiene una lista positiva de «sustancias activas» (ingredientes químicos de los plaguicidas) aprobadas, elaborada a nivel de la Unión. Posteriormente, los plaguicidas reciben una autorización nacional basada en la lista. El territorio de la Unión se divide en tres zonas (norte, centro y sur), siendo la norma básica el reconocimiento mutuo obligatorio dentro de cada zona. De este modo se facilita que los fabricantes obtengan la autorización transfronteriza de sus productos dentro de una zona concreta, haciendo que los usuarios tengan acceso a un mayor número de plaguicidas con mayor rapidez.
- F) Productos biocidas: Según el principio del reconocimiento mutuo, toda sustancia autorizada en un Estado miembro puede utilizarse en toda la Unión Europea. La Comisión propuso el 15 de junio de 2016, con considerable retraso, unos criterios para determinar las propiedades de alteración endocrina de los productos biocidas (así como de los fitosanitarios) que en estos momentos son objeto de intensos debates con el Parlamento y los Estados miembros.
- G) Contaminantes orgánicos persistentes (COP): Los COP son sustancias
- H) químicas que permanecen en el medio ambiente debido a su resistencia a distintas formas de degradación (química, biológica, etc.); se bioacumulan a través

de la cadena trófica y pueden tener efectos adversos para la salud humana y el medio ambiente. Este grupo de contaminantes prioritarios consta de plaguicidas (como el DDT), productos químicos industriales (como los policlorobifenilos o PCB) y subproductos accidentales de procesos industriales (como las dioxinas y los furanos). La Unión se ha comprometido a nivel internacional con el control del tratamiento, la exportación y la importación de los COP (mediante su prohibición o restricción) en el marco del Protocolo de Aarhus del Convenio de Ginebra sobre la contaminación atmosférica transfronteriza a gran distancia (en vigor desde 2003) y el Convenio de Estocolmo sobre COP (en vigor desde 2004).

- I) Detergentes: El Reglamento (CE) n.º 648/2004 armoniza las normas sobre la biodegradabilidad de los tensioactivos, las restricciones o prohibiciones aplicables a estos, la información que han de facilitar los fabricantes y el etiquetado de los ingredientes de los detergentes. En lo que se refiere al etiquetado, el Reglamento (CE) n.º 907/2006 amplía también las normas para incluir las fragancias que pueden provocar alergias y obliga a los fabricantes a poner a disposición de los médicos que tratan a pacientes aquejados de alergia una lista completa de ingredientes.

La aplicación y cumplimiento de estas disposiciones son de utilidad para cualquier empresario mexicano que busque crear o expandir su empresa en el Mercado Común Europeo, esto debido que se deben seguir ciertos parámetros y disposiciones como “requisitos de información sobre las sustancias existentes en tonelajes pequeños (de una a diez toneladas) y la idea de tener un registro único para cada sustancia al objeto de minimizar los costes, con derecho de exención en condiciones específicas” (Parlamento

Europeo, 2017).

En el capítulo referente sobre la autorización, el Parlamento apoyó un planteamiento más contundente que permite “la autorización de todas las sustancias extremadamente preocupantes únicamente cuando no existieran alternativas o tecnologías apropiadas” (Parlamento Europeo, 2017).

De esta manera las empresas que ingresen o produzcan productos químicos en Europa y que bajo las condiciones y reglamentos del Parlamento se consideren como peligrosos, deberán de demostrar que no existen técnicas alternativas con menor riesgo o sustitutos posibles para el producto en sí, dando como un plazo máximo de 5 años para lograr cambiar la materia prima o encontrar un proceso más limpio.

A sí mismo, al término del procedimiento legislativo, el acuerdo alcanzado entre el Parlamento y el Consejo sobre este permiso especial de utilización de productos químicos peligrosos, incluye “la obligación de presentar siempre un plan de sustitución si existen alternativas adecuadas y más seguras” (Parlamento Europeo, 2017).

2.2.2 Normatividad para comercialización de productos químicos: Asia

Mientras que, en algunos países asiáticos, el marco normativo-legal es completamente inexistente como hace referencia el estudio realizado por la *Faculty of Law, Universiti Teknologi MARA* de Malasia el cual dice “no existe una aplicación de la ley en los proveedores de productos agroquímicos que importan de otros países” (Ali, Noah, & Malik, 2012).

Esto denota que en ciertas regiones de Asia la regulación es muy laxa en términos de importación, distribución y manejo de productos químicos industriales, lo cual es desde el punto de vista comercial algo positivo o tentador, pero desde el punto de vista social es algo alarmante.

Mientras que en otras regiones asiáticas como Japón de acuerdo con el boletín económico de la revista ICE, “el mercado japonés no es un mercado totalmente abierto al exterior. Subsisten todavía determinadas barreras, visibles e invisibles, que dificultan los esfuerzos de exportación de las empresas foráneas” (Iwahashi, 2003).

Esto se debe a la cultura nipona y el hecho de que muchos empresarios japoneses prefieren adquirir materias primas del mismo país para así evitar una pérdida en la reputación al usar productos extranjeros y también al hecho de que existen medidas proteccionistas para poder entrar el mercado Japonés.

2.2.3 Normatividad para comercialización de productos químicos: América

En el continente americano, las regulaciones que se encuentran son diversos tratados elaborados por países Latinoamericanos que siguen estándares europeos del REACH o legislaciones americanas.

En ese contexto en los Estados Unidos de Norteamérica el encargado de regular a la industria es el *United States Environmental Protection Agency* (EPA), el cual en su misión de acuerdo a sus propios estatutos es “la misión del EPA es proteger la salud humana y el medio ambiente” (United States Environmental Protection Agency, 2017).

Para el caso del EPA el sector que corresponde a la industria química es NAICS325, el cual considera “La manufactura de químicos, como un subsector basado en la transformación de materiales por un proceso químico y la formulación de productos” (North American Industry Classification System, 2017).

Así mismo, aquellas empresas que produzcan o comercialicen sustancias químicas, están sujetas a la Ley de Control de Sustancias Tóxicas (TSCA) la cual emana de la *Environmental Protection Agency (EPA)*.

La TSCA aplica a ambas químicas comerciales y desechos químicos por lo que es importante asegurar la empresa cumpla las regulaciones aplicables de la TSCA antes de importar químicas/desechos a los Estados Unidos.

El no cumplir con los requisitos de la TSCA puede resultar de acuerdo a la ley en “envíos detenidos o el rechazo de los productos o materias primas además de multas (Centro de Asistencia para la Conformidad Fronteriza, 2017).

Sin embargo la TSCA no cubre todas las áreas de productos químicos existentes en la industria, algunos de los productos excluidos en esta legislación y que no afectan al sujeto de estudio de esta investigación se encuentran:

- Tabaco y productos derivados del mismo
- Pesticidas
- Materiales nucleares
- Armas de fuego y municiones
- Alimentos, medicamentos, y cosméticos

Por lo que en caso de querer entrar al mercado norte americano bajo estos productos, deberá acatar las disposiciones legales que se encuentren bajo la jurisdicción de la EPA.

El seguimiento de las normativas debe ser seguido por cualquier importador que pretenda entrar al mercado norte americano, para efectos de esta investigación se considera como de mayor importancia las siguientes secciones:

- Sección 13 requiere que los importadores certifiquen que las sustancias químicas importadas o mezclas cumplan con los trámites de las secciones 5, 6, y 7 de la TSCA al tiempo de importación.
- Sección 5 requiere que los importadores de sustancias químicas determinen si la sustancia química, mezcla, o artículo (que contenga sustancias químicas) sea una sustancia química que se encuentre bajo la TSCA o en caso de ser una sustancia química nueva deberán de obtener aprobación de la EPA y esta determinara si la nueva química puede presentar algún riesgo a la salud humana o al ambiente.
- Sección 6 autoriza a la EPA tomar acciones regulatorias extra a los productos químicos entrantes para proteger contra riesgos a la salud humana o al ambiente esto debido a la fabricación (incluyendo importación), procesamiento, distribución, uso, o desecho de dicha sustancia química o mezcla. Por ejemplo, la EPA ha promulgado regulaciones debajo de sección 6 de la TSCA aplicable a Bifenilos Policlorados (BPCs) y asbestos. La importación de BPCs, o artículos conteniendo BPCs, se encuentra prohibida debajo TSCA con unas pocas excepciones. Adicionalmente, la importación de algunos productos conteniendo asbestos, como fieltro de piso, papel comercial, papel ondulado, rollo de tabla (rollboard), y papel de especialidad se encuentra prohibida por la TSCA.

- Sección 7 autoriza a la EPA comenzar una acción judicial para la prohibición de una sustancia química, mezcla, o artículo, que la EPA haya determinado que es peligroso para la salud humana o medio ambiente.
- Sección 8 de la TSCA autoriza a la EPA requerir que importadores y fabricantes de sustancias químicas y mezclas que se incluyan en el TSCA elaborar ciertos documentos y reportar información que la EPA considere convenientes.

Aunque en un principio pueda parecer que el TSCA es más laxo que el REACH, el marco normativo americano contiene más secciones que hacen referencia a disposiciones más técnica y que caen bajo el aspecto legal de otras leyes y normativas.

Por lo que los empresarios que busquen comerciar en el área de Norte América deberán tener en cuenta que la legislación es más burocrática que el Marco Común Europeo y se deben de tramitar múltiples formatos para lograr entrar a dicho mercado.

2.2.4 Normatividad para comercialización de productos químicos: México

En México de acuerdo a información del gobierno la industria química en 2014 movió 35.8 mil millones de dólares (Secretaría de Economía, 2015), lo que la hace atractiva para los inversionistas.

Es debido a esto que se deben conocer las normativas que regulan a la industria química, es por ello que se necesitan observar las diferentes leyes y normas emitidas en territorio nacional.

En principio cualquier industria o comercio está afectado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la cual es la máxima instancia en materia de marco legal.

Un aspecto importante que ha puesto el sistema normativo mexicano en armonía con el resto del mundo son las denominadas NOM's o Normas Oficiales Mexicanas las cuales de acuerdo a un informe del gobierno mexicano son:

Tienen como principal objetivo prevenir los riesgos de la salud, la vida y el patrimonio y por lo tanto son de observancia obligatoria. Estas regulaciones técnicas presentan la información, los requisitos, las especificaciones, los procedimientos y la metodología que hacen que las dependencias gubernamentales puedan establecer parámetros medibles, de forma que se eviten riesgos a la población, al medio ambiente y a los animales. (Secretaría de Economía, 2011).

Esto significa que estas normativas son de carácter obligatorio para toda empresa que entre en alguno de los supuestos de las diferentes normativas existentes, y es que no existe un compendio único de NOM's sino que, están especializadas por materia y por sector.

La Procuraduría Federal del Consumidor define a las NOM's como:

Las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de Ley Federal sobre Metrología y Normalización, que establecen las reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistemas, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, mercado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación (PROFECO, 2017).

Esto en un principio puede resultar confuso debido a que no existe un texto único, como el caso de la Unión Europea. Sin embargo, en el sitio de la Secretaría de Economía se enlistan las dependencias a las que se puede consultar dependiendo de la actividad que se desarrolla, estas dependencias son:

Secretaría de Economía, Secretaría de Turismo, SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación), SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales), STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social), Secretaría de Energía, Secretaría de Salud, Secretaría de Comunicación y Transporte, SEGOB (Secretaría de Gobierno) y Secretaría de Seguridad Pública. (Secretaría de Economía, 2011).

En resumen, las NOM's de acuerdo a la revista Forbes establece cual fue la importancia de la creación de estas y su respectiva incorporación a la Industria Mexicana ya que:

La generación de NOM obedece a la obligación del gobierno de regular las actividades que desempeñan los sectores público y privado. En las NOM se establecen las especificaciones, los atributos, las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables, que un producto, proceso o servicio debe cumplir (Pérez, 2013).

Para efectos de esta investigación se consultó la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ), dando como resultado las siguientes NOM's aplicables para la Industria Química en México:

- (NOM-011-CNA-2000) conservación del recurso agua.
- (NOM-005-CNA-1996) fluxómetros - Especificaciones y métodos de prueba.

- (PROY-NOM-138-SSA1-2015) que Establece las Especificaciones Sanitarias del Alcohol Etílico Desnaturalizado, Utilizado como Material de Curación, Así como para el Alcohol Etílico de 96°g.L. Sin Desnaturalizar, Utilizado como Materia Prima para la Elaboración y/o Envasado de Alcohol
- (NOM-076-SSA1-2002) Salud Ambiental
- (NOM-011-CNA-2000) Conservación del recurso agua
- (NOM-020-SCT-2-1995) Requerimientos generales para el diseño y construcción de autotanques destinados al transporte de materiales y residuos peligrosos.
- (NOM-011-SCT-2-2003) Condiciones para el transporte de las sustancias, materiales o residuos peligrosos en cantidades limitadas.
- NOM-003-SCT-2008, Características de las etiquetas de envases y embalajes destinadas al transporte de sustancias, materiales y residuos peligrosos.

2.3 Empresa Valno S.A. de C.V.

Acercas de la empresa objeto de estudio, es una empresa dedicada a la comercialización de productos químicos, los cuales son usados como materias primas en la industria química.

La empresa actualmente tiene operaciones en la Ciudad de México y Estado de México, se ha consolidado como uno de los principales proveedores de empresas transnacionales y nacionales, y cuenta con una estructura organizacional y una administración estrategia bien definida, esto gracias a la implementación de la normatividad ISO al interior de la organización.

2.3.1 Antecedentes de la empresa

Para comprender mejor los antecedentes de la empresa se debe tener en cuenta el entorno que rodea a esta y las consecuencias en la organización, en palabras del Dr. Kattookaran:

El entorno de las empresas puede ser definido como la combinación de factores internos y externos que influyen en la operación de la compañía y puede incluir factores como: *stakeholders*, cambios tecnológicos, leyes y actividades gubernamentales, el mercado, y tendencias sociales y económicas. (Kattokaran, 2015).

Conforme a esta definición se deben conocer aquellos factores internos y externos que contribuyeron al surgimiento y desarrollo de la empresa Valno en México.

Cabe destacar que, la empresa Valno S.A. DE C.V. fue fundada el 26 de abril de 1994 por dos hombres con una capacidad de emprendimiento en los negocios, el nombre Valno emana de la conjunción de los nombres de los socios fundadores.

Considerando que, la década de los 90 trajo cambios importantes a nivel global, tanto geopolíticos como tecnológicos que llevaron a una apertura comercial y de información en el mundo, tuvieron un impacto en México y la dinámica en la que se desarrollaban los negocios.

Desde el surgimiento de la Perestroika en la Unión Soviética en 1989, que culminó con la caída de la denominada cortina de hierro en 1991, debido a las intenciones de la URSS (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas) de incorporarse al mercado internacional, de acuerdo con el profesor Augusto Varas:

Esa necesidad y voluntad de integrarse al sistema económico mundial se manifestó una vez más en la actitud positiva de la URSS frente al GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade* (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), al manifestar su interés por ser miembro pleno de esta organización internacional. Incluso manifestó interés en participar del Fondo Monetario Internacional. (Varas, 1991).

A su vez, esto marco la entrada de Rusia en el mercado internacional, además, en 1990 se crea la web o dirección *www* (*World Wide Web*) y el desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) que permitió conectar al mundo y entrar en la denominada sociedad del conocimiento.

Asimismo, en el continente americano se celebraba uno de los tratados más ambiciosos firmados por México en materia comercial, el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte).

De acuerdo con John Audley del *Carnegie Endowment for International Peace* “El TLCAN entró en vigor marcando el primer acuerdo comercial de envergadura entre países desarrollados y en desarrollo” (Audley, Papademetriou, Polaski, & Vaughan, 2003).

El TLCAN comenzó a operar en el hemisferio norte durante 1994, de acuerdo a sus estatutos buscaba “crear una de las zonas de libre comercio más grandes del mundo y establecer la base para un crecimiento económico fuerte y brindar mayor prosperidad para Canadá, Estados Unidos y México” (Tratado de Libre de Comercio de América del Norte, 1994).

Por otra parte, la empresa Valno S.A. de C.V., inicia operaciones durante este proceso de apertura comercial, y debido a este tratado los ingenieros crearon el concepto Valno,

aprovechando así la oportunidad de negocio para comercializar productos y reactivos químicos con empresas trasnacionales.

De acuerdo a la Secretaría de Economía de México la firma de este tratado trajo a las empresas múltiples beneficios:

El TLCAN ha promovido la integración de las cadenas productivas al establecer un conjunto de reglas que otorgan certidumbre a las relaciones de negocios a largo plazo y crear mejores condiciones competitivas. México y EE.UU. han alcanzado cierto grado de integración en sus procesos de producción y esto ha incrementado la competitividad de México (Secretaría de Economía, 2014).

Cabe resaltar, que aparte del TLCAN, otros eventos ocurrieron en el país durante este año de 1994 como el surgimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) al sur del país, y es en el mismo año que celebran una de las elecciones más singulares en la historia moderna de México.

Esto, debido al asesinato del candidato presidencial Luis Donaldo Colosio y una falta de reservas internacionales, estos eventos en su conjunto desestabilizaron la economía mexicana, llevando a una incertidumbre financiera, que llevo a los inversionistas a retirar sus inversiones de los bancos y transferidos a otros países.

Esto contribuyó a que la empresa decidiera solo comercializar productos y reactivos químicos y no optar por la producción de los mismos, ya que la inversión en maquinaria y equipo sería muy alta para la empresa.

Así mismo, el primer cliente con el que inicia operaciones la empresa fue Fermil S.A. de

C.V. una empresa mexicana dedicada al mercado de los micro y macronutrientes.

Al mismo tiempo y a pesar de las dificultades económicas, a finales de 1994 se celebra un contrato con la empresa de origen americano Mallinkrodt Baker S.A. de C.V. actualmente Avantor S.A. de C.V., es a la fecha uno de los más importantes clientes.

A partir del año 2000 la empresa empieza a incursionar y a tener presencia en las industrias Químico-farmacéutica, química, anodizado² de aluminio, alimenticia, cosmética, agroindustrial y galvanoplastia, convirtiéndose en proveedor de empresas como Avantor, Sartorius, Schott México y Central de Drogas.

Cabe destacar, que, durante la última década, debido a la competencia en el ramo químico farmacéutico la empresa como parte de sus estrategias comerciales decide obtener la certificación ISO (International Standard Organization) 9001:2008 para mantenerse a la vanguardia y seguir ofreciendo calidad en sus procesos, de esta manera asegurar a los stakeholders que se cumple cabalmente con los procesos de comercialización de las materias primas.

2.3.2 Administración Estratégica

En la actualidad se habla de estrategia en todos los sectores: en los negocios, en la política, en la religión y en casi cualquier aspecto de la vida.

La estrategia es un concepto usado desde los albores de la civilización, su uso primordial fue en el campo de batalla, es por ello, que uno de los primeros en escribir acerca del tema fuera un militar chino en el año 2,500 A.C. el cual acuñó uno de los primeros

² Proceso electrolítico por el cual se da a diversos metales un recubrimiento protector.

conceptos el cual define a la estrategia como “planifica y ejecuta para aprovechar la mínima oportunidad, pero, el aprovechamiento de esta es esperado y se trabaja para obtenerla” (Tzu, 2500 A.C.).

En esta obra del Arte de la Guerra se habla acerca de la planeación y la organización que se debe tener en cualquier empresa militar, con el tiempo algunas de las enseñanzas de este libro han sido llevadas a los negocios.

Uno de los primeros en usar el concepto de estrategia en los negocios fue Chandler en su obra *Strategy and Structure* que la define como “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas” (Chandler, 1962).

O en otras palabras, según Morrissey el “termino estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo” (Morrissey, 1993) , que aunque puede parecer una manera simple de ver a la estrategia engloba todo lo necesario para entenderla.

Mientras que Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia como “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” (Mintzberg, 1997).

Sin embargo, para poder lograr un objetivo dentro de una organización se necesita un plan, de acuerdo de Agustín Reyes Ponce:

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números, necesarios para su realización

(Reyes, 1981).

La conjunción de estos dos conceptos es conocida como planeación estratégica, de la cual en el último siglo se han diseñado diferentes modelos, los cuales han buscado idear la mejor manera de tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa, o como lo menciona en el libro El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica:

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. (Contreras).

En otras palabras, el plan estratégico dará las pautas a seguir por la empresa para que esta pueda alinear todos sus recursos tanto financieros, como humanos para lograr un objetivo, y poder lograr tener un crecimiento sostenido y su permanencia en el mercado.

Uno de los modelos de planeación estratégica, es el propuesto por Porter, el cual dice que “es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos” (Porter M. , Modelo de Competitividad Ampliada de Porter, 1979).

Lo importante a mencionar de este plan conocido como las Cinco Fuerzas de Porter, es que considera toda la cadena de valor de la empresa, y no solo se centra en el interior de la empresa, lo que al tomar en cuenta su ambiente, le permite tener un mejor entendimiento del negocio.

Mientras que Igor Ansoff, en 1965, postuló un modelo más enfocado hacia una forma más dinámica de ver a la planeación estratégica, Ansoff consideró que:

La estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento la ventaja competitiva y la sinergia (Ansoff, 1965).

Esta herramienta es una manera de determinar la dirección estrategia de crecimiento dentro de la organización, por lo que es útil para aquellas empresas que han fijado estrategias de crecimiento.

Sin embargo, sea cual sea el modelo de plan estratégico que se use, tiene que aportar un valor real a largo plazo, y tiene que ser tratado como un proceso que debe ser desarrollado como un proceso del negocio, y verse reflejado en la misión y la visión de la empresa.

Así mismo la planeación estratégica no puede permanecer en estado estático y debe evolucionar y cambiar para reflejar las condiciones cambiantes de la economía y el mercado, también, debe ser proactivo para poder reaccionar de acuerdo a los cambios y no perder competitividad en el mercado.

Cuando la planeación estratégica se toma como mejora continua, no solo será un escrito o un archivo en una computadora, sino que proporcionara al negocio una ventaja competitiva a largo plazo, ya que ayudara a determinar la dirección de la calidad, de las relaciones con los vendedores, empleados, clientes e inversionistas, o en otras palabras con todos los grupos de interés.

2.3.2.1 Misión

En cuanto a la planeación estratégica se debe tener en cuenta el concepto de Steiner de que “la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas” (Steiner, 2004).

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe conocer cuáles son los propósitos y misiones básicas de la organización, o en palabras de Drucker “¿Cuál es el negocio y que debería ser? (Drucker, 1974).

Así pues, se debe comprender el concepto de misión y visión dentro de una empresa, esto le permitirá definir sus estrategias, de acuerdo a Collins “La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe” (Collins, 1996) en otras palabras, como perciben los stakeholders a la empresa.

Por lo que, uno de los conceptos para definir la misión de una empresa es “Enunciado que busca describir lo que la organización es, cuáles son sus principios, ¿cuál es negocio en que se encuentra? y ¿cómo es la forma en que espera relacionarse con sus clientes, proveedores, empleados y comunidad?” (Ferrer, 2013).

Es decir, la descripción de las líneas del negocio, mercado y clientes a los que la empresa estará expuesto o busca exponerse.

Es por ello, que la empresa Valno decidió plasmar en su misión la descripción de los pilares del negocio que persigue desde su fundación, conforme se establece en la siguiente mención:

Valno S.A. de C.V. mantiene un posicionamiento en el mercado en la distribución de productos químicos e instrumentos de laboratorio, creando valor para sus clientes, ofreciendo calidad, tiempo oportuno en la entrega, cumplimiento de los requisitos del cliente así como precios competitivos con el apoyo de sus proveedores y a través del crecimiento y fortalecimiento de su equipo de trabajo, así mismo la empresa reconoce, valora y motiva a sus empleados, otorgando capacitación constante y buscando siempre su formación y bienestar físico, económico y emocional (Valno, 1994).

En dicha mención, se menciona la línea del negocio y como espera relacionarse con sus clientes, proveedores y trabajadores, y es esta percepción de los stakeholders que ha hecho que la empresa crezca de manera sostenible y mantenga su posición a pesar de la férrea competencia del sector.

2.3.2.2 Visión

Sin embargo, el describir como se ve la empresa, no es suficiente para una planeación estratégica, esto debido a que la misión solo representa el presente o el futuro inmediato de la sociedad, mientras que la parte que se persigue a largo plazo es plasmada en la visión.

De acuerdo a Journal of Economics, Business and Management “la visión es generalmente vista como una fotografía del futuro. Una imagen de excelencia, algo que una persona, equipo u organización busca crear en el mejor futuro posible” (Papulova, 2014).

Otra forma de decirlo es la de Global Journal of Management and Business Research “la visión es una declaración de la dirección que se busca y evoca sentimientos

emocionales, y es una percepción clara acerca del desarrollo a futuro” (Ilesanmi, 2011).

Esto hace de la visión algo fundamental para cualquier empresa, ya que vislumbrara un camino a seguir durante el proceso de crecimiento, establecimiento de una empresa y busca ensalzar el sentimiento de los stakeholders hacia la empresa y lo que puede llegar a ser.

Es debido a esto que la empresa decide postular el futuro que persigue para afrontar las diversas situaciones que se viven en México y el mundo, manteniendo siempre una orientación a la expansión sostenible de la empresa sin descuidar a sus stakeholders.

El postulado formulado por los ingenieros fundadores de Valno es el siguiente:

En Valno S.A. de C.V. tiene como meta consolidarse como una empresa que ofrece un excelente servicio y que en un futuro cercano sea una organización orientada al desarrollo y crecimiento constante en el mercado nacional e internacional (Valno, 1994).

Justamente esta visión de cómo la empresa busca lograr sus objetivos, es lo que ha permitido lograr un crecimiento desde su formación y enfocar los recursos financieros y humanos de la misma a mantenerse a la vanguardia en términos operativos.

2.3.2.3 Valores Organizacionales

Por otra parte, para lograr el cumplimiento de la visión y misión, se han forjado una serie de valores organizacionales al interior de la empresa, logrando de esta manera un clima organizacional óptimo para el desarrollo de las actividades.

Justamente, estos valores organizacionales son definidos por Andrade como “aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones” (Andrade, 1995).

Mientras que, Deal y Kennedy definen estos valores como “las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa” (Deal, 1986).

Por esta razón, los ingenieros fundadores propusieron una serie de lineamientos que han permeado en la organización y que son seguidos por los empleados para realizar sus actividades al interior y exterior de la empresa.

Los Valores con los cuales Valno opera son los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Justicia
- Profesionalismo

Debido a estos valores, la empresa ha logrado establecer una relación de confianza con sus proveedores, empleados y demás grupos de interés posicionándola como el principal proveedor de materias primas químicas de múltiples empresas tanto nacionales como internacionales.

2.3.3 Estructura Organizacional

Así mismo, cualquier grupo de personas que se reúna para perseguir el logro de objetivos necesitan establecer rangos y posiciones clave que permitan que las personas se desenvuelvan en sus puestos y trabajen en conjunto con otras áreas de la empresa.

De esta manera Muñoz define la estructura como “el conjunto de sus elementos y de las relaciones entre ellos” (Muñoz M. , 1999).

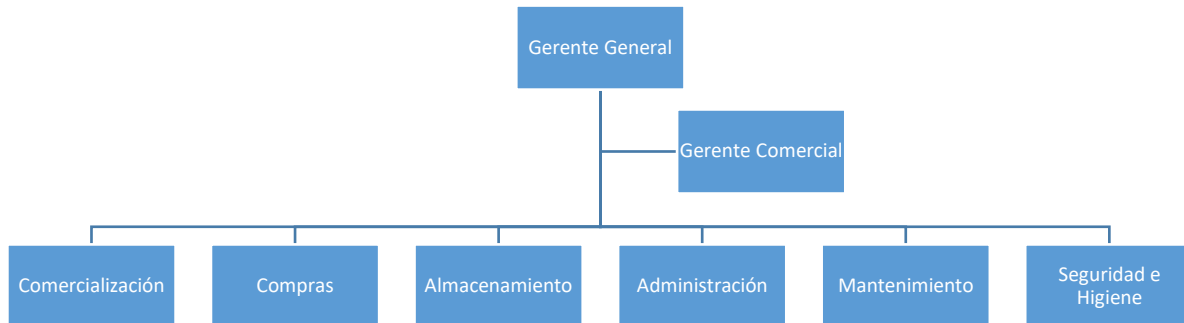
En resumen la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los trabajadores de una organización para trabajar de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la estrategia de la empresa.

Sin embargo existen de acuerdo a Robbins existen diferentes tipos de estructura basados en los objetivos que persiga la organización, así como el grado de especialización de los componentes de dicha estructura.

De acuerdo con la clasificación expuesta por Robbins, la empresa Valno se encuentra en una estructura burocrática que tiene como características ser una “estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando” (Robbins S.P., 2009).

Actualmente, la empresa cuenta con ocho áreas de trabajo, las cuales son:

Ilustración 1 Organigrama de la empresa Valno



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

La empresa objeto de estudio al estar bajo las normas establecidas por la ISO 9000, tiene una jerarquización delimitada claramente, así como puestos con funciones claras y establece los canales de comunicación que se deben mantener para lograr que la organización opere de la manera eficiente.

2.3.4 Cartera de Productos

En la actualidad, la empresa cuenta con más de 150 tipos de productos ofrecidos al mercado, los cuales van desde sales, ácidos hasta aguas madre para el uso en reactores químicos.

Sin embargo, de la cartera de productos, se tienen materias primas las cuales tienen un mayor porcentaje de ventas que a continuación se listan, así como una explicación de su principal uso en la industria:

Tabla 1 Productos químicos de mayor importancia en venta y uso de los mismos

Ácido Clorhídrico	Los usos finales del ácido clorhídrico son el decapado del acero, la acidificación de pozos de petróleo, la fabricación de alimentos, la producción de cloruro de calcio y el tratamiento de minerales
Alcohol Isopropílico	Es ampliamente utilizado como líquido de limpieza de cristales ópticos. También es usado como antiséptico tópico del mismo modo que el alcohol etílico desnaturalizado.
Cloruro de Magnesio Hexahidratado	Posee una gran variedad de usos, como la fabricación de productos textiles, papel, agentes ignífugos, cemento y en la refrigeración
Cloruro de Sodio USP	Usado como aditivo alimentario, también se usa en la producción de papel y celulosa, en los productos de baño y en detergentes.
Glicerina	Usado principalmente por la industria cosmética en la elaboración jabones de tocador,
Isopropanol	Es utilizado en la industria como antiséptico, disolventes, desengrasantes, intermedio químico y para elaboración de líquido para frenos.
Molibdato de Sodio	Principalmente en la agricultura como fertilizante del suelo, en la industria alimenticia es utilizado como

suplemento, otro uso industrial es evitar la corrosión y tratamiento de aguas industriales.

Soda Caustica

Algunas de categorías generales de uso son: fabricación de productos químicos; fabricación de pasta y papel; productos de limpieza; petróleo y gas natural; película de celulosa; proceso textil de algodón; y tratamiento de aguas.

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

2.3.5 Problemática de la empresa Valno S.A. de C.V.

A pesar de que la empresa cuenta con sistemas administrativos bien delimitados y sus ventas tienen estabilidad financiera, la competencia en el sector comercial, así como incremento de nuevas legislaciones que buscan proteger a la sociedad y ambiente, y las tendencias de mercado respecto a la sustentabilidad.

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de marketing a seguir y de esta manera hacer frente a las nuevas demandas de sus clientes industriales, los cuales al ser empresas transformadoras necesitarán materias primas que se alineen a sus nuevas políticas en sustentabilidad. De la misma manera la empresa no cuenta con políticas de Responsabilidad Social, lo cual hace que la empresa pierda las ventajas y bondades que otorga en términos de reputación.

Capítulo 3 Marco Teórico Conceptual

El presente capítulo presenta el concepto teórico y evolución de la Creación de Valor Compartido, presentando las fortalezas y debilidades de este modelo así como las diferencias que tiene con la Responsabilidad Social Corporativa y se presentan casos de éxito de dos empresas que han usado el valor compartido en sus operaciones, así mismo se aborda el concepto de Marketing Verde, se presentan las funciones de este y como es integrado un plan de marketing verde.

3.1 Creación de Valor Compartido

La Creación de Valor Compartido ha ido evolucionando a lo largo del siglo XXI, aunque reciente, el modelo ha tomado parte de otros modelos existentes, los cuales buscan crear y generar valor, uniéndolo con el nuevo paradigma de los negocios, la sustentabilidad.

3.1.1 Origen del Valor Compartido

El término de valor ha sido usado desde que el hombre comenzó a comerciar bienes y servicios que éste producía, uno de los primeros en hablar acerca del valor fue Platón donde el filósofo dio los primeros esbozos de lo que después se conocería como valor de uso y valor de cambio, este en su obra Política decía que:

Toda propiedad tiene dos usos que le pertenecen esencialmente, aunque no de la misma manera: el uno es especial a la cosa, el otro no lo es. Un zapato puede a la vez servir para calzar el pie o para verificar un cambio. Por lo menos puede hacerse de él este doble uso. El que cambia un zapato por dinero o por alimentos con otro que tiene necesidad de él, emplea bien este zapato en tanto que tal, pero no según su propio uso, porque no

había sido hecho para el cambio (Aristóteles, 1954).

Aunque Aristóteles distingue claramente entre valor de uso y valor de cambio, el filósofo no estaba hablando del concepto de valor como se entiende actualmente, sino de las distintas maneras de adquirir bienes que tienen las personas, entre las cuales se encuentra el intercambio.

Por otra parte, estos conceptos de valor de uso y valor de cambio son retomados por Adam Smith, considerado como uno de los padres de la economía moderna en su libro *La Riqueza de las Naciones* establece los conceptos de estos tipos de valores.

Mientras que para Smith el valor de cambio es “el poder de un bien o servicio para comprar otros bienes o servicios” (Smith, 2011) o en otras palabras, se habla del precio que se le otorga al bien o servicio.

Por otro lado, el autor define al valor de uso como “el poder de satisfacción que tiene un bien o servicio, la utilidad recibida por poseer o consumir el bien o servicio” (Smith, 2011) aquí el autor define el concepto de valor más usado en la literatura y es la percepción que los *stakeholders* perciben del producto y es algo que va más allá del precio que se le asigne al bien.

Por otra parte, uno de los primeros en introducir el aspecto social al concepto de valor fue Karl Marx, para el “el valor de un bien está determinado por la cantidad de trabajo socialmente necesario para producirlo. La cantidad de trabajo que un bien encierra se mide por el tiempo de trabajo que se gastó en producirlo” (Marx, 2013).

Es debido a esta inclusión del aspecto social que diferentes autores buscan integrar a la sociedad al concepto de valor, debido a esto en el siglo XXI, surge de acuerdo al boletín de la Universidad de Barcelona el termino valor compartido con “una publicación de Porter y Kramer de 2006 denominada Estrategia y Sociedad, donde planteaban el vínculo entre la ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa” (Vidal, 2011).

Este nuevo modelo de generar valor compartido ha tenido gran aceptación en el ámbito empresarial, con diferentes empresas usándolo actualmente para enriquecer el valor de sus empresas, al mismo tiempo que, generan un bienestar social y ambiental dentro de sus campos de afectación.

3.1.2 Conceptos diversos de Valor Compartido

A partir del origen del termino Valor Compartido diferentes investigadores han elaborado conceptos de este, sin embargo se debe tener en cuenta el concepto elaborado por los creadores del mismo, el cual es “la creación de valor económico de tal manera que, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad” (Porter & Kramer, 2011).

En este concepto se establece que las empresas deben tener en cuenta a la sociedad y sus necesidades para generar ingresos para la empresa, al mismo tiempo que mejora las condiciones de las personas.

Esta consideración de la sociedad en un modelo económico a pesar de no ser nuevo, si es de las pocas que han tenido un éxito al ser implementadas, y esto se debe a que se reconstituye toda la cadena de valor, o como es mencionado en la revista virtual Expoknews “la empresa que evoluciona a un modelo de creación de valor compartido es

consciente de las necesidades sociales y ambientales de su entorno, así como de los beneficios que puede ofrecer a través de su funcionamiento y su reinención” (Garcidueñas, 2017).

Así mismo, Porter y Kramer definen que las maneras de generar Valor Compartido son desde la redefinición de 3 ángulos “nuevos mercados y productos, redefinir la cadena de valor y creando grupos locales de apoyo” (Porter & Kramer, 2011).

Es debido a esta forma de innovación que la Creación de Valor Compartido puede ser considerada una forma de ecoinnovación, que de acuerdo con Eco innovación y Producción Verde persigue:

Buscar en todos los eslabones dentro del ciclo de vida del producto para identificar áreas críticas de mejora ambiental y posibles fuentes de generación de valor. Cuando un producto o servicios pasan de un eslabón en la cadena de producción al siguiente, gana valor. Por lo tanto, para aprovechar todo el potencial de la eco innovación, es importante mirar más allá del horizonte de la empresa, y trabajar en colaboración con los socios de la cadena de valor. (Rovira, Patiño, & Schaper, 2017).

Así mismo, se debe entender que este término fue tomado por Porter en donde menciona que “la innovación medioambiental o eco innovación es considerada una de las claves para afrontar el reto de la sostenibilidad y mejorar la competitividad” (Porter & LindeC., 1995).

Ahora bien, el término eco innovación puede ser definido de acuerdo al *Eco-Innovation Observatory* como:

La introducción de cualquier nuevo producto o significativamente mejorado (bien o servicio), proceso, cambio organizativo o solución de marketing, que reduce el uso de recursos naturales (incluidos los materiales, energía, agua y tierra) y disminuye la liberación de sustancias nocivas a lo largo de su ciclo de vida” (*Eco-Innovation Observatory*, 2013).

Por otra parte, existen algunas definiciones que se enfocan específicamente en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, como la propuesta en el Marco de Competitividad e Innovación de la Unión Europea, que la define como:

Cualquier forma de innovación dirigida hacia un progreso significativo y demostrable en el Objetivo de Desarrollo Sostenible, a través de la reducción de los impactos en el medioambiente y de un uso más eficiente y responsable de los recursos, incluida la energía (*European Commission*, 2007).

Es debido a esto que, la herramientas que más usa el Valor Compartido y su implementación en cualquier empresa mediante el marketing verde será la eco innovación, término que al igual que Valor Compartido son conceptos nuevos en México y Latinoamérica, sin embargo una definición que resume este concepto es el de que “aquellas innovaciones que consisten en procesos, prácticas, sistemas y productos modificados que benefician al medioambiente, contribuyendo así a la sostenibilidad medioambiental” (*Oltra & Saint Jean*, 2009).

Y esta sostenibilidad ambiental es vista desde la Triple Cuenta o *Triple Bottom Line* de Elkington (TBL) en su libro *Cannibals with Forks* donde de acuerdo con la Revista de Contabilidad y Dirección de la Universidad española Rey Juan Carlos establece que:

El concepto de la TBL es un término usado para tratar de identificar una serie de valores en su conjunto, inversiones y procesos que la empresa debe llevar a cabo para minimizar cualquier resultado no deseado con origen en el desarrollo de su actividad y para crear valor económico, social y medioambiental (García, 2015).

Con la intención de tener un concepto propio para entender la Creación de Valor Compartido para esta investigación, se define desde la perspectiva teórica y con base en los autores consultados como el desarrollo económico de la empresa, tomando como base la problemática social que afecta a la comunidad donde la organización tiene operaciones y convertirlos en oportunidades para obtener una ventaja competitiva.

Sin embargo, se debe analizar el modelo, desde lo que propone y como de acuerdo a los autores se puede llegar a un resultado óptimo, debido a esto antes de deben conocer algunas características positivas y negativas que tiene el modelo.

3.1.3 Fortalezas y debilidades de la Creación de Valor Compartido (CVC).

Como cualquier modelo económico que sea aplicado a empresas, este tendrá fortalezas y debilidades, algunos de los aspectos que se deben de considerar de acuerdo a Crane se encuentran:

Tabla 2 Fortalezas y debilidades del CVC

Fortalezas	Debilidades
Apela satisfactoriamente a los practicantes y a los estudiosos	No es original
Eleva los objetivos sociales a un nivel estratégico	Ignora las tensiones que existen entre los objetivos sociales y económicos
Articula claramente el rol del gobierno en el comportamiento responsable	Es ingenuo en cuanto al cumplimiento de los retos del negocio
Añade rigor a las ideas de un capitalismo consiente	Está basado en un concepto somero respecto al rol de las empresas en la sociedad

Fuente: (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014)

Respecto a las debilidades que menciona Crane de originalidad se debe a que de acuerdo a el “toman un aspecto de la CSR de manera muy ligera, puesto que desde los años 1970 diferentes autores ya han mencionado lo dicho por Porter y Kramer” (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014).

Este punto lo mantiene mediante citando el trabajo de Johnson, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* donde se menciona que “la responsabilidad social establece que los negocios deben mantener programas sociales para añadir beneficios a su organización” (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014) esto sin embargo no es preciso debido a que como se menciona en *Creating Shared Value: The One trick-ponny approach* “los autores dejan claro que el punto del modelo no tiene que ver con caridad, responsabilidades o un bien mayor, sino que, es un acercamiento

económico que obtendrá resultados para el negocio a largo plazo” (Beschoner, 2017).

En resumen, de acuerdo con la *Shared Value Initiative* “el valor compartido no es filantropía o CSR, debido a que en los casos anteriores las contribuciones sociales no son siempre intrínsecas al valor del negocio” (Shared Value Initiative, 2017).

Por otro lado, en cuanto a la debilidad mencionada por Crane de ignorar las tensiones empresa-sociedad menciona que “mientras se busca oportunidades de ganar-ganar, no provee una guía para todas las situaciones que los resultados económicos y sociales no estarán alineados con todos los stakeholders” (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014).

Este argumento lo sostiene citando a Vogel donde establece que “desafortunadamente no existe evidencia que un comportamiento virtuoso haga a la firma más rentable.....en el mercado la virtud no es lo suficientemente importante para hacer que todas las firmas se interesen” (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014).

Sin embargo para este punto el autor no menciona la Teoría de los Stakeholders, la cual dice que “cualquier grupo o individuo puede afectar y ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984) es desde este punto que a pesar que desde el punto de vista interno, los stakeholders si pueden hacer que la empresa sea más rentable o menos, dependiendo de las necesidades que se atiendan de estos.

Con respecto a las fortalezas que el modelo propuesto tiene, y de acuerdo con Crane, se pueden mencionar dos, las cuales son la de apelar satisfactoriamente a los practicantes y la de elevar los objetivos sociales a un nivel estratégico.

En la primera, de apelar a los practicantes y estudiosos, Crane menciona que este modelo ha sido popular entre los hombres de negocios debido a que:

Otros autores han presentado a la RSC...como una obligación o una responsabilidad política, mientras que CSV invita a las corporaciones a percibir dichos problemas sociales no como algo desconectado al negocio, o externamente impuesto, sino como oportunidades reales y objetivos estratégicos para tomar decisiones genuinas de negocio (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014).

Es debido a esto, que en la actualidad son cada vez, las empresas tanto grandes como pequeñas que buscan obtener una ventaja competitiva, satisfaciendo las necesidades de los *stakeholders*, para así no solo lograr un crecimiento de sus negocios, sino también para perdurar en el mercado.

Mientras que entre los círculos académicos ha ganado importancia el concepto debido a que como se menciona en *Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach*:

La línea económica de argumentación que los autores presentaron fue convincente para los lectores del Harvard Business Review, y es relativamente cercano a el pensamiento de administración convencional, y probablemente conecto con el pensamiento entre escolares (Beschoner, 2017).

Mientras que en la segunda fortaleza presentada por Crane de elevar los objetivos sociales a un nivel estratégico, menciona que esto se debe a que “incluye poner objetivos sociales claros y medibles, poner estándares de desarrollo, y establecer sistemas de reporte” (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014), lo que hace que desde el principio se tenga claro hacia donde se deben de dirigir los esfuerzos.

Estas fortalezas, hacen del Valor Compartido una forma robusta de mejorar el desempeño de las empresas tanto financieramente, como social y ambientalmente, que se mantiene de forma actualizada, esto debido a que el impacto de esta teoría ha sido tan fuerte que ha sido creada la *Shared Value Initiative* y se cuenta con soporte de la ONU.

3.1.4 Formas de crear Valor Compartido

De acuerdo con la *Shared Value Initiative* y los autores del modelo, existen tres formas de desarrollar Valor Compartido y estas son “re concebir productos y mercados, redefinir productividad en la cadena de valor y establecer clústeres de desarrollo locales” (*Shared Value Initiative*, 2017).

La primera de estas formas, referente a reconcebir productos y mercados de acuerdo a la *Shared Value Initiative* se refiere a “satisfacer las necesidades sociales, a través de productos y dirigirse a nichos que no son atendidos” (*Shared Value Initiative*, 2017).

Esto da paso, a que entre en juego la innovación de la empresa, de ahí la importancia del uso de la ecoinnovación para este modelo, de esta manera la empresa puede encontrar nuevos mercados, o incrementar su presencia en los existentes.

Para lograr este primer punto, pueden usarse aparte de las estrategias de eco innovación, las estrategias de Océano Azul, las cuales consisten en “encontrar un mercado para un producto donde la competencia sea baja o nula, y donde no hay presiones de precio” (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

De esta manera la empresa, obtiene una ventaja competitiva frente a posibles empresas del ramo, o se puede posicionarse como la única competidora de un mercado.

El segundo punto menciona que la cadena de valor debe ser redefinida, para esto la Shared Value Initiative indica que “deben cambiarse las prácticas en la cadena de valor, lo que desemboca en una mayor productividad a través de utilizar mejor los recursos, empleados” (Shared Value Initiative, 2017).

Dado que, la cadena de valor de una empresa afecta y se ve afectada por diferentes factores como temas sociales, uso de recursos naturales, y la disposición de los residuos generados en la vida útil del producto.

Aunque desde la década de los 90, los temas las consideraciones del ambiente en la administración y había sido aplicada al contexto de la cadena de valor, de acuerdo con Chaabane “en la actualidad los temas de una cadena de suministro sustentable, ya incluyen intercambio de carbón, tratamiento de desechos, consumo de recursos y la subcontratación” (Chaabane, Radmudhin, & Paquet, 2011).

De ahí el hecho que la empresa debe definir una cadena de valor, donde se tome en cuenta todos los factores que afecten a esta, desde que el producto es materia prima, hasta a disposición final de este, esto le traerá a la empresa un incremento en su eficiencia operativa y una reducción de costos.

El tercer y último punto se refiere al establecimiento de clústeres de desarrollo locales, para este punto la Iniciativa menciona que “se debe mejorar las habilidades existentes, la base de proveedores, y el apoyo a instituciones en las comunidades donde la

compañía opera para incrementar la productividad, la innovación y el crecimiento” (Shared Value Initiative, 2017).

Este tipo de clústeres ya han sido estudiados con anterioridad por diversos autores, Arikan menciona que “...han sido analizados como clústeres industriales y se han encontrado que mejoran la innovación, la competitividad y el intercambio de conocimiento entre los actores del mismo” (Arikan, 2009).

Del mismo modo como Spitzeck y Chapman citando a Anh en *Creating shared value as a differentiation strategy* mencionan que “los casos de estudio han demostrado que la colaboración e intercambio de conocimiento en problemas de sustentabilidad han mejorado el desempeño ambiental y social” (Spitzeck & Chapman, 2012).

3.1.5 Casos de éxito de la Creación de Valor Compartido en el mundo: Nestlé

En la actualidad Nestlé es una de las empresas de nutrición más grandes a nivel mundial, su sede está ubicada cerca de lago de Ginebra en Suiza, la compañía en 2013 empleaba a aproximadamente 280.000 personas en 165 países, sus inicios de acuerdo al portal web:

La historia empieza en 1866, cuando Henri Nestlé crea un revolucionario alimento infantil y, en 1905, la empresa que había fundado se fusiona con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company para formar lo que hoy en día se conoce como el Grupo Nestlé (Nestlé, 2017)

Sin embargo, acuerdo a Bocksette “en la última década del siglo XXI la empresa se encontró estancada financieramente y con problemas de reputación debido sus prácticas comerciales” (Bocksette & Stamp, 2013).

Esto hace que el CEO de Nestlé busque alternativas, encontrando en la Creación de Valor Compartido (CVC) la mejor solución para implementar en toda la cadena de valor de la empresa y comenzando así la transformación de la cultura organizacional de la empresa.

Es por ello que de acuerdo al *Journal of Good Conscience* “en el 2005 se seleccionaron tres temas prioritarios en los que centrarse: desarrollo rural, uso de agua y nutrición. Las dos primeras áreas fueron principalmente relacionadas con la cadena de suministro de la compañía” (Díaz & Castaño, 2013).

Y de acuerdo con su página corporativa:

Nestlé pone en marcha su modelo de Creación de Valor Compartido, según el cual, toda acción realizada en beneficio de los accionistas debe también generar valor en las comunidades donde opera y en la sociedad en general. (Nestlé, 2017).

A partir de entonces, el CVC fue parte central de la cultura de la empresa, haciendo que se hiciera un compromiso para 2020 en apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Los cuales de acuerdo con su portal (Nestlé, 2017) son:

- Con las personas y las familias: Ayudar a 50 millones de niños a tener vidas más saludables.
- Con nuestras comunidades: Ayudar a 30 millones de hogares en comunidades conectadas a nuestras actividades de negocio.

- Con el planeta: Luchar por alcanzar el impacto ambiental cero en nuestras operaciones.

Con respecto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sustentable se puede tomar el caso de Nestlé una de las empresas que ha tomado la Creación de Valor Compartido en el núcleo de la empresa, cambiando incluso la forma en que es visto por los *stakeholders*, de acuerdo a Bocksette “la empresa paso de ser percibida como productora de alimentos, a una empresa dedicada a la nutrición” (Bocksette & Stamp, 2013).

De acuerdo con el artículo del Huffington Post de 2017

Nestlé es una empresa que ha tomado al valor compartido como una prioridad, y tomado los principios de la Creación de Valor Compartido en todas las partes del negocio, listando 169 ejemplos de cómo han generado Valor Compartido y con ellos cumplido algunos de los Objetivos de Desarrollo Sustentable. (Hoek, 2017).

Entre las Metas de Desarrollo Sustentable (SDG) para 2030 logrados se encuentran de acuerdo con el portal web de Nestlé:

Con la creación del AAA Farmer Future Program en Colombia se cumple con la SDG8 Trabajo decente y Crecimiento Económico, asegurando Patrones de Consumo y Producción Sustentable (SDG12) por los esfuerzos en reducir la perdida de alimentos y los desperdicios generados se han ahorrado 1.5 billones de dólares. (Nestlé, 2017).

A partir de 2016 la empresa “realizó 42 compromisos relacionados con los SDG mediante el valor compartido” (Nestlé, 2016) y relacionados con la triple cuenta, buscando de manera general a su vez disminuir su huella ambiental en general.

3.1.6 Casos de éxito de la Creación de Valor Compartido en México: CEMEX

El modelo de Creación de Valor Compartido de Porter ha tenido éxito alrededor del mundo, sin embargo, en el caso de México, se debe analizar la inclusión de este modelo por parte de una empresa mexicana, que, adoptando este modelo logró no solo una mejora financiera, sino también social.

Cemex es una empresa mexicana, dedicada al ramo de la construcción, de acuerdo al portal de la empresa “CEMEX es fundada en 1906 con la apertura de la planta Cementos Hidalgo en el norte de México” (CEMEX, 2017)

En 2014, según la *Shared Value Initiative* “Cemex es una de las corporaciones más grandes cementeras y comercializadoras de materiales de construcción del mundo con ventas estimadas de 15 billones de dólares” (Shared Value Initiative, 2016)

Es sin embargo, en la década de los 90 y debido a la crisis económica, “Cemex identifica un mercado en las familias de bajos recursos” (Shared Value Initiative, 2016) es debido a esto que inicia un programa conocido como Patrimonio Hoy, el cual buscaba incidir en ese nicho de mercado el cual se encontraba desatendido.

De acuerdo al mismo organismo Cemex desarrolló valor compartido de la siguiente manera,

Siguiendo un modelo de “grupos de solidaridad” los clientes en grupos de tres aplican para el Programa Patrimonio Hoy, este grupo participa en un programa de membresía de 70 semanas, pagando una cuota modesta de 10 a 15 dólares, que se usan como un crédito para la entrega de material de construcción” (Shared Value Initiative, 2016)

Esto sin embargo es el principio de la creación de valor compartido, ya que la empresa no solo se compromete a la entrega de material de construcción, sino que también, da asesoría en temas de arquitectura y técnicas de construcción.

De esta manera Cemex no solo logró una expansión en su cartera de clientes, sino que atendió una problemática social de grupos que debido a sus circunstancias económicas no podrían acceder, así mismo “ha introducido en el programa aplicaciones que mejoran la eficiencia de la energía y ha llevado a los participantes a reducir su huella ambiental” (Shared Value Initiative, 2016).

En términos del impacto social que trajo a las comunidades y el impacto comercial que trajo a la empresa se puede contabilizar de acuerdo al caso de estudio en “desde el año 2000, alrededor de 350,000 personas han sido beneficiarias, y han visto un incremento de 20% en el valor de sus viviendas” (Shared Value Initiative, 2016).

Mientras que para las finanzas de la empresa, el atender a este nuevo mercado representó “alrededor de 135 millones de dólares para empresa” (Shared Value Initiative, 2016).

Sin embargo en el caso de Nestlé y Cemex, no solo se debe considerar el valor que fue creado tanto para la sociedad como para la empresa, sino que, a partir de sus programas la organizaciones lograron un incrementar su reputación social entre sus *stakeholders*.

Debido a esto la revista Fortune en 2017 en conjunto con la Shared Value Initiative a la cual pertenece Porter y Kramer, otorgaron a Nestle y Cemex junto con otras empresas el premio *The Change the World*.

Esta distinción se otorga a “empresas que han tenido un impacto social positivo a través de actividades que forman parte de su núcleo en la estrategia de negocios” (Leaf, 2017).

Para esta distinción *Fortune* considero “tres criterios: impacto social medible, resultado de negocio en términos de rentabilidad del trabajo de impacto social, además de grado de innovación” (Leaf, 2017).

3.1.7 Responsabilidad Social y Valor Compartido

Con la revisión que se ha dado al concepto de valor compartido, surge el principal factor de duda respecto a cuál es la diferencia entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido.

Aunque como se ha mencionado, para Porter “el modelo de Valor Compartido es una evolución de la RSC” (Porter & Kramer, 2011) debe definirse de una manera adecuada la RSC para que se puedan diferenciar entre ambos modelos.

Una primera diferencia que se debe considerar es la que hace el mismo Porter en su obra *The Big Idea: Creating Shared Value*

Tabla 3 Diferencia entre la Responsabilidad Social y la Creación de Valor Compartido

Responsabilidad Social Empresarial	Creación de Valor Compartido
Valor: Hacer el bien.	Valor: Beneficios económicos y sociales en relación a los costos.
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por los reportes hacia fuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC.	Alinear de nuevo todo el presupuesto de la empresa.

Fuente: Revista Harvard Business Review.

Como se puede observar, las diferencias entre los dos modelos surgen a primera vista, sin embargo la línea que divide ambos modelos es un tema de discusión entre académicos y emprendedores.

Sin embargo es importante recalcar que ambos modelos son importantes debido a que “ningún programa social puede competir con el sector de negocios a la hora de crear trabajos, riqueza e innovación que mejore los niveles de vida a través del tiempo” (Porter & Kramer, 2006).

Una definición de la Responsabilidad Social Corporativa se puede encontrar en la ISO 26000 que “la define como la responsabilidad de una organización ante los impactos que

sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético” (Acción RSE, 2012).

Por otra parte el Libro Verde de la RSC de la Unión Europea hace énfasis en:

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Unión Europea, 2001).

Sin embargo, “los programas de RSC generalmente se enfocan en la reputación y tienen una conexión limitada con el negocio, haciéndolos difíciles de mantener y justificar a largo plazo” (Porter & Kramer, 2011).

Esto se debe a que en su mayoría los programas de RSC:

Son la respuesta corporativa más común no ha sido estratégica ni operativa, sino cosmética: relaciones públicas y campañas en los medios, cuyo núcleo es a menudo un lustroso reporte de RSC que muestra las buenas obras sociales y ambientales de la empresa (Porter & Kramer, Estrategia y Sociedad, 2006).

Y es que, el principal problema como se menciona es que como se menciona muchas empresas no llevan la sustentabilidad en su núcleo, y esto genera un problema estratégico, como se menciona en El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial:

.....Las empresas aún consideran los temas sociales como marginales y no como parte de su “core” de negocios.....las empresas siguen teniendo una visión estrecha de la

creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinarán su éxito en el largo plazo (Díaz & Castaño, 2013).

Mientras que en el Valor Compartido se busca “desmontar la dicotomía entre beneficio social y beneficio económico, se aboga por un modelo de convergencia de intereses, en el que en un mundo globalizado y abierto, las compañías obtienen una combinación de beneficio social y económico” (Muñoz J. , 2013).

O en otras palabras, se busca que el negocio tome en cuenta estos factores desde su núcleo, de esta manera la empresa obtendrá los resultados más óptimos, al concentrarse en los problemas que realmente atañen a las operaciones de la empresa y cuya resolución traerá a la misma una ventaja competitiva y una mayor reputación.

3.2 Marketing Verde

3.2.1 Concepto de Marketing

La búsqueda de una ventaja competitiva en el mundo empresarial, ha derivado en la formación de distintas disciplinas que buscan, crear en el cliente una lealtad hacia la marca, y re direccionar su cadena de valor para satisfacer las demandas de los consumidores y de esta manera optimizar los resultados económicos, mientras que se diferencian de la competencia, una de estas disciplinas es el marketing.

El cual de acuerdo con Kotler y Armstrong el cual puede ser definido como:

Una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la

organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 1996).

Por otra parte, Stanton, Etzel y Walker, explican que el marketing “hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización” (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).

Sin embargo, con la entrada del nuevo milenio, las formas y patrones del consumidor han ido cambiando hacia un consumo responsable, que minimice el daño ambiental y de un impacto social positivo en las comunidades donde se produce.

A pesar de estos cambios, muchas empresas no han logrado cambiar la forma en la que hacen negocios o en palabras de McCarthy y Perrault “se comportan como si se hubieran quedado estancados en los tiempos de la era de la producción, durante la cual había escasez de casi todos los productos” (McCarthy & Perrault, 2005) y continúan usando estrategias de marketing obsoletas para este nuevo siglo.

3.2.2 Evolución a Marketing Verde

Es debido a estos cambios en los patrones de consumo que surge el Marketing verde el cual busca atender a este nuevo tipo de consumidor, sin embargo, para poder entender cómo ha evolucionado esta disciplina hasta llegar a ser parte del núcleo de muchas empresas se debe entender lo que significa Marketing verde.

Uno de los primeros conceptos de Marketing verde es el de la American Marketing Association que lo define “en primer lugar como los productos de marketing que

presumiblemente son seguros para el ambiente” (American Marketing Association, 2017).

Dentro del contexto de esta investigación el AMA también define una rama del marketing verde que llama marketing social que habla sobre “el desarrollo y marketing de productos designados a minimizar los efectos negativos en el ambiente físico o bien, mejorar su calidad” (American Marketing Association, 2017).

Por otro lado, Polonsky define al *Green Marketing* como “todas las actividades designadas a generar y facilitar cualquier intercambio que pretenda satisfacer necesidades humanas, mientras que estas ocurran con mínimo impacto en el entorno natural” (Polonsky, 1995).

Mientras que Calomarde aporta una definición más holística del Marketing Verde definiéndolo como:

Un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que en ella intervienen, la sociedad y el entorno natural, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente, contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad (Calomarde, 2000).

Con base en estas tres definiciones que para los fines de este estudio se crea un concepto de marketing verde definido como, la conjunción de actividades enfocadas a mejorar el rendimiento económico y social de la empresa y que al mismo tiempo ayuden a reducir el impacto ambiental y social por el uso, consumo y venta de productos.

3.2.3 Funciones del Marketing Verde

Como cualquier disciplina, el marketing tiene funciones específicas con las que da soporte a la empresa, y mediante estas funciones se pueden establecer metas y objetivos para ser seguidos por la alta dirección de la empresa.

Por lo que se refiere al marketing, Fischer y Espejo (2001) dan una serie de funciones que dicha disciplina realiza, así como, los aspectos que compone cada función:

1. La investigación de mercados. “Es una técnica sistematizada de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirvan a la dirección de una empresa para la adecuada toma de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado” (pág. 118).
2. Estrategia del producto. “Es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que si estos productos no satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores fracasarán” (pág. 132).
3. Estrategia de precio. “La clave para determinar el precio de un producto se basa en entender el valor que los consumidores perciben en él. Dicho valor, es el resultado de las percepciones de los consumidores acerca de la satisfacción total que el producto proporciona, partiendo del total del conjunto de beneficios” (pág. 182).
4. Estrategia de distribución. “Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos beneficios de lugar y beneficios de tiempo para el consumidor” (pág. 222).
5. Estrategia de promoción de ventas. “Los elementos más importantes que se

incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial o de servicios son: publicidad, venta personal, envase y promoción de ventas” (pág. 274).

6. Estrategia de publicidad. “Modificar las actividades y / o comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos para que prefieran los productos de la empresa” (pág. 317).
7. Fuerza de ventas. “Es el medio por el cual la empresa va a canalizar una gran parte de sus ingresos convirtiéndose así, a su vez, en un valioso motor de la producción y la economía del país” (pág. 376).

Sin embargo para los autores el éxito de un plan de marketing “se encuentra en el buen uso de estas siete funciones a través del proceso de planeación, organización, integración, dirección y control” (Fischer & Espejo, 2001) o en otras palabras en una correcta aplicación de la administración del marketing.

3.2.4 Marketing Mix Verde

Mientras que el enfoque tradicional del marketing no podría conectar con los nuevos tipos de consumidores, han surgido algunas herramientas de marketing para transformarlas y apegarlas más a los términos de la sustentabilidad.

Debido a que existen cuatro instrumentos de marketing que pueden ser manejados por la empresa los cuales son producto, precio, promoción/comunicación y distribución.

Con estos cuatro elementos se genera el Marketing Mix el cual en su forma tradicional puede ser definido “como un grupo de herramientas de marketing las cuales son

combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta” (Kotler & Armstrong, 1996).

Al usar esta herramienta para comunicarse con un mercado verde se deben cambiar ciertos aspectos de la misma, Calomarde le da el siguiente enfoque al Green Marketing Mix (Calomarde, 2000):

Para el producto

- Minimización de la contaminación por uso y producción.
- Sustitución de materiales escasos por abundantes.
- Servicio al cliente de asesoramiento en uso ecológico.
- Fabricación de productos reciclables y ahorradores de energía.

Precio

- Costes ecológicos directos del producto.
- Costes ecológicos indirectos.
- Internalización de costes por contaminación y escasez de recursos.
- Discriminación positiva de precios.
- Diferenciación de precios ecológicos.

Promoción

- Concienciación ecológica.
- Información sobre productos y fabricación ecológicos.
- Promoción por criterios medioambientales.

- Información sobre servicios ecológicos de los productos.
- Realización de acciones de relaciones públicas sobre ecología

Y por último Distribución

- Fomento de retrodistribución (devolución y reciclado de envases).
- Canales de distribución que ahorren en el consumo de recursos naturales.
- Sensibilización ecológica en el punto de venta

El uso de estas cuatro herramientas permitirá enfocar los procesos y recursos de la empresa para cumplir con los objetivos que esta se haya planteado desde la planeación estratégica.

Sin embargo como menciona el autor “No existe un producto ecológico por sí mismo” (Calomarde, 2000) por lo que se debe evaluar el ciclo de vida del producto así como la cadena de valor, que permitirá mejorar las operaciones y enlazar los tres ejes de la sustentabilidad, dando como resultado una Creación de Valor Compartido, con el cual mejorará la reputación de la empresa frente a sus grupos de interés.

3.2.5 Administración de Marketing Verde

Por otra parte, la implementación de las actividades del marketing verde y el uso de recursos de la empresa para su realización, requiere de una administración, por lo que es fundamental que la empresa tenga conocimiento de que consiste la administración del marketing, y cuáles son las diferentes fases que la componen, esto con la finalidad de obtener resultados óptimos.

En palabras de Fischer y Espejo la administración de marketing puede ser definida como “el proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivos por parte de la organización” (Fischer & Espejo, 2001).

Igualmente, Kotler define esta administración de marketing como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (Kotler, 1996).

Es con base en estas dos definiciones que se puede establecer las funciones básicas de una buena administración de marketing, dichas funciones se enumeran a continuación.

1. Planeación: De acuerdo a Kotler y Keller “el proceso de planeación de marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing” (Kotler & Keller, 2006).

Dicho de otra manera, esta es la fase en la cual se establecen los objetivos a seguir, se determinan qué actividades se van realizar para lograr dichos objetivos, cuándo se van a realizar, cómo se implementarán, dónde o en qué área serán realizadas, quiénes llevarán a cabo dichas actividades, qué recursos habrán de usarse y cuál será el costo de implementación.

2. Organización: Es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el Plan de Mercadotecnia (Fischer &

Espejo, 2001), así mismo, es en ésta fase donde “definen y diferencian las diferentes tareas y se busca a la gente apropiada para cada una de ellas” (Fischer & Espejo, 2001).

O en palabras de Robbins y Coutler “se determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones” (Robbins & Coulter, 2005).

3. Dirección: De acuerdo con Fischer y Espejo, es en esta fase donde “los encargados se dedican a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo” (Fischer & Espejo, 2001).

Básicamente, en esta fase se deben tomar en cuenta todos los eslabones de la empresa, para poder llevar a cabo las tareas que se han establecido, y de esta manera poder cumplir con los objetivos

4. Ejecución: En esta fase, se lleva a cabo todo lo que ha sido planeado.

En este punto es donde se implementa el Plan de Mercadotecnia que ha sido desarrollado en los tres puntos anteriores.

5. Control: Finalmente se busca establecer una posición con relación al destino que se había sido determinado en la fase de planeación.

Esto es, según Fischer y Espejo donde “se establecen normas de operación, se evalúan los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y se disminuyen las

diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real” (Fischer & Espejo, 2001).

Es debido a estos puntos que el Plan de Marketing que será propuesto en esta investigación, tomará en cuenta las necesidades de la empresa, los recursos con los que se cuenta y buscará generar un Valor Compartido con la sociedad, a la vez que genera una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

3.3 Plan de Marketing Verde

Como se ha mencionado, para la implementación de estrategias de marketing se requiere seguir un plan, el cual de acuerdo con McCarthy y Perrault (1997, pág. 56) “es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”.

Así mismo, es importante mencionar que un plan de marketing, no es el equivalente a un plan de negocios, ya que como menciona la American Marketing Association (A.M.A.) “el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total” (American Marketing Association, 2018).

No obstante, no existe un formato único del cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de marketing, esto debido a que en la práctica, “cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades” (Guiltinan, Paul, & Madden, 2005, pág. 415).

Sin embargo, diversos autores presentan sus opciones y argumentos al respecto de idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de marketing, es por ello que a continuación se presenta un plan propuesto por Kotler el cual será usado para la

investigación, con el añadido del análisis de la Cadena de Valor de Porter, para observar las oportunidades de generar Valor Compartido con la Sociedad.

Tabla 4 Plan de Marketing propuesto por Kotler, con Cadena de Valor de Porter

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis de la situación de Marketing
3. Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
4. Análisis de Cadena de Valor de Porter
5. Metas y objetivos de marketing
6. Estrategia de marketing
7. Implementación de marketing
8. Evaluación y control

Fuente: Dirección de Mercadotecnia, (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996, pág. 104).

En los siguientes puntos, se explicará de manera breve, los puntos que se seguirán en la propuesta que se elaborará para la empresa objeto de estudio.

- 1) Resumen Ejecutivo: “En esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa” (pág. 104), o en otras palabras, es donde se resume el plan a seguir y generalmente usado por el nivel gerencial para su revisión e implementación.
- 2) Análisis de la situación de Marketing: En esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos (pág. 105):
 - Situación del Mercado: Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra (pág. 105).
 - Situación del Producto: En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes

de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores (pág. 105).

- Situación Competitiva: Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia (pág. 106).
- Situación de la Distribución: En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución (pág. 106).
- Situación del Macro ambiente: Aquí se describe las tendencias generales del macro ambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político legales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto (pág. 107).

3) Análisis FODA: En esta sección se presenta un análisis en el cual se identifica:

- Las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio
- Las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios.
- Alternativas a las que debe dirigirse el plan.

Para Ponce, “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2006).

Mientras que Thompson establece que el análisis FODA “estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas” (Thompson & Strickland, 1998).

4) Análisis de Cadena de Valor de Porter;

- Una herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter M. , 1985).

La Cadena de Valor se compone de dos tipos de actividades, las principales y las secundarias, y el margen.

Las actividades principales son aquellas “actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs” (Andalucía Emprende, 2015).

Mientras que las actividades secundarias “son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor” (Andalucía Emprende, 2015).

Este análisis proporcionara las bases, para determinar las estrategias a seguir en conjunto con el análisis FODA para lograr que la empresa genere Valor Compartido mientras incrementa sus percepciones económicas y aumenta su reputación.

5) Metas y Objetivos de Marketing: Son las declaraciones formales de los resultados que se esperan al seguir plan de marketing en la empresa.

Los objetivos de marketing “deben recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización, así mismo los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades” (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).

Así mismo, los objetivos de marketing “deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia” (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).

6) Estrategia de Marketing: “En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o plan de juego” (Kotler & Armstrong, 1996, pág. 109), entre los puntos que establecen los autores son

- El mercado meta que se va a satisfacer.
- El posicionamiento que se va a utilizar.
- El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).
- Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la

existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).

7) Implementación de Marketing: También llamadas programas de acción (Kotler, 1996), es un listado de “actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior” (Stanton, Etzel, & Walker, 2004, pág. 676).

Kotler menciona que es en esta sección se responde a las siguientes preguntas (Kotler & Keller, 2006).

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?

8) Evaluación y Control: En esta sección, también conocida como procedimientos de evaluación, “se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño respecto a las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de marketing” (Kotler, 1996).

Es por ello que el plan de marketing, no solo abarcará estrategias de marketing verde convencional, sino que incluirá estrategias que generarán Valor Compartido con la sociedad y el medio ambiente, así mismo se buscará establecer las políticas para atender los nuevos retos del desarrollo sustentable presentados por la ONU.

Así mismo, se buscará en el análisis de la Cadena de Valor de Porter mejorar las actividades primarias, ayudando de esta manera al afianzamiento comercial de la

empresa, otorgándole de esta manera una ventaja competitiva en el sector.

Por otra parte, en la parte de evaluación y control, se pretende el establecimiento de directrices que busquen evaluar la integración sociedad-empresa y el crecimiento económico de la organización, así como, medidas para encausar la organización a la toma de medidas sustentables que incrementen el Valor Compartido.

Capítulo 4 Metodología del estudio

El presente capítulo tiene como finalidad delinear el desarrollo de la investigación con cada uno de los apartados que conlleva a ésta a partir del planteamiento de la problemática hasta el cumplimiento del objetivo general en cada uno de sus etapas o pasos. Todo ello con el fin de proponer estrategias de Marketing verde como generadoras de valor compartido en la comercializadora de Productos Químicos.

4.1 Modalidad de la investigación

La presente investigación parte de la observación y búsqueda de relación entre la teoría y el sujeto de estudio, con los diferentes marcos conceptuales desarrollados por múltiples autores a través del tiempo, es por ello que la investigación tiene un enfoque cualitativo.

El cual de acuerdo con la Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo “busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva” (Martínez, 2011).

Mientras que una de las principales características de este tipo de enfoque es que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Debido a esto, las modalidades que se llevaron a cabo para recabar información y desarrollar la investigación, son las modalidades de campo y bibliográfica, estas herramientas hicieron posible obtener información actual de la empresa de estudio y relacionarla desde la perspectiva teórica con la Creación de Valor Compartido y

Marketing Verde.

Con respecto a la modalidad de campo, Arias (2012) define a este tipo de investigación como:

Aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental (Arias, 2012).

No obstante, en la investigación de campo se requiere el uso de fundamentos teóricos y datos secundarios, estos datos fueron obtenidos de fuentes bibliográficas, y mediante el uso de dichas fuentes se elaboró el marco teórico. Sin embargo, los datos primarios obtenidos a través la modalidad campo, fueron esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado para esta investigación.

En relación con el diseño bibliográfico para recabar la información del marco teórico, este tipo de modalidad es fundamentada como “la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables” (Palella & Martins, 2006, pág. 87).

El uso de estas modalidades en conjunto, permitió elaborar estrategias de marketing verde para la empresa Valno, las cuales a su vez crean un Valor Compartido con la sociedad y medio ambiente.

4.2 Tipo de investigación

En relación con el tipo de investigación esta “se refiere al alcance que puede tener una investigación científica” (Hernández A. , 1991), dicho alcance quedó plasmado en los objetivos que esta investigación persigue.

En vista del grado de interacción entre el investigador y el objeto de estudio, esta puede ser definida como una investigación de tipo observacional, esto debido a que:

Un estudio observacional es un tipo de estudio concreto que se define por tener un carácter estadístico o demográfico. Se caracterizan porque, en ellos, la labor del investigador se limita a la medición de las variables que se tienen en cuenta en el estudio (Universidad Internacional de Valencia, 2018).

Esto debido a que el propósito de la presente investigación no fue manipular las variables, sino la medición de las variables en el entorno natural del objeto de estudio, lo que llevó a la elaboración del instrumento, y la revisión de la literatura.

A su vez, la aplicación del instrumento permitió obtener una radiografía de la situación actual de la empresa, la aplicación del instrumento fue aplicada durante el mes de marzo de 2018 a los mandos altos de la empresa los cuales tienen la capacidad de efectuar cambios en la organización, así como a los mandos medios, los cuales tienen la capacidad de influir sobre los mandos altos.

Debido a la temporalidad de la aplicación del instrumento, la presente investigación puede ser definida como de corte transversal, la cual es definida como “se caracterizan por recopilar los datos en un momento concreto del objeto de la investigación”

(Universidad Internacional de Valencia, 2018).

Esto es, “la información de un estudio transversal se recolecta en el presente y, en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos” (García, y otros, 2013).

Por otra parte, la preparación y aplicación del instrumento requirió de una búsqueda exhaustiva en fuentes electrónicas, la investigación fue desarrollada con base en la recolección y análisis del trabajo de múltiples autores, por lo que la investigación es de carácter retrospectivo.

Este tipo de análisis retrospectivo puede ser definido como “la descomposición de hechos, sucesos o acciones del pasado en sus partes para saber el cómo o porqué de la situación del presente” (Caballero, Pérez, Díaz, & Torres, 2011).

En vista de los objetivos que esta investigación propone, se puede definir como una investigación de tipo descriptiva, esto debido al grado de alcance que se busca lograr.

Dado que este tipo de investigaciones descriptivas "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández A. , 1991, pág. 60).

De la misma manera de acuerdo a Rivero (1991) "Se trata de una investigación descriptiva, la cual refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vistas o actitudes que se mantienen; procesos en marcha efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan" (pág. 87).

Mientras que la meta de este tipo de investigación:

No se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Van Dalen & Meyer, 1981).

Es por esto que la presente investigación referente al Valor Compartido y Marketing Verde aplicado a la Comercializadora Valno, es considerada de tipo descriptivo.

4.3 Procedimientos

Con respecto a la investigación cualitativa Hernández Sampieri (2010, pág. 8) propone las fases que se debe seguir en una investigación de este tipo las cuales surgen a partir de la literatura existente:

- Fase 1: Idea
- Fase 2: Planteamiento del problema
- Fase 3: Inmersión inicial en el campo
- Fase 4: Concepción del diseño de estudio
- Fase 5: Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta
- Fase 6: Recolección de datos
- Fase 7: Análisis de los datos
- Fase 8: Interpretación de los resultados
- Fase 9: Elaboración del reporte de resultados

Sin embargo para la elaboración de esta investigación, se tuvieron las siguientes fases y etapas en la construcción del trabajo presentado:

Tabla 5 Etapas y fases para la elaboración del trabajo

FASES	ETAPA	ACTIVIDAD
Fase I	Seminario de investigación I	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de idea • Planteamiento del problema de investigación • Elaboración de preguntas de investigación • Identificación de variables de investigación
Fase II	Seminario de investigación II	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Bibliográfica o documental • Obtención de información de la empresa sujeto de estudio • Concepción del diseño de estudio
Fase III	Seminario de investigación III	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del alcance del instrumento • Recolección de datos • Análisis de datos
Fase IV	Seminario de investigación sin créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de los resultados obtenidos • Elaboración del Plan de Marketing • Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Operacionalización de las variables.

El presente apartado tiene como finalidad el trabajar con las variables intervinientes a fin de dar certeza y objetividad en el manejo de éstas. Si bien, el significado de cada variable suele ser subjetivo, se debe de llevar a cada una de ellas a la objetividad a través de diversos elementos que permitan medirlas y/o cuantificarlas dependiendo del instrumento a utilizar.

Tabla 6 Operacionalización de la variable Valor Compartido

Variable	Definición	Categorías	Subcategorías	Ítems
Valor Compartido	Desarrollo económico de la empresa, tomando como base la problemática social que afecta a la comunidad donde la organización tiene operaciones y convertirlos en oportunidades para obtener una ventaja competitiva.	Productos y mercados	Cartera de productos	¿Conoce la cartera de productos de la empresa?
				¿Cuáles son los productos que generan mayor volumen de venta en la organización?
			Mercados	¿Sabe qué empresas son las que generan mayores órdenes de pedido a la empresa?
				¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?
				¿En los últimos años la empresa ha buscado crear o innovar nuevos mercados?
			Innovación	De la cartera de productos ¿alguno es susceptible de innovación ambiental o social?
		¿Conoce algún producto vendido por la empresa que pueda ser sustituido por otro que genere un menor impacto ambiental o social?		
		Cadena de Valor	Actividades primarias	¿Es el proceso de logística interior de la empresa idóneo?
				¿La empresa cuenta con un programa de marketing verde?
				En las actividades primarias de la empresa ¿son tomados en cuenta los impactos sociales y ambientales?
				¿Cree que las ventas de la empresa mejorarían mediante un programa de marketing que considere las problemáticas de la comunidad?
				Actividades de apoyo
¿Han sido considerados los avances tecnológicos en productos químicos para su comercialización?				

		Clústeres de desarrollo	Habilidades existentes	En la empresa ¿Considera que los estándares de capacitación del personal son adecuados para la actividades que se realizan en cada área?
				¿Considera que la remuneración económica de los empleados corresponde a su nivel de conocimientos y habilidades?
		Base de proveedores	¿La forma de relacionarse con los proveedores en la empresa es beneficiosa para ambas partes?	
			¿Considera que la mejora sustentable en los proveedores podría mejorar la posición de la empresa Valno en el mercado?	
		Instituciones en la comunidad	¿Existen programas de intercambio de información entre la empresa y las instituciones educativas?	
			¿Consideraría establecer un clúster empresa-sociedad?	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Operacionalización de la variable Marketing Verde

Variable	Definición	Categorías	Subcategorías	Ítems
Marketing verde	La conjunción de actividades enfocadas a mejorar el rendimiento económico y social de la empresa y que al mismo tiempo ayuden a reducir el impacto ambiental y social por el uso, consumo y venta de productos.	Marketing ecológico	Producto verde	¿Sabe lo que es un producto verde?
				¿Qué beneficios considera traería la inclusión de productos verdes para la empresa?
			Impacto ambiental	¿Sabe lo que es el impacto ambiental?
				¿Cuál cree que sea el impacto ambiental de los principales productos químicos que se comercializan en Valno?
		Marketing social	Bienestar	¿Conoce las necesidades que tienen los clientes de las empresas que compran a Valno?
				¿Considera que los

				productos químicos obtenidos mediante técnicas sustentables tengan beneficios para la sociedad?
			Problemática social	¿En las estrategias de ventas de la empresa se consideran las necesidades de la sociedad?
				¿Cuál cree sería el impacto para la empresa de tomar la problemática social y convertirla en una ventaja competitiva mediante su resolución?

Fuente: Elaboración propia

4.5 Población y Muestra

Cualquier instrumento aplicado en una investigación por sí solo no tiene sentido si no se relaciona dentro del contexto con el que se está empleando.

Por lo tanto, es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación que se lleva a cabo y por qué han sido seleccionados dichas partes del objeto de estudio.

El concepto de Muestra propuesto por Hernández Sampieri para la investigación cualitativa es “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Sin embargo, el autor aclara que cuando se tenga un objeto de estudio específico este se considerará como muestra específica y hace la aclaración de que “son válidas en cuanto a que un determinado diseño de investigación así las requiere; sin embargo, los resultados se aplican nada más a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y

lugar” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Al tener un objeto de estudio establecido, no es necesario realizar un muestreo para determinar la población del estudio, en el mismo sentido el universo de estudio es la empresa Valno S.A. de C.V., el instrumento tendrá como objetivo a los departamentos gerenciales y mandos medios, que tienen la facultad de tomar decisiones.

A continuación se presenta la información de la población a la que será aplicada el instrumento.

Tabla 8 Población objetivo de la empresa Valno

Puesto	Genero	Rango de edad (años)	Capacidad de decisión
Alto mando	Masculino	50-60	Si
	Masculino	50-60	Si
	Masculino	50-60	Si
Mando Medio	Masculino	30-50	No
	Masculino	30-50	No
	Masculino	30-50	No
	Masculino	30-50	No
	Femenino	30-50	No

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por empresa

4.6 Técnicas de recolección de datos

Para poder llevar a cabo la recolección de información del objeto de estudio, se necesitan herramientas que permitan obtener los datos necesarios y vitales para su posterior análisis, es por ello que las técnicas que se emplearán para esta investigación serán la entrevista y la observación.

De acuerdo con Denzin y Lincoln (2005) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”, sin embargo, para evitar sesgos en la

información se necesita usar un tipo de entrevista específica que permita la recolección objetiva, ya que la entrevista depende de la habilidad y conocimiento del entrevistador.

Debido a que “la entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico” (Fontana & Frey, 2005).

De esta manera, parafraseando a Rubín citado en (Lucca & Berríos, 2003) establece algunas de características que distinguen la entrevista cualitativa de otras formas de recopilar información:

- La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice.
- Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.
- Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que el entrevistado conoce y siente. (pág. 320).

Para la presente investigación se usó la técnica de entrevista no estructurada debido a las ventajas que ofrece en comparación a su contraparte estructurada, debido a que de acuerdo a Rincón (1995) “el esquema de preguntas y secuencia no está prefijada, las preguntas pueden ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta”.

Debido a esto “la entrevista no estructurada destaca la interacción entrevistador-entrevistado el cual está vinculado por una relación de persona a persona cuyo deseo es entender más que explicar” (Vargas, 2012).

Así mismo, para la elaboración de la investigación, se realizaron recorridos en la empresa para entender y comprender mejor al objeto de estudio, de esta manera se obtuvo información valiosa para ser analizada.

La información obtenida a través de estos recorridos se le conoce como observación, que de acuerdo a Álvarez es “una de las principales herramientas que utiliza el ser humano para ponerse en contacto con el mundo exterior; cuando la observación es cotidiana da lugar al sentido común y al conocimiento cultural y cuando es sistemática y propositiva, tiene fines científicos” (Álvarez-Gayuo, 2009).

4.7 Técnicas de análisis

Considerando que el análisis de la información obtenida mediante la entrevista y la observación puede resultar difícil debido a la variedad de preguntas y la amplia gama de respuestas dadas por los directivos y mandos medios, se usó una herramienta tecnológica conocida como Google Formularios para el análisis de información, herramienta que es usada comúnmente en la investigación cualitativa.

4.8 Limitaciones de la investigación

La presente investigación en el tiempo comprende los años de 2016 a 2018, que es el periodo en el cual se obtuvo acceso a la empresa y documentos privilegiados de la misma.

La investigación se limita solamente al aspecto administrativo de la empresa, mientras que los aspectos técnicos de los productos químicos no fueron considerados, sin embargo, la cartera de productos si fue analizada en el presente trabajo.

El investigador tuvo acceso a la información financiera y administrativa de los últimos 5 años, y bajo el acuerdo de mantener la privacidad de la información obtenida.

La investigación considera la comercialización de productos con empresas de América del Norte bajo el tratado y normatividad vigente del TLCAN y no considera la renegociación que se encuentra en marcha desde inicios de 2018.

De la misma manera, debido a los tiempos establecidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la investigación tuvo que ser reducida en relación con la planificación original del investigador.

Capítulo 5 Plan Estratégico de Marketing Verde para empresa Valno S.A. de C.V.

El presente capítulo desarrolla las estrategias de marketing derivadas del análisis de la información obtenida mediante la observación, así como de la información obtenida de la aplicación del instrumento y su respectivo análisis.

5.1 Análisis de los resultados del instrumento.

De acuerdo al instrumento aplicado al personal de la empresa Valno cuyos puestos tienen capacidad de toma de decisiones o el influir sobre la toma de estas, se obtuvieron los resultados mostrados en el Anexo II.

Con base en la información obtenida de los resultados, se puede determinar que el personal en puestos altos y medio conoce la cartera de productos y los productos que generan mayores volúmenes de venta.

De la misma manera los trabajadores encuestados concuerdan en 50% que la principal fuente de competencia se encuentra en las grandes comercializadoras, seguidas con un 37% por pequeñas comercializadoras.

En términos de la sustentabilidad al interior de la empresa, la empresa no ha llevado a cabo propuestas para mitigar su huella ambiental, de la misma manera, el 50% de los trabajadores no cuenta con los conocimientos para determinar que productos son los que podrían tener mejoras en términos de sustentabilidad.

En cuanto a la teoría de Creación de Valor Compartido, la empresa carece del conocimiento para ofrecer nuevos productos o mejorar productos al no haber llevado procesos de innovación ambiental o capacitación en sustentabilidad, sin embargo los directivos ven con buenos ojos la inclusión de la problemática social como generador de oportunidades para la empresa, ya que el 75% de los encuestados considera que las ventas mejorarían, mientras que el 25% restante no se encuentra seguro.

De la misma manera el instrumento muestra que se han comenzado a considerar los avances tecnológicos para la comercialización de productos químicos, y a pesar que la empresa actualmente no cuenta con un clúster de desarrollo, 7 de los 8 de entrevistados consideraría el establecimiento de un clúster si este mejora la utilidad de la empresa.

Por otra parte la empresa no cuenta con un programa de marketing para sus ventas, y solo un 12% del personal entrevistado conoce que es un producto verde, debido a esto el 50% de los encuestados considera que un producto verde trae beneficios ambientales, sin embargo 7 de los entrevistados no sabe o no está seguro de lo que es un impacto ambiental.

5.2 Resumen ejecutivo

Valno S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la comercialización de productos y reactivos químicos, cuenta con una trayectoria de más de veinte años en el mercado y ha logrado posicionarse como una empresa confiable y con un alto estándar de calidad.

Actualmente la empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2015, lo que da certeza de la calidad de sus procesos, sin embargo la empresa no cuenta con una estrategia para

hacer frente a las nuevas demandas en términos de sustentabilidad de sus clientes.

Por lo anterior se desarrolla un plan de marketing verde, el cual tiene como objetivo principal crear valor compartido, para ello las estrategias pueden ser divididas en tres segmentos.

El primer segmento es la redefinición de productos y servicios, elaborando y ofreciendo un nuevo catálogo de productos químicos similares, el cual ofrecerá nuevos productos cuya huella ambiental sea menor que los productos tradicionales, así como la apertura de la empresa a nuevos mercados mediante la promoción web.

El segundo segmento es la redefinición de productividad en la cadena de valor, derivado de esto se busca mejorar la imagen de la marca, así como la revisión a los procesos de logística y la capacitación del personal para la incorporación de la sustentabilidad en el *core* de la empresa.

Por último, el tercer segmento es el establecimiento de clústeres de desarrollo locales para lo cual se busca crear un vínculo empresa-proveedor, por el cual se proporcionará capacitación y actualización al personal de las empresas proveedoras de Valno, esto con la finalidad de mejorar la calidad del producto, la creación de nuevos productos y la reducción de técnicas contaminantes en la elaboración de los mismos.

5.3 Análisis de la situación de Marketing

5.3.1 Análisis del entorno interno

La empresa Valno S.A. de C.V. cuenta con veintitrés años operando en México, y se ha consolidado como una comercializadora de materias primas e insumos químicos para empresas dedicadas a la transformación en productos terminados.

Desde su creación en 1994, la empresa ha buscado comercializar productos químicos garantizando su calidad, y dando solución a las necesidades de los clientes de forma rápida y confiable.

5.3.1.1 Factores comerciales

Actualmente la empresa cuenta con una cartera de productos superior a los 150 productos, los cuales van desde productos básicos como aguas madre para reactores, hasta productos más especializados como diversos ácidos y sales, todos los productos son revisados en los niveles y grados requeridos por la Farmacopea Americana (USP), la cual da las especificaciones técnicas mínimas y máximas que cualquier producto químico debe tener.

Sin embargo, la empresa ofrece productos de grados diferentes a los requeridos por la USP, esto debido a que los clientes de Valno no siempre requieren productos con ese grado de calidad para su cadena de producción, para esto la empresa garantiza la calidad en términos de lo solicitado por el cliente.

Por otro lado, la empresa comercializa con equipos especializados tales como instrumentos de medición y procesamiento, de marcas reconocidas en la industria.

De la misma manera, Valno sirve de enlace entre la empresa fabricante de los insumos y los compradores para cualquier efecto relativo a garantía y dudas.

5.3.1.2 Factores humanos y de gestión

Entre los principales activos con los que cuenta la organización Valno S.A. de C.V. es el capital humano, esto debido a que la empresa, no solo cuenta con un robusto equipo de ventas a cargo de uno de los dueños y creadores del concepto, sino que, cuenta con químicos analistas que tienen como principal labor analizar cada uno de los productos químicos que la empresa pretenda comercializar así como aceptar o negar la adquisición del producto en caso de no contar con los requerimientos técnicos necesarios.

Actualmente, son dos los químicos encargados de la revisión y firma de la entrada de productos químicos y son ellos los que firman las certificaciones de los productos, es por ello que el personal al interior de la empresa se mantiene en constante capacitación.

La comunicación y mando en los departamentos se encuentra altamente jerarquizada, esto aunado a la certificación ISO 9000, hace que la administración mantenga manuales detallando las funciones y responsabilidades específicas de cada miembro de la empresa.

5.3.1.3 Factor cliente

A pesar de que la empresa Valno no se dedica a comercializar productos químicos al consumidor final, si es parte integral de la cadena de producción de otras empresas, las cuales enfrentan el reto de usar materia prima sustentable o que cause el menor daño ambiental posible.

Es debido a esto que la empresa debe conocer a los clientes de sus clientes, los cuales en la actualidad son denominados consumidores verdes, que, de acuerdo a las (Las Páginas Verdes, 2013) “se puede definir como aquella persona que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que sean percibidos como de menor impacto sobre su entorno.

En muchos casos dicha búsqueda es manifestada en pagar un precio mayor por productos percibidos como ecológicos, en algunos otros casos se manifiesta como rechazo a aquellos productos percibidos como contaminantes, mientras que en otros casos se manifestará como la preferencia del producto más ecológico en igualdad de condiciones tanto funcionales: como calidad y comodidad, como económicas: precio, promoción de ventas y cantidad.

Esto debido a que “el consumidor verde se siente socialmente responsable de todas y cada una de sus acciones, realiza sus compras de manera consciente, investigando el origen y el destino de los productos y servicios que adquiere” (CreaMedioambiente, 2013).

5.3.2 Análisis del entorno externo

5.3.2.1 Factor competencia

En el mercado de la comercialización de productos químicos, la competencia representa una de las mayores amenazas para la empresa, debido que, por el tipo de producto vendido, la lealtad a la comercializadora puede ser sustituida fácilmente por el cliente en caso de no satisfacer sus necesidades técnicas.

Sin embargo, en la actualidad con el incremento de los consumidores verdes, las empresas han comenzado a incorporar a sus cadenas de valor productos más especializados, esta demanda sin embargo no puede ser satisfecha por la mayor parte de las comercializadoras a nivel nacional debido a que son pocos los proveedores que tienen el nivel tecnológico para producir materias con un alto nivel de especialización.

5.3.2.2 Factor social

Actualmente, la sociedad ha ido evolucionado sus formas de consumo de un modelo consumista uno más preocupado por las repercusiones sociales y ambientales que tienen los productos que consume y en la búsqueda de alternativas a los productos tradicionales a aquellos que tengan ingredientes más amigables con el ambiente y la sociedad.

Esto es reflejado en el reporte de la revista Milenio, en donde establece que “para los compradores nacionales el atributo más importante para adquirir un artículo es la calidad, en segundo lugar está el precio, y en tercer sitio que sea amigable con el medio ambiente” (Milenio Digital, 2017).

Entre los mayores retos para la sociedad es el de romper con el paradigma erróneo de que los productos verdes son más caros y que la calidad y eficacia de estos productos es dudosa o menor a la de un producto convencional, o que para su obtención se requiere de asistir a lugares especializados o lejanos, para ello, es necesario obtener más información acerca de los beneficios colectivos que aporta un consumo responsable.

Es por ello que las comercializadoras de productos químicos deben estar listas para poder satisfacer las necesidades que los clientes experimentarían a partir de estos cambios sociales, baste como ejemplo la encuesta del portal Milenio el cual establece que “86% de los encuestados informó que ha comprado detergente biodegradable...75% productos de higiene personal o de belleza ecológicos...” (Milenio Digital, 2017).

5.3.3 Análisis de los stakeholders

Los *stakeholders* o grupos de interés son todas aquellas personas o colectivos que afectan de manera positiva o negativa los intereses de la empresa o que son afectados por la operación de la empresa.

Una buena gestión de los grupos de interés no sólo está relacionada con la responsabilidad social. Estos grupos pueden tener influencia en:

- Búsqueda de productos químicos sustitutos
- Marketing
- Servicios de apoyo
- Compra de materias primas e insumos
- Investigación y desarrollo

- Disposición final de los residuos

Tabla 9 Grupos de interés de la empresa Valno

Grupo primario	Grupo secundario
Gobierno Federal	Clientes de las empresas que utilizan los productos comercializados por Valno como parte de su cadena de producción.
Gobierno de la CDMX	
Gobierno del Edo. de México	
Empresas Químicas transformadoras nacionales	
Empresas Químicas transformadoras extranjeras	
Sociedad	
Accionistas	
Pequeños y medianos productores de materia prima química	
Instituciones financieras	
Empleados	
Competencia nacional y China	

Fuente: Elaboración propia

5.4 Análisis de Cadena de Valor de Porter

Con la información proporcionada por el Director de la empresa a través de los manuales y la observación de la operación de la empresa, se detalla a continuación la cadena de valor de la empresa Valno S.A. de C.V.

5.4.1 Actividades primarias o principales de Valno

Tabla 10 Actividades Primarias de Valno S.A. de C.V.

Actividad	Funciones
Logística	Recepción de muestras
	Almacenamiento
	Conservación de productos
	Control de inventarios
	Devoluciones
Comercialización	Revisión visual del producto
	Toma de muestra y análisis químico
	Aprobación o rechazo de lote
	Firma de responsiva química
Ventas	Promoción
	Proceso de pedidos
	Fuerza de ventas
	Política de precios
	Control de productos
	Publicidad
Post-venta	Política de fidelización
	Bases de datos de clientes
	Ajuste de producto
	Atención personalizada de los clientes
	Servicios adicionales

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Actividades de apoyo o auxiliares de Valno

Tabla 11 Actividades de apoyo o auxiliares de Valno

Actividad	Departamento o función
Infraestructura	Gerente general, Gerente comercial, Administración, Mantenimiento, Seguridad e higiene
Capital humano	Selección de personal, contratación, actualización y cursos, desarrollo del personal, política salarial
Tecnología	Mejoras en los procesos de certificación, inversión en sistemas informáticos, balanzas analíticas y reactivos químicos
Compras	Actividades y política de compras, relación y búsqueda de proveedores

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Propuesta de Creación de Valor Compartido de Valno

A partir del análisis de la Cadena de Valor de la empresa Valno y con base en la propuesta de Valor Compartido de Porter, la empresa cuenta con tres actividades que le permitirán generar valor compartido:

1. Comercialización
2. Ventas
3. Compras y tecnología

Puesto que estas tres áreas tienen la capacidad de cambiar el *core* de la empresa al identificarse con lo propuesto en la teoría de valor compartido los cuales son “re concebir productos y mercados, redefinir productividad en la cadena de valor y establecer clústeres de desarrollo locales” (Shared Value Initiative, 2017).

Sin embargo, la propuesta debe considerar no solo la cadena de valor, sino que debe tener en cuenta los factores tanto internos como externos para establecer las medidas de marketing verde que conseguirán mejorar la ventaja competitiva de la empresa y a su vez tener un impacto positivo en lo social y ambiental.

5.5 FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Es a partir del análisis de la cadena de valor, y las diferentes observaciones hechas por empleados y directivos de la empresa que se establecieron los factores internos y externos a los que la empresa está envuelta.

5.5.1 Fortalezas Valno

- Cartera de proveedores robusta
- Personal altamente capacitado
- Estructura operativa organizada y delimitada
- Volumen bajo de inventario

5.5.2 Debilidades Valno

- No existe un catálogo de materia prima alternativa sustentable
- Baja difusión de la empresa en páginas web dedicadas al ramo de venta de productos químicos
- Personal con baja capacitación en términos de sustentabilidad
- Departamento de marketing muy limitado

5.5.3 Oportunidades Valno

- Reconocimiento dentro de la industria
- Nuevos mercados derivados del Acuerdo Transatlántico (TPP)
- Apertura de los directivos a cambios en términos de sustentabilidad
- Nuevos nichos de mercado de clientes

5.5.4 Amenazas Valno

- Dependencia en ventas a empresas transnacionales
- Renegociación del tratado de libre comercio
- Productores de materia prima poco especializados
- Fluctuación cambiaria del dólar

5.5.5 Matriz FODA

Este tipo de análisis permitirá examinar los diferentes tipos relaciones entre las características particulares de Valno y el entorno en el que compite.

El uso del análisis FODA cuenta con múltiples aplicaciones y debe ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, unidad estratégica de negocios, mercado, división, etc.

La matriz que a continuación se presenta fue elaborada después de recabar la información proporcionada por el gerente general y el gerente comercial, en la cual se explica detalladamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de diseñar estrategias para ser usadas por la empresa como estrategias.

Tabla 12 Matriz FODA empresa Valno S.A. de C.V.

	Amenazas	Oportunidades
	A1: Dependencia en ventas a empresas transnacionales A2: Renegociación del Tratado de Libre Comercio A3: Productores de materia prima poco especializados A4: Fluctuación cambiaria del dólar	O1: Reconocimiento dentro de la industria O2: Nuevos mercados derivados del Acuerdo Transatlántico (TPP) O3: Apertura de los directivos a cambios en términos de sustentabilidad O4: Nuevos nichos de mercado de clientes
Debilidades	Estrategias defensivas	Estrategias adaptativas
D1: No existe un catálogo de materia prima alternativa sustentable D2: Baja difusión de la empresa en páginas web dedicadas al ramo de venta de productos químicos D3: Personal con baja capacitación en términos de sustentabilidad D4: Departamento de marketing muy limitado	D1+A1: Creación de catálogo de materias primas sustentable D2+D4+A1: Difusión en sitios web especializados en México D3+A3+A4: Búsqueda de proveedores con mayor capacidad tecnológica	O1+O2+D2+D4: Promoción mediante difusión web en países del bloque TPP O3+D3: Adquisición de estándares laborales sustentables para la plantilla laboral
Fortalezas	Estrategias reactivas	Estrategias ofensivas
F1: Cartera de proveedores robusta F2: Personal altamente capacitado F3: Estructura operativa organizada y delimitada F4: Volumen bajo de inventario	A2+F1+F2 Creación o búsqueda de clústeres empresa-productor-academia	O1+O4+F1+F2: Comercializar productos químicos verdes en sustitución a sus contrapartes contaminantes O1+O2+F2+F3: Aumentar la capacidad de la empresa para analizar y comercializar productos químicos

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Valno.

5.5.6 Desarrollo de la ventaja competitiva

Una vez analizado tanto la cadena de valor de Porter como la matriz FODA se puede establecer que la ventaja competitiva de la empresa Valno S.A. de C.V. es su capital humano y su alta capacitación, que es lo que permitirá hacer frente a los Objetivos del Desarrollo Sustentable, y a su vez generar valor compartido con la sociedad.

Sin embargo, se debe tener en cuenta de la misma manera que la empresa ya se encuentra en una posición comercial sólida, y en una etapa de madurez, por lo que es recomendable iniciar con el tránsito hacia la sustentabilidad.

5.6 Metas y objetivos de marketing para empresa Valno

5.6.1 Objetivo general

- Crear valor compartido e impulsar la comercialización de productos químicos cuyas especificaciones tengan el menor impacto ambiental y social.

5.6.2 Objetivos de marketing

- Lograr el posicionamiento de la empresa como una alternativa de empresas transformadoras que busquen materias primas químicas con un impacto ambiental mínimo.
- Fomentar el uso y comercio de productos químicos alternativos que sustituyan a los productos tradicionales.
- Incrementar la presencia de la empresa en páginas web especializadas dedicadas de la venta de productos químicos.

5.7 Estrategia de marketing

5.7.1 Mercado meta primario

El principal mercado meta primario de Valno son empresas transformadoras de productos químicos y alimenticios, las cuales adquieren la materia prima para transformarla en productos terminados.

La mayor parte de estas empresas se encuentra en el rango de grandes a medianas empresas, siendo las empresas transnacionales los mayores consumidores de material químico.

Este tipo de empresas, actualmente tienen la presión de sus países de origen y de la sociedad mexicana de incluir dentro de sus cadenas de producción materiales y procesos que minimicen el daño ambiental, y cuyos métodos de obtención de materia prima no impacten de forma negativa a la sociedad.

A causa de esto, el consumidor tiende a darle mayor valor al producto cuyo impacto ambiental sea menor y considera las técnicas y forma de producción, así como, el origen de la materia prima para su elaboración, en algunos casos esta valoración puede ser manifestada como la voluntad a pagar un mayor precio por el producto, o en otros casos, se crea una lealtad a la marca, y el rechazo a las marcas de los competidores.

Debido a esto, Valno debe considerar las necesidades a las que su mercado meta principal se ve enfrentado, para así poder proporcionar nuevos compuestos químicos, o compuestos químicos que tengan un menor impacto en su elaboración.

5.7.2 Mercado meta secundario

El mercado secundario de la empresa objeto de estudio, son empresas revendedoras de productos químicos y cosméticos a granel al consumidor final, este tipo de empresas se concentra en la Ciudad de México, y representan aproximadamente un cuarto de las operaciones de la empresa.

La mayor parte de estas empresas revendedoras tienden a comprar productos y materias primas con los mínimos estándares de calidad, y al venderse a granel, generalmente combinan compuestos de diversos orígenes.

5.7.3 Estrategia del producto

5.7.3.1 Línea de productos

La empresa Valno S.A. de C.V. comercializa una amplia gama de productos químicos para uso industrial, contando en catalogo 165 productos disponibles para su venta.

Los productos con un grado de especialización bajo ofertados por la empresa, provienen de pequeños productores de la Ciudad de México y Estado de México, mientras que productos con un mayor grado de especialización son obtenidos de empresas medianas de la región centro de México, en algunos casos especiales, la empresa importa algunos compuestos de Asia.

Mientras que, el instrumental analítico es importando en su mayor parte de Norteamérica y Europa, y el equipo de reactores y maquinaria de producción proviene normalmente del norte de México, sin embargo la empresa puede importarlo de Estados Unidos si el cliente así lo requiere.

5.7.3.2 Mezcla de productos

En la siguiente tabla, se presenta las categorías de los productos comercializados por la empresa Valno.

Tabla 13 Mezcla de productos empresa Valno

Amplitud	Profundidad
Especialidades químicas	Productos con un grado alto de especialización técnica.
Productos químicos uso industrial	Ácidos, sales y bases usados como materia prima.
Reactivos analíticos	Sustancias que reaccionan en presencia de otras, generando una sustancia nueva.
Instrumental analítico	Equipo de medición, reactores analíticos, instrumental de laboratorio

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

Actualmente la empresa, no cuenta con un catálogo de materias primas equivalentes, las cuales puedan sustituir el uso de ciertos compuestos dañinos por otros cuyas características químicas sean semejantes pero cuyo impacto sea menor.

Por lo que, los departamentos gerenciales analizarán la lista de productos actuales, para determinar aquellos compuestos que puedan ser sustituidos y ofrecidos a sus clientes industriales como alternativa, de la misma manera se pretende eliminar paulatinamente la comercialización de productos que dañen el medio ambiente en su elaboración.

De la misma manera, el Gerente comercial determinará los productos que puedan ser objeto de mejora en sus procesos, y que sean tecnológicamente viables para los

pequeños y medianos proveedores.

5.7.3.3 La marca Valno

La marca Valno, actualmente se encuentra reconocida en la industria como una compañía confiable y de alta calidad en los productos que oferta, sin embargo el logotipo de la empresa es sencillo y no transmite dicha reputación, por lo que se buscará rediseñar el logotipo, a uno que resalte en los sitios web especializados, y que no solo transmita la confianza que la empresa proporciona a sus clientes, sino que este en sintonía con la imagen de una empresa que busca la sustentabilidad.

Ilustración 2 Logotipo Valno S.A. de C.V.



Fuente: Imagen proporcionada por la empresa

5.7.3.4 Embalaje

Para la contención y transporte de los productos químicos, el embalaje no puede contener modificaciones, ni materiales que no se encuentren señalados en las Normas Oficiales Mexicanas (NOMS).

Sin embargo, se tiene considerado el uso de embalaje que pueda ser regresado a la empresa para su llenado y sellado, esto siempre que la legislación y reglamentación de

las NOMS lo permita

5.7.4 Estrategia de precios

Al encontrarse en el competitivo mercado de la comercialización, la empresa no puede modificar sus precios de forma considerable, por lo que se consultaron los principales sitios web nacionales e internacionales especializados en venta de productos químicos y con la participación del Gerente comercial de Valno, se determinó mantener los precios actuales al mes de Marzo de 2018, así mismo, una vez creado el catálogo de materias primas equivalentes, se sondeará el mercado para determinar los precios más competitivos.

5.7.5 Estrategia de distribución

La manera más eficiente de distribución es de acuerdo a (Fischer & Espejo, 2001) “el canal de distribución productor-consumidor es la vía más corta y rápida” (pág. 211) por lo que el departamento encargado de logística, recibirá los pedidos generados a través de la página web, correos electrónicos y de manera telefónica, el encargado asignará la prioridad y contactará a los proveedores para establecer las rutas más eficientes, para reducir el uso de combustible del equipo de transporte.

La entrega de los productos a clientes, no puede ser modificada debido a que estos tienen una cadena de producción propia, y se desconocen los tiempos y requerimientos de sus almacenes para el uso de materia prima de dichas cadenas, sin embargo se le ofrecerá al cliente la entrega de múltiples pedidos en un solo viaje, otorgando un pequeño descuento sobre su pedido.

5.7.6 Estrategia de publicidad

Para la consolidación de una estrategia de publicidad exitosa, la empresa Valno realizará una capacitación de todo el personal operativo y administrativo en competencias sustentables, esto con la finalidad crear sinergia en los diferentes niveles de la empresa y lograr que la sustentabilidad y el valor compartido sea parte del *core* de la empresa.

De la misma manera, para que la empresa tenga un mayor alcance en la comercialización de sus productos e instrumentales, se hará uso de las siguientes herramientas tecnológicas con el fin de mejorar el plan de marketing:

- Actualización de la página web: Actualmente la página web de la empresa, es poco amigable con el usuario, por lo que se contratará un diseñador web que mejore la experiencia del usuario en el sitio web, proporcionándole información relevante en términos de los objetivos de valor compartido que la empresa persigue y su trayectoria, descripción de los productos ofrecidos y en caso de contar con un equivalente de menor impacto se proporcionará toda la información técnica de este.
- *Mailing* o Boletines informativos: Una vez terminado el catálogo de productos químicos equivalentes, esta herramienta será usada con los clientes actuales, a los cuales se les enviará opciones personalizadas con base en sus pedidos habituales, proporcionándoles información técnica pertinente de los productos del nuevo catálogo, así como las ventajas del uso de estos productos, y se les comunicará los avances técnicos de otros productos y como estos tienen una

huella ambiental menor.

- Sitios web especializados: La empresa utilizará los sitios web más importantes del ramo para promover su cartera de productos, para esto se optará por el pago de una mensualidad para aparecer entre los primeros lugares de búsqueda de las páginas web QuimiNet.com y Alibaba.com, donde se hará uso del nuevo logotipo para promover la marca y sus ideales.

Por otra parte para, garantizar los objetivos de la empresa en términos de valor compartido, se hará uso de la siguiente estrategia:

- Establecer clúster Valno-proveedor: Se pretende establecer un convenio entre la empresa y proveedores seleccionados por las gerencias, este convenio será de capacitación técnica y tecnológica, para el desarrollo de nuevos productos menos contaminantes, o la reducción del impacto ambiental de los compuestos que producen actualmente, esto le proporcionará a las empresas proveedoras un mayor ingreso al vender productos de mayor calidad y con mayor grado técnico, así como la reducción de costos, mientras que a la empresa Valno le proporcionará una mayor calidad y nuevos productos para comercializar, así como una mayor certeza de la cantidad de producto que puede obtener y la homogeneidad de los compuestos, y evitará la dependencia de importación de productos transnacionales y el riesgo que representa la fluctuación cambiaria.

5.8 Implementación de marketing

En caso de considerar la implementación de las estrategias de marketing, generadas en esta investigación, se presenta a continuación un estimado de los costos que

representarían para la empresa:

Tabla 14 Costos de aplicación de las estrategias de marketing

Inversión	Tiempo	Costo aproximado
Logotipo	Único	\$7.000,00 pesos
Capacitación de personal	6 meses	\$20.000,00 pesos
Sitio web: Quiminet	1 mes	\$3.500,00 pesos
Sitio web: Alibaba (Golden)	12 meses	\$6.999,00 dólares
Capacitación de Clúster	6 meses	\$35.000,00 pesos

Fuente: elaboración propia.

5.9 Evaluación y control

La mejor y única forma de cumplir con las estrategias de marketing propuestas en esta investigación, es la creación de medidas de control que permitan verificar y evaluar la evolución de dichas estrategias, de esta manera se podrán tomar decisiones que corrijan o hagan más eficiente el plan de marketing.

5.9.1 Eficiencia en la fuerza de ventas

De acuerdo con las estrategias propuestas para la empresa Valno, las principales herramientas de ventas serán los sitios web de:

- Empresa
- Quiminet

- Alibaba

Por lo que es preciso la revisión de estos sitios para determinar que herramienta genera un mayor número de visitas, en qué posición aparece el sitio web de la empresa en los navegadores de internet y si la interfaz *website* es amigable con el usuario y despliega la información correctamente.

Así mismo, se debe determinar en los sitios web de pago en qué posición de búsqueda aparecen los productos de la empresa y si estos son visibles de manera clara, de la misma manera se debe revisar la información de contacto de la empresa que aparece en dichos sitios, y si el logotipo es atractivo en la búsqueda.

5.9.2 Eficiencia en publicidad

Este apartado debe ser revisado minuciosamente debido a los costos que representa, todo lo publicado en los sitios web con respecto a los productos debe ser verificado, esto con el final de obtener la siguiente información:

- Cantidad de pedidos generados en cada portal.
- Costo de publicidad por cada compra realizada en el mes de la revisión.
- Cantidad de visitas que tiene la ficha de contacto de la empresa.
- Cantidad de pedidos por producto en cada sitio web.
- Opiniones dejadas por los clientes en cada portal.
- Incremento o disminución en el volumen de ventas con respecto al mes anterior.

Al conocer estos puntos se podrá determinar el mejor sitio de ventas, y se podrán realizar mejoras en la presentación de la cartera de productos.

En cuanto al desarrollo del clúster Valno-proveedor, este debe ser realizado de forma piloto con un proveedor seleccionado por el gerente general, y se deberá determinar la siguiente información de forma mensual:

- Aumento en la calidad de la producción del proveedor
- Aumento o disminución en la capacidad de producción
- Medición del impacto ambiental de la producción
- Desarrollo de nuevos productos

Una vez determinada esta información, debe ser cruzada con la información previa al desarrollo del clúster, esto con la finalidad de mejorar la capacitación del personal de Valno, o de la empresa proveedora.

Conclusiones

En la actualidad, la preocupación por el cambio climático ha llevado a la concientización de la población del uso de los recursos naturales y como los patrones de consumo han desgastado ecosistemas enteros, y han agravado las condiciones de desigualdad social entre países desarrollados y países en vías de desarrollo.

Es en este contexto de preocupación ambiental que las empresas tienen un inmenso potencial de hacer mayores aportaciones a el cuidado del planeta, al ser estas las principales generadoras de riquezas del siglo XXI.

Es debido a esto que, las empresas deben asumir las externalidades que sus operaciones generan, y no solamente establecer políticas de responsabilidad social que en muchas ocasiones son consideradas como actos filantrópicos.

La responsabilidad social, debe tener en cuenta el desarrollo social de las comunidades donde operan, y la conservación de los ecosistemas para así, de esta manera garantizar el acceso igualitario a futuras generaciones a los recursos naturales.

Sin embargo, estos actos de responsabilidad social no deben generar solamente gastos para la empresa, ni suponer que su implementación generará pérdida en la rentabilidad del negocio, sino que estas políticas deben ser como generadoras de oportunidades de negocio.

Estas oportunidades de negocio pueden ser desde la expansión de las operaciones de la empresa, así como competir en nuevos mercados mundiales y el generar lealtad hacia la marca.

Por otro lado, las empresas que tomen esta responsabilidad, están garantizando su permanencia en el mercado, al evolucionar en conjunto con las nuevas demandas de la sociedad y el surgimiento de nuevas legislaciones que buscan proteger los recursos naturales y humanos de cada país.

Es bajo esta premisa de que las empresas pueden ser las mayores precursoras de la sustentabilidad en todo el mundo, por esto, se deben seguir estrategias y modelos que garanticen el éxito de la implementación de modelos de responsabilidad social.

De esta manera, las empresas que usen el modelo de Creación de Valor Compartido están garantizando su migración hacia un esquema de negocios sustentable.

Es bajo este nuevo esquema que, al revisar la cadena de valor de la empresa, que se detectan áreas de oportunidad de mejora, y potenciales riesgos que pueden poner la operación del negocio en riesgo.

Debido a esto, las empresas que pongan en marcha un modelo de valor compartido, están teniendo un efecto amplificador de políticas sustentables al afectar no solo al interior de la empresa sino expandir su efecto hacia proveedores, clientes y grupos de interés.

Estos efectos en clientes que ofrece este modelo, son la presentación de nuevos productos, la apertura a nuevos clientes y mercados, y la revisión de productos actuales que debido a sus ingredientes o formas de producción esté en riesgo de salir del mercado debido a los cambios de patrones de consumo, y así de esta manera adelantarse a una eventual salida y posible pérdida innovando en estos productos para hacerlos más

adeptos hacia la sustentabilidad.

En cuanto a los efectos en proveedores, la creación de clústeres de desarrollo empresa-proveedor permitirán de primera mano conocer las necesidades del sector que provee los recursos a la empresa, sino también revisar los procesos de producción y actualizarlos para disminuir su huella ambiental y hacerlos eficientes.

Al revisar y actualizar dichos procesos, se está garantizando una producción más estable y uniforme, y puede incluso aumentar la calidad de la materia prima y por ende los ingresos de la empresa proveedora y este aumento de calidad le garantiza a la empresa poder ofrecer más y mejores productos.

Esto se contrapone a una de los principales estandartes de la responsabilidad social corporativa que es el comercio justo, el cual busca establecer mejores precios para el proveedor, pero no ofrece mejor calidad, ni un desarrollo del mismo.

Por lo que, a la larga, este tipo de práctica se convierte en una carga para la empresa que la emplea, al pagar más por un mismo producto se genera una falsa realidad para la empresa proveedora al mantenerla estática respecto a cambios o actualizaciones en métodos de producción.

Los aspectos de la Creación de Valor Compartido apuestan más por el crecimiento de las empresas y sociedad en conjunto en lugar de solo implementar tecnologías ahorradoras de energéticos o enfoques más sencillos de sustentabilidad.

El uso de las estrategias de marketing, queda relacionado al establecer los mecanismos que deben ser seguidos para la revisión interna de la empresa, y poder contar con una

herramienta que ha demostrado ser útil durante al menos la última década.

De esta manera las empresas pueden confiar en que la implementación de las estrategias de valor compartido se encuentra respaldadas por un análisis exhaustivo que, de seguirlo de manera adecuada comunicará de manera acertada la imagen que la empresa busca crear.

Se dieron respuesta a los objetivos planteados al inicio del trabajo de investigación, estableciendo estos al relacionar la teoría elaborada por diferentes autores alrededor del mundo.

Entre las principales conclusiones, es que en el caso de México existen las condiciones para establecer modelos de creación compartida, sin embargo, este modelo debe ser aplicado en conjunto con otros, ya que al ser novedoso puede resultar en la desconfianza de los empresarios.

Por otro lado, las comercializadoras de productos químicos representan una de las mayores oportunidades para iniciar el tránsito a la sustentabilidad, al ser en su mayoría parte intermedia de las cadenas de producción y transformación del país.

Deben ser consideradas como impulsoras hacia ambos sentidos de la cadena productiva, hacia atrás al poder cambiar la forma en la que los proveedores realizan sus actividades, y hacia adelante al poder ofrecer nuevas materias menos contaminantes a las empresas transformadoras.

Son los proveedores los que en el caso de la investigación los que más se han visto afectados por las nuevas mega tendencias en productos químicos sustentables, esto

debido a que en muchos casos son pequeñas o micro-empresas con técnicas de producción obsoletas para los estándares más actuales.

Es por ello que, es necesario el establecimiento de clústeres de desarrollo, puesto que las empresas comercializadoras debido a su giro se mantienen en constante actualización y al contar con químicos analistas especialistas en normatividad nacional e internacional pueden proporcionar información técnica y en algunos casos tecnológica de vanguardia.

No obstante, en México el establecimiento de clústeres debe ir de la mano de la academia y el gobierno y no solo como Porter menciona empresa-proveedor.

Esto debido al rezago educativo y tecnológico que presenta la economía mexicana, por lo que al incluir a estos dos actores se puede potenciar más la introducción de nuevas tecnologías y nuevos métodos productivos y extractivos que lleven a un bienestar social y ambiental más amplio.

Por otro lado, el uso del marketing verde como herramienta principal aporta un planteamiento más sencillo para los empresarios, y fácil de entender para los diferentes estratos de la empresa.

Esto hace que el plan de marketing pueda ser adaptado a empresas de diversos sectores, sin embargo, se debe considerar a futuro el establecer mecanismos que den un modelo de valor compartido integral.

Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones que tengan el Valor Compartido como área central de investigación en México:

- Medir el grado de impacto de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).
- Nuevos mecanismos para evaluar y medir la aportación del Valor Compartido en las empresas y la sociedad.
- Delinear el sistema de clústeres de desarrollo con el apoyo de las instituciones educativas del país para la inclusión del concepto de valor compartido.
- Evaluar la percepción de la sociedad mexicana a la puesta en marcha del modelo.

En el caso de las comercializadoras de productos químicos:

- La inclusión del concepto de química verde en sus operaciones
- Establecer si las micro y pequeñas empresas pueden aportar y generar productos químicos con un mayor grado de especialización después del establecimiento de clústeres de desarrollo.

Mientras que para marketing verde:

- Conocimiento de la población de las diferencias entre el marketing verde y el marketing tradicional.

Anexo I Instrumento aplicado a empresa Valno

Encuesta para determinar el nivel de Creación de Valor compartido en la empresa Valno S.A. de C.V., así como la detección de las fortalezas y debilidades de la organización.

1.- ¿Conoce la cartera de productos de la empresa?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

2.- ¿Cuáles son los productos que generan mayor volumen de venta en la organización?

- a) Soluciones
- b) Instrumental
- c) No sabe

3.- ¿Sabe qué empresas son las que generan mayores órdenes de pedido a la empresa?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

4.- ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?

- a) Grandes comercializadoras
- b) Pequeñas comercializadoras
- c) Empresas transformadoras

5.- ¿En los últimos años la empresa ha buscado crear o innovar nuevos mercados?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

6.- De la cartera de productos ¿alguno es susceptible de innovación ambiental o social?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No sabe

7.- ¿Conoce algún producto vendido por la empresa que pueda ser sustituido por otro que genere un menor impacto ambiental o social?

- a) Si

- b) Parcialmente
- c) No

8.- ¿Es el proceso de logística interior de la empresa idóneo?

- d) Si
- e) Parcialmente
- f) No

9.- ¿La empresa cuenta con un programa de marketing verde?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

10.- En las actividades primarias de la empresa ¿son tomados en cuenta los impactos sociales y ambientales?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

11.- ¿Cree que las ventas de la empresa mejorarían mediante un programa de marketing que considere las problemáticas de la comunidad?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

12.- ¿La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de las operaciones comerciales?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

13.- ¿Han sido considerados los avances tecnológicos en productos químicos para su comercialización?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

14.- En la empresa ¿Considera que los estándares de capacitación del personal son adecuados para la actividades que se realizan en cada área?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

15.- ¿Considera que la remuneración económica de los empleados corresponde a su nivel de conocimientos y habilidades?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

16.- ¿La forma de relacionarse con los proveedores en la empresa es beneficiosa para ambas partes?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

17.- ¿Existen programas de intercambio de información entre la empresa y las instituciones educativas?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

18.- ¿Consideraría establecer un clúster empresa-sociedad, si esto mejorara las utilidades de la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

19.- ¿Sabe lo que es un producto verde?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

20.- ¿Qué beneficios considera traería la inclusión de productos verdes para la empresa?

- a) Sociales
- b) Ambientales
- c) Económicos

21.- ¿Sabe lo que es el impacto ambiental?

- a) Si
- b) No
- c) No está seguro

22.- ¿Cuál cree que sea el impacto ambiental de los principales productos químicos que se comercializan en Valno?

- a) Positivos

- b) Neutros
- c) Negativos

23.- ¿Conoce las necesidades que tienen los clientes de las empresas que compran a Valno?

- a) Si
- b) No
- c) Parcialmente

24.- ¿Considera que los productos químicos obtenidos mediante técnicas sustentables tengan beneficios para la sociedad?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

25.- ¿En las estrategias de ventas de la empresa se consideran las necesidades de la sociedad?

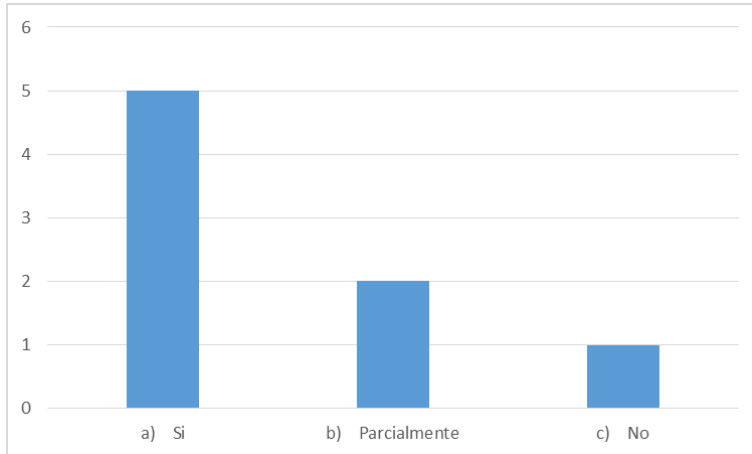
- a) Si
- b) No
- c) No sabe

26.- ¿Cuál cree sería el impacto para la empresa de tomar la problemática social y convertirla en una ventaja competitiva mediante su resolución?

- a) Positivo
- b) Negativo
- c) No está seguro

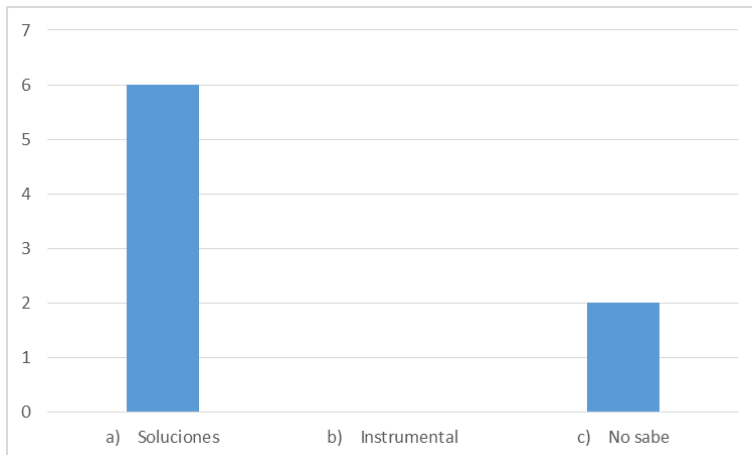
Anexo II Resultados del instrumento

Gráfico 1 ¿Conoce la cartera de productos de la empresa?



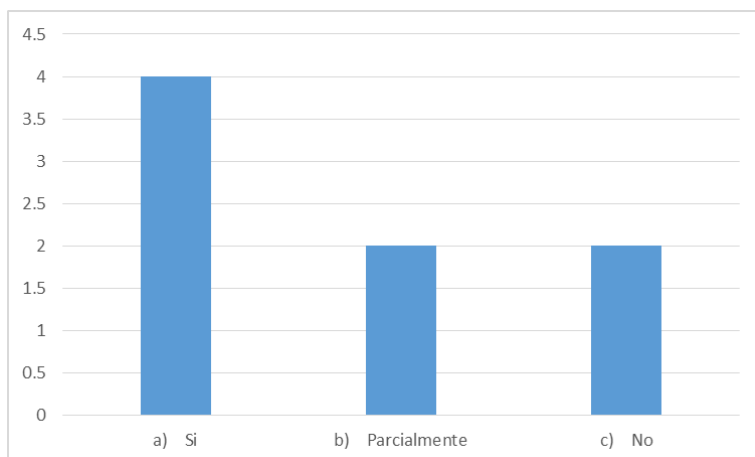
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 2 ¿Cuáles son los productos que generan mayor volumen de venta en la organización?



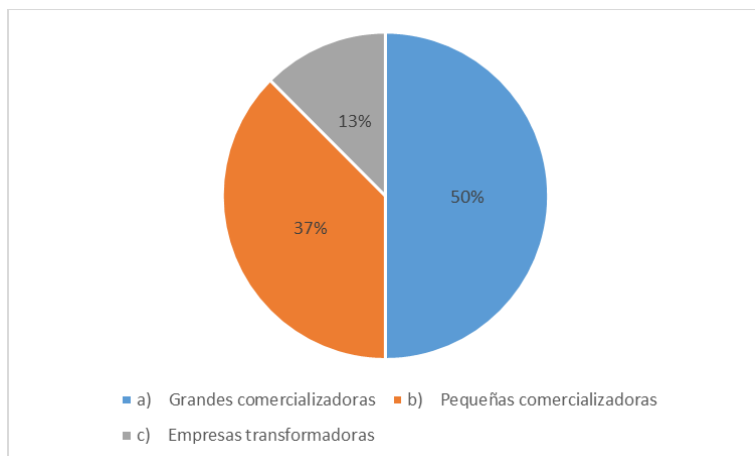
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 3 ¿Sabe qué empresas son las que generan mayores órdenes de pedido a la empresa?



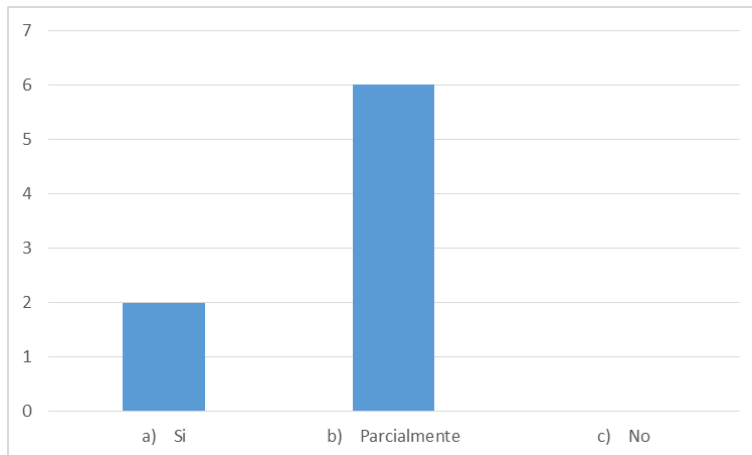
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 4 ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?



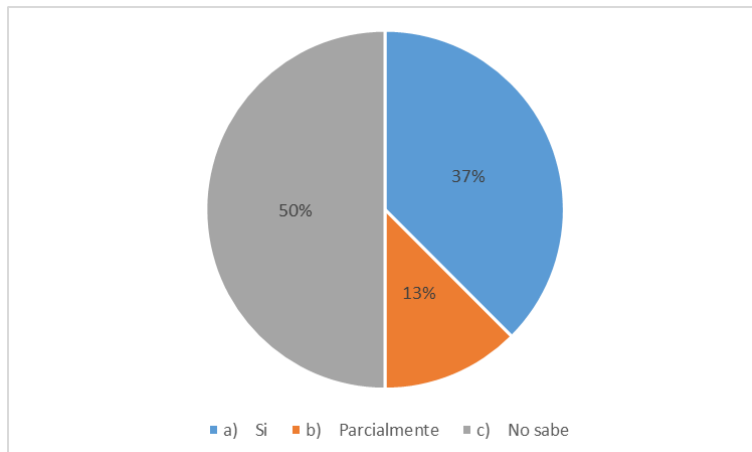
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 5 *¿En los últimos años la empresa ha buscado crear o innovar nuevos mercados?*



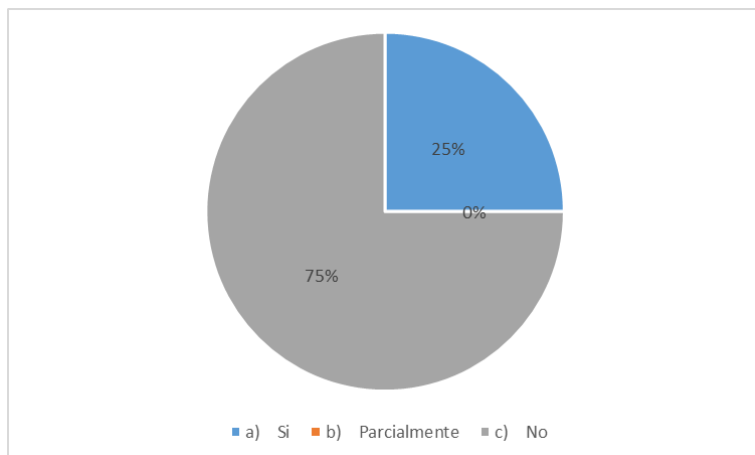
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 6 *De la cartera de productos ¿alguno es susceptible de innovación ambiental o social?*



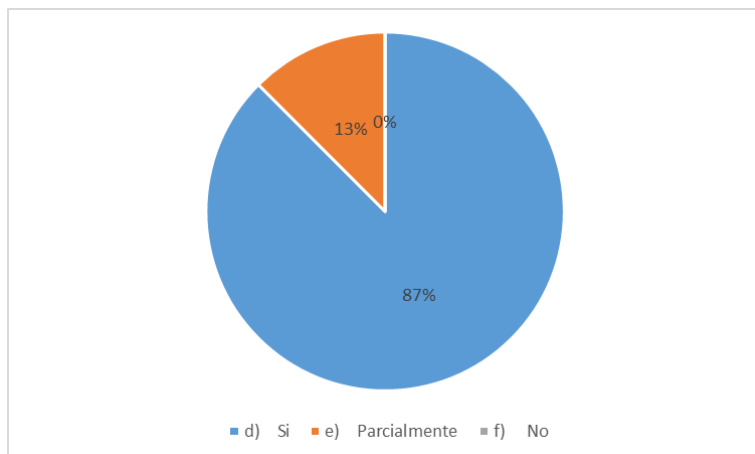
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 7 ¿Conoce algún producto vendido por la empresa que pueda ser sustituido por otro que genere un menor impacto ambiental o social?



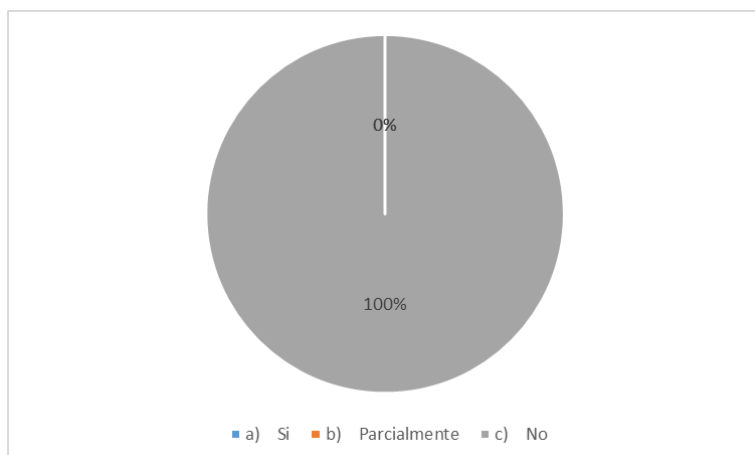
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 8 ¿Es el proceso de logística interior de la empresa idóneo?



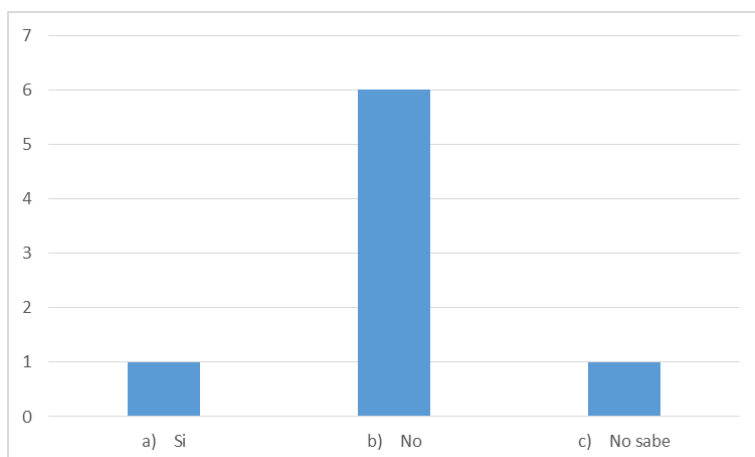
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 9 ¿La empresa cuenta con un programa de marketing verde?



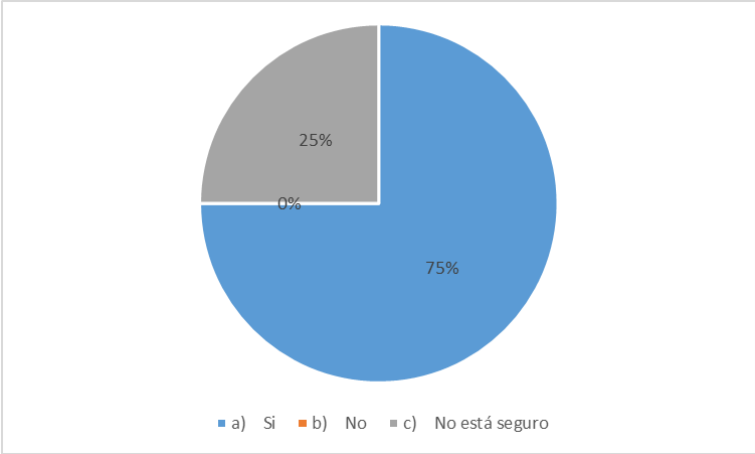
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 10 En las actividades primarias de la empresa ¿son tomados en cuenta los impactos sociales y ambientales?



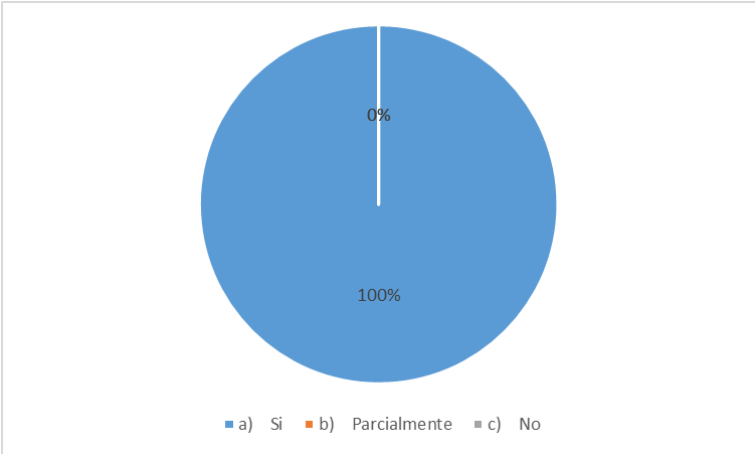
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 11 ¿Cree que las ventas de la empresa mejorarían mediante un programa de marketing que considere las problemáticas de la comunidad?



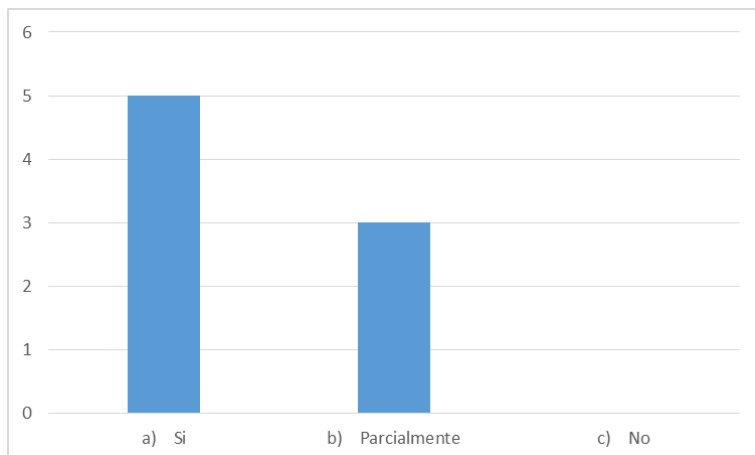
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 12 ¿La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de las operaciones comerciales?



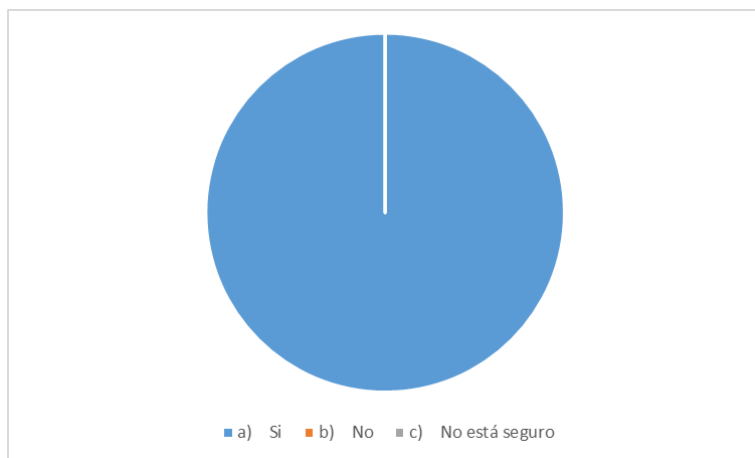
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 13 ¿Han sido considerados los avances tecnológicos en productos químicos para su comercialización?



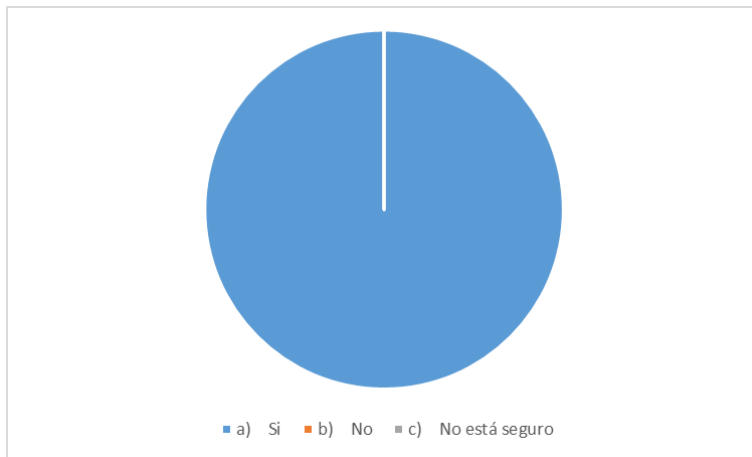
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 14 En la empresa ¿Considera que los estándares de capacitación del personal son adecuados para la actividades que se realizan en cada área?



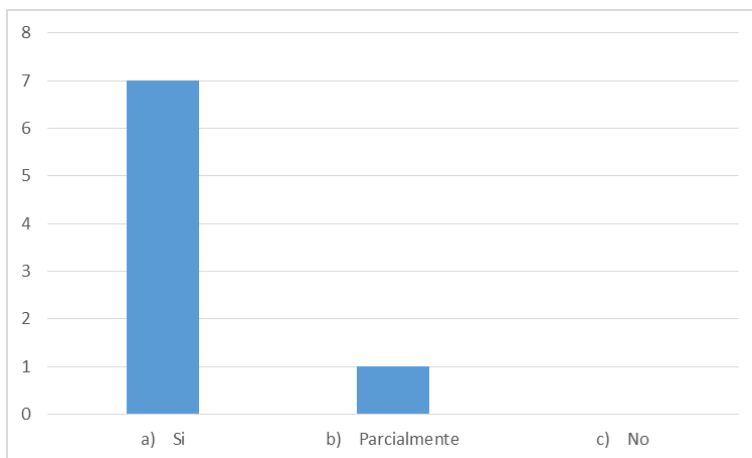
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 15 ¿Considera que la remuneración económica de los empleados corresponde a su nivel de conocimientos y habilidades?



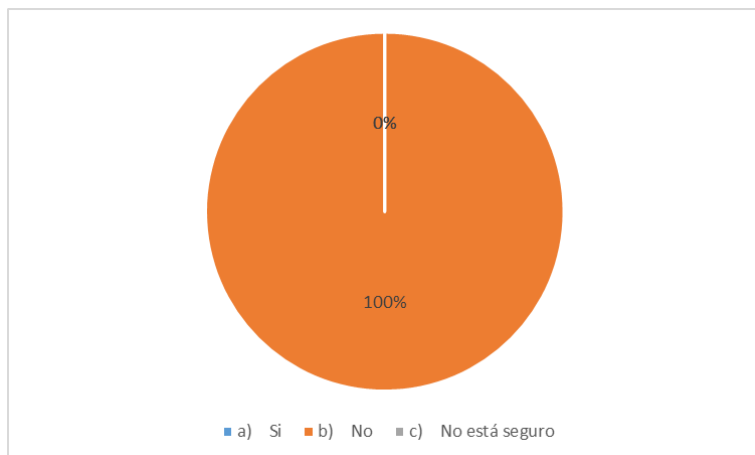
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 16 ¿La forma de relacionarse con los proveedores en la empresa es beneficiosa para ambas partes?



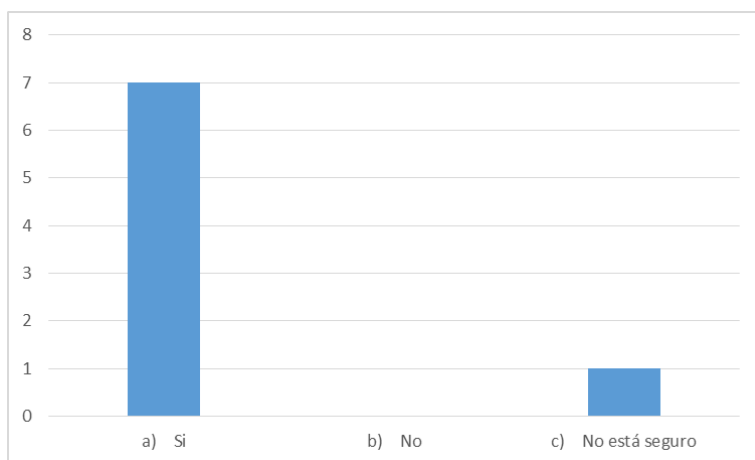
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 17 ¿Existen programas de intercambio de información entre la empresa y las instituciones educativas?



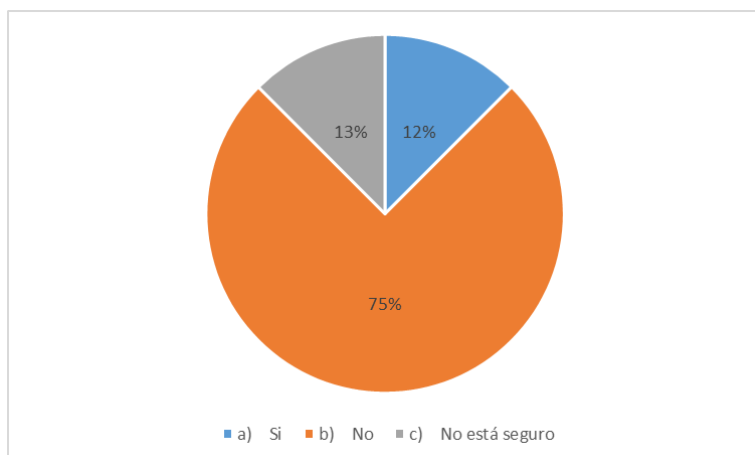
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 18 ¿Consideraría establecer un clúster empresa-sociedad, si esto mejorara las utilidades de la empresa?



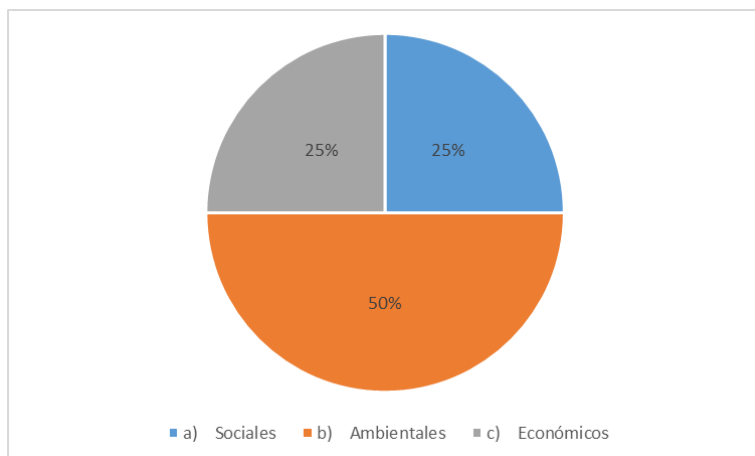
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 19 ¿Sabe lo que es un producto verde?



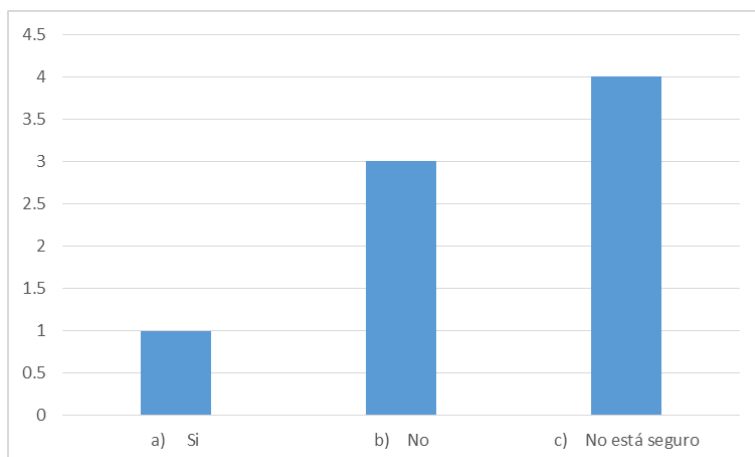
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 20 ¿Qué beneficios considera traería la inclusión de productos verdes para la empresa?



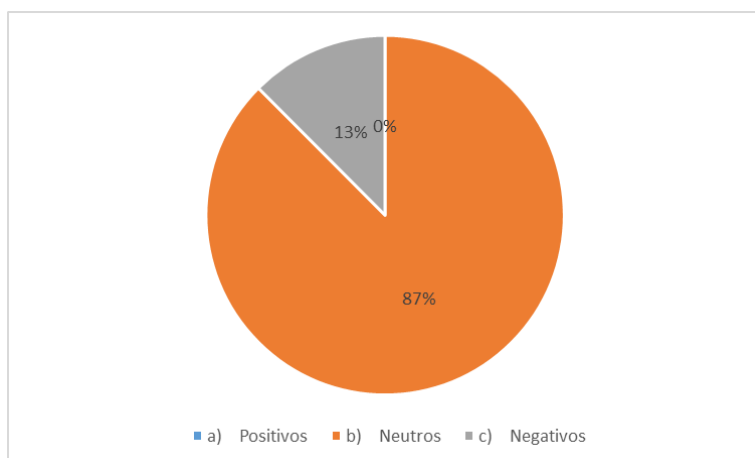
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 21 ¿Sabe lo que es el impacto ambiental?



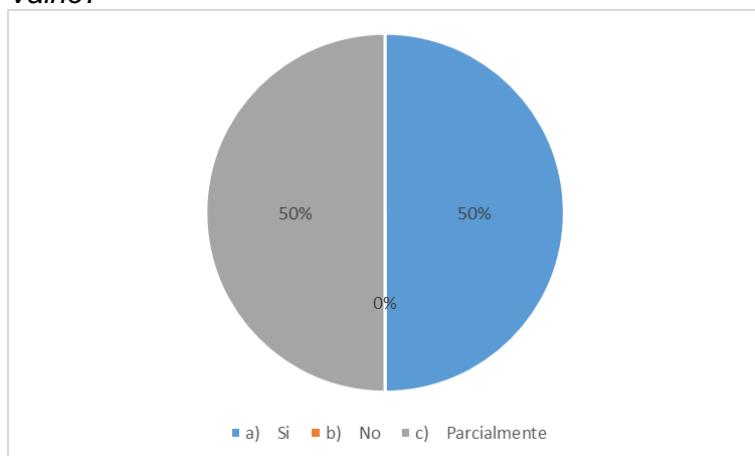
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 22 ¿Cuál cree que sea el impacto ambiental de los principales productos químicos que se comercializan en Valno?



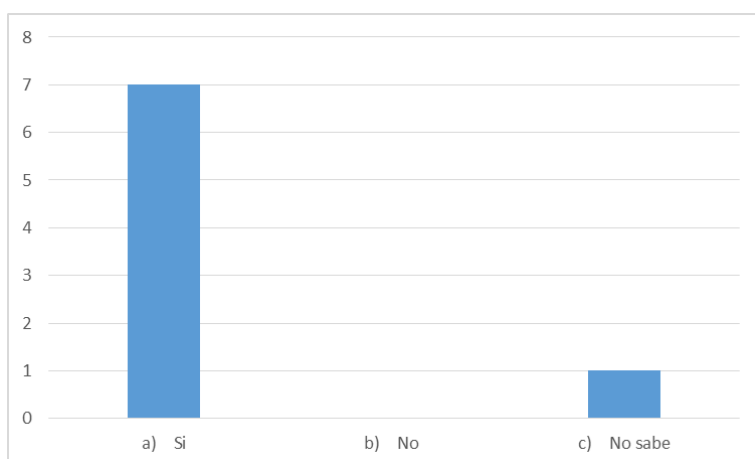
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 23 ¿Conoce las necesidades que tienen los clientes de las empresas que compran a Valno?



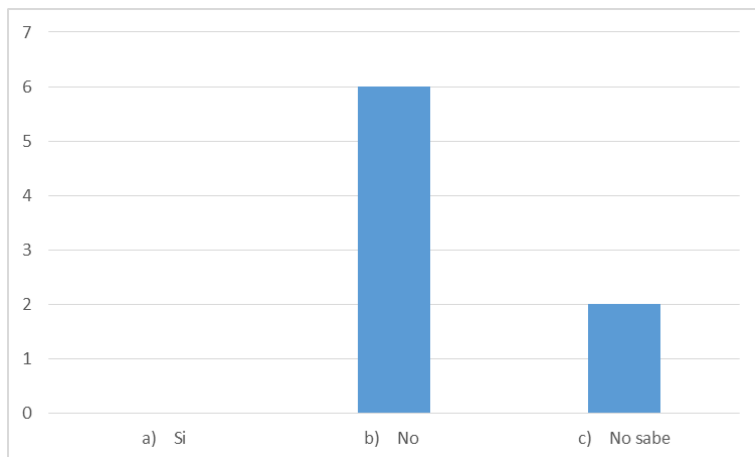
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 24 ¿Considera que los productos químicos obtenidos mediante técnicas sustentables tengan beneficios para la sociedad?



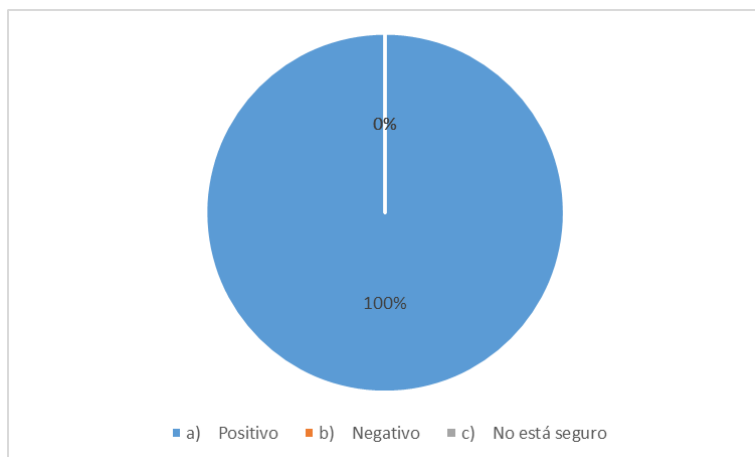
Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 25 ¿En las estrategias de ventas de la empresa se consideran las necesidades de la sociedad?



Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Gráfico 26 ¿Cuál cree sería el impacto para la empresa de tomar la problemática social y convertirla en una ventaja competitiva mediante su resolución?



Fuente: Google Formularios (2018) V.3.3.3

Referencias

- Acción RSE. (2012). *Creación de Valor Compartido*. Santiago, Chile: ACCIONRSE.
- Allen, T. (2007). *Could green-marketing be a sustainable competitive advantage for retailers within South Africa?* Pretoria, Sudafrica: Universidad de Pretoria.
- Álvarez-Gayuo, J. L. (2009). ómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. En J. L. Álvarez-Gayuo, *ómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología* (págs. 103-104). México: Paidós.
- American Marketing Asociation. (24 de 02 de 2018). *MarketingPower.com*. Obtenido de Diccionario de Términos de Marketing: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx
- American Marketing Association. (04 de 2017). *American Marketing Association*. Obtenido de Research: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Andalucia Emprende. (12 de 09 de 2015). Obtenido de Andalucia Emprende: Cadena de Valor: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Andrade, H. (1995). La definición de los valores organizacionales. *Management Today en Español*, 30.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Aquino, T. (1273). *Suma Teológica I-II*. España: BIBLIOTECA DE AUTORES CRISTIANOS.
- Arboleda, E., & Tumbaco, S. (2016). Estrategia para Introducir el Concepto de Valor Compartido en la empresa Disbrensa ubicada en la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Arias, F. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Arikan, A. (2009). Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 658-676.
- Aristóteles. (1954). *La Política*. Barcelona: Iberia.
- Atlas.ti. (15 de 02 de 2018). *Atlas.ti*. Obtenido de Beneficios de Atlas.ti: http://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/atlas.ti6_brochure_2009_es.pdf

- Audley, J. J., Papademetriou, D. G., Polaski, S., & Vaughan, S. (2003). *La Promesa y la Realidad del TLCAN: Lecciones de México para el hemisferio*. Estados Unidos: CARNEGIE ENDOWMENT.
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Analisis de mercado: www.bancomundial.org
- Beschorner, T. (2017). *Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach*. Business Ethics Journal Review.
- Bocksette, V., & Stamp, M. (2013). *Creating Shared Value, Value How-to guide for New Corporate (R)evolution*. Obtenido de <http://www.wec.org/>
- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future*. Naciones Unidas.
- Caballero, E., Pérez, J., Díaz, F., & Torres, B. (2011). *Procesamiento y análisis de la información*. Ciudad de México .
- Calomarde, J. (2000). *Marketing ecológico*. Madrid: Pirámide.
- Camilleri, M. A. (2012). *Creating Shared Value through Strategic CSR in Tourism*. Edimburgo.
- CEMEX. (17 de 11 de 2017). *Acerca de nosotros: CEMEX*. Obtenido de CEMEX: <http://www2.cemex.com/es/AcercaCemex/Historia.aspx>
- Centro de Asistencia para la Conformidad Fronteriza. (08 de 10 de 2017). *Centro de Asistencia para la Conformidad Fronteriza*. Obtenido de <http://www.bordercenter.org/spanish/stsca.htm#two>
- Chaabane, A., Radmudhin, A., & Paquet, M. (2011). *Designing Supply Chains with Sustainability Considerations*. Taylor & Francis.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no importe*. Editorial Norma.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*. Cambridge: Mass: MIT Press.
- Collins, J. (1996). Building your Company's Vision . *Harvard Business Review*.
- Contreras, E. (s.f.). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* .
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 140-153.

- CreaMedioambiente. (2013). *CreaMedioambiente*. Obtenido de Consumidor Verde: <http://www.creamedioambiente.com/>
- Deal, T. y. (1986). *Culturas corporativas*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Londres: Sage.
- Díaz, N., & Castaño, C. (2013). *El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial*. International Journal of Good Conscience.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row.
- Eco-Innovation Observatory. (2013). *Europe in transition: Paving the Way to a Green Economy through Eco-innovation. Annual Report 2012*. Bruselas: European Commission.
- Ennes, M. (21 de Julio de 2015). *Shared Value Organization*. Obtenido de <https://sharedvalue.org/groups/unexpected-market-potential-sdgs>
- European Commission. (2007). *Competitiveness and Innovation Framework Programme*. Bruselas: European Commission .
- Ferrer, G. M. (2013). *Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de <http://www.econ.uba.ar>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2001). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Fontana, A., & Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En L. N. K. Denzin & y S., *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pág. 695). Londres: Sage.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series.
- García, J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 65-77.
- García, J. (05 de 2016). *Enciclopedia Jurídica*. Obtenido de <http://mexico.leyderecho.org/marco-legal/>
- García, J., López, J., Jiménez, F., Ramírez, Y., Lino, L., & Reding, A. (2013). *Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud*. México: Mc Graw Hill.

- Garcidueñas, P. (7 de Marzo de 2017). *Expoknews*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/que-es-valor-compartido/>
- Guiltinan, P., Paul, W., & Madden, J. (2005). *Gerencia de Marketing Estrategias y Programas*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. (1991). La Investigación-Acción Participativa y la Producción de Conocimientos. *Faces*, 57.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hoek, M. (2017). CSV and the SDGs - Creating Shared Value Meets the Sustainable Development Goals. *Huffington Post*, http://www.huffingtonpost.com/entry/csv-and-the-sdgs-creating-shared-value-meets-the_us_58eb9ceae4b0acd784ca5a63.
- Ilesanmi, D. (2011). The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 7.
- INEGI. (2007). *Clasificación para Actividades Económicas*. México: INEGI.
- INEGI. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (23 de 11 de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/comercio/default.aspx?tema=E>
- INEGI. (02 de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Tabulador: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/tabulados/?v=399%7C400%7C401%7C403&d=1%7C1%7C0%7C1&cmb=true&shcmb=1&tp=8&t=Encuesta%20Mensual%20sobre%20Empresas%20Comerciales&s=Personal%20ocupado%20total&cad=0%7C1%7C0&cmbp=1>
- Iwahashi, Y. (2003). *El sector industrial en Japón: características y estrategias de entrada*. Revista ICE.
- Jansen, M., & Eddy, L. (2007). *Comercio y empleo: los retos de la investigación sobre las políticas*. Suiza: estudio conjunto de la oficina internacional del trabajo y la secretaría de la organización Mundial del comercio.
- Kattokaran, T. P. (2015). *Business Enviroment*. Calcuta, India: Universidad de Calcuta.

- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Leaf, C. (12 de 11 de 2017). *Change the World: Fortune*. Obtenido de Fortune: <http://fortune.com/2017/09/07/change-the-world-money/>
- Lucca, N., & Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias*. Colombia: Ediciones S.M.
- Martínez, J. (2011). *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*. Bogotá, Colombia: Silogismo.
- Marx, K. (2013). *El Capital*. Ciudad de México: Editores Mexicanos Unidos.
- McCarthy, J., & Perrault, W. (1997). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
- McCarthy, J., & Perrault, W. (2005). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. McGraw Hill.
- Milenio Digital. (22 de 11 de 2017). *Milenio*. Obtenido de Crece consumo de productos verdes en México: http://www.milenio.com/negocios/ecofest-fondeadora-paginas_verdes-medio_ambiente-biodegradable-noticias_0_1071492984.html
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Morrisey, G. (1993). *El Pensamiento Estratégico: Construya los Cimientos de su Planeación*. Madrid: Prentice Hall.
- Muñoz, J. (2013). *Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)*. España: GCG GEORGETOWN UNIVERSITY -.
- Muñoz, M. (1999). *La Gestion de Calidad Total en la Administración Publica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Naciones Unidas. (octubre de 2017). *Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas*. Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
- Nestlé. (2016). *Creating Shared Value and meeting our commitments 2016*. Estados Unidos: Nestlé.

- Nestlé. (2017). *Creación de Valor Compartido*. Obtenido de Nestlé: <https://www.nestle.com.mx/csv>
- Nestlé. (2017). *Nestlé*. Obtenido de <http://www.nestle.com/csv>
- Oltra, V., & Saint Jean, M. (2009). *Sectoral systems of environmental innovation: an application to the French automotive industry*. Francia: Technological Forecasting and Social Change.
- Palella, S., & Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas, Venezuela: Pedupel.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2, 9.
- Parlamento Europeo. (23 de 10 de 2017). *Parlamento Europeo*. Obtenido de Unión Europea: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.4.8.html
- Pérez, C. (25 de 06 de 2013). *Forbes*. Obtenido de La importancia de las NOM en la vida diaria: <https://www.forbes.com.mx/la-importancia-de-las-nom-en-la-vida-diaria/>
- Pinkhasov, M. (5 de Diciembre de 2014). <http://www.ver.pt/criar-valor-partilhadopara->
- Pinkhasov, M. (2014). *Shared Value org*. Obtenido de Shared Value Wbsite: <https://sharedvalue.org/sites/default/files/community-posts/CREATING%20SHARED%20VALUE%20-%20FOR%20INDIVIDUALS.pdf>
- Polonsky. (1995). *A stakeholder theory approach*.
- Ponce, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.
- Porter, M. (1979). *Modelo de Competitividad Ampliada de Porter*.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. USA: Harvard Bussiness Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Bussiness Review*, 18.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y Sociedad*. USA: Harvard Bussiness Review.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and*

- Unleash a Wave of Innovation Growth*. USA: Harvard Business Review.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *The Big Idea: Creating Shared Value*. USA: Harvard Business Review.
- Porter, M., & Linde, V. D. (1995). *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. USA: Harvard Business Review.
- PROFECO. (20 de 12 de 2017). *Profeco*. Obtenido de <https://www.profeco.gob.mx/juridico/noms.asp>
- Responsable. (2013). *Panorama de la Responsabilidad Social en México*. México.
- Reyes, A. (1981). *Administración de empresas Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Rivero, S. (1991). *La Orientación en el Desarrollo del Sentido de Pertenencia del Personal que labora en una Empresa Privada Productiva*. Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Robbins S.P., J. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México : Pearson México.
- Rodríguez, C. G. (2011). Empresas Socialmente Responsables y mercado verde internacional. *Economía informa*.
- Rovira, S., Patiño, J., & Schaper, M. (2017). *Ecoinnovación y Producción Verde: Una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe*. Canadá: CEPAL.
- Sarkar, A. (2012). Green Marketing and sustainable development challenges and opportunities. Kollata, India.
- Secretaría de Economía. (Mayo de 2014). *Importancia del TLCAN en México*. Obtenido de https://www.gob.mx:https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1944/importancia_tlcan_relacion_mexico_eu_asuntos_bilaterales.pdf
- Secretaría de Economía. (12 de 2017). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/>
- Shared Value Initiative. (2016). *Study Case: Cemex*. Obtenido de Shared Value Initiative: https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Cemex_SVICase_06-08-15.pdf
- Shared Value Initiative. (05 de 11 de 2017). *Shared Value Initiative*. Obtenido de <http://sharedvalue.org/shared-value-starter-kit>

- Smith, A. (2011). *La Riqueza de las Naciones*. Ciudad de México: Ediciones Brontes.
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy. *CORPORATE GOVERNANCE*, 499-513.
- Stanton, W. (2004). *Fundamentals of Marketing*. United States: Mc Graw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Mc Graw Hill - Interamericana.
- Steiner, G. A. (2004). *Planeación estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. Ciudad de México: Continental.
- Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. México: Mac Graw Hill Inter Americana .
- Tratado de Libre de Comercio de América del Norte. (1994).
- Tzu, S. (2500 A.C.). *El Arte de la Guerra*. Ciudad de México: Océano.
- Unión Europea. (2001). *Libro Verde de la Responsabilidad Social Corporativa*.
- Universidad Internacional de Valencia. (25 de 03 de 2018). *Universidad Internacional de Valencia*. Obtenido de Tipos de investigacion: <https://www.universidadviu.es/que-es-un-estudio-observacional/>
- Valno, S. d. (abril de 1994). *Estatutos Organizacionales*. México, Distrito Federal, México.
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (1981). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. España: Paidós Ibérica.
- Varas, A. (1991). *De la Komintern a la Perestroika, América Latina y la Unión Soviética*. Santiago, Chile: FLACSO Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior* , 119-139.
- Vidal, I. (2011). *El principio de Valor Compartido de Porter y Kramer*. Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad.
- Wójcik, P. (2015). *Company's dynamic capability to create shared value as a new approach to corporate social responsibility*. Varsovia.