

Artículo

# CATEGORIZACIÓN DEL CONSTRUCTO "VALOR COMPARTIDO" A TRAVÉS DEL MÉTODO HERMENÉUTICO

CATEGORIZATION OF THE "SHARED VALUE" CONSTRUCT THROUGH THE HERMENEUTIC METHOD

Cecilia Margarita Lugo Báez Dote <sup>1</sup>, Claudia Canobbio Rojas <sup>2</sup>

- <sup>1</sup> Maestra en Administración de Negocios por la Universidad Autónoma de Sinaloa, Profesor de asignatura en la Universidad Autónoma de Sinaloa, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Tecnológicas, México. [cecilialugobaez@uas.edu.mx](mailto:cecilialugobaez@uas.edu.mx)  <https://orcid.org/0000-0002-6175-723X>
- <sup>2</sup> Doctora en Ciudad, Territorio y Sustentabilidad por la Universidad de Guadalajara. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Sinaloa, adscrita a la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas. México. [canobbio@uas.edu.mx](mailto:canobbio@uas.edu.mx)  <https://orcid.org/0000-0003-1670-4320>

**Resumen:** La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis hermenéutico mediante la revisión de la literatura e investigación documental, con respecto al constructo teórico Creación de Valor Compartido. El método se desarrolló en base al paradigma humanista, al poner énfasis en la interpretación del fenómeno, a través de un ejercicio de interpretación intencional y construcción contextual. Los resultados destacan la relevancia de las categorías orientativas: partes interesadas, clúster, capacidades directivas e innovación social, por su grado de enraizamiento en la teoría analizada. Respecto a las categorías emergentes, los resultados más destacables correspondieron a las categorías: RSE, Sostenibilidad ambiental, económica y social, así como también la ventaja competitiva. El análisis realizado permitió identificar sus dimensiones de estudio: innovación de productos y mercados, asociaciones colaborativas por medio de clústeres y cadena de valor, que por sí mismas, implicaron inicialmente un total de 19 categorías orientadoras; pero una vez realizado el ejercicio analítico, surgieron otras 9 categorías emergentes; sirviendo de ruta para generar nuevas líneas de investigación relacionadas con dicha categoría de análisis. Palabras claves: Innovación, asociaciones colaborativas, cadena de valor, partes interesadas, RSE.

**Abstract:** This research aims to carry out a hermeneutical analysis through literature review and documentary research, with respect to the theoretical construct Creation of Shared Value. The method was developed based on the humanistic paradigm, by emphasizing the interpretation of the phenomenon, through an exercise of intentional interpretation and contextual construction. The results highlighted the relevance of the guiding categories: stakeholders, cluster, management skills and social innovation, due to their degree of rooting in the theory analyzed. Regarding the emerging categories, the most notable results corresponded to the categories: CSR, environmental, economic and social sustainability, as well as competitive advantage. The analysis carried out allowed the identification of its study dimensions: product and market innovation, collaborative associations through clusters and value chain, which by themselves initially involved a total of 19 guiding categories; but once the analytical exercise was carried out, another 9 emerging categories emerged; serving as a route to generate new lines of research related to this concept.

**Citación:** Categorización del constructo "valor compartido" a través del método hermenéutico. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales*, 2024, Volumen 13, Issue 2. <https://doi.org/10.22370/riace.2023.13.1.4339>

Recibido: 25 de junio de 2024

Aceptado: 5 de octubre de 2024

Publicado: 11 de noviembre de 2024

**Copyright:** © 2024 by the author. Presentado a Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales para publicación de acceso abierto bajo los términos y condiciones de Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Keywords:** Innovation, collaborative associations, value chain, stakeholders, CSR.

## 1. Introducción

A nivel global están sucediendo cambios provocados por avances científicos y tecnológicos, que repercuten de manera directa en la sociedad y afectan a las personas en su vida cotidiana. Asimismo, las empresas no quieren relegarse y buscan adoptar los cambios, así como adaptarse a los retos que implican estos avances, muchos de los cuales tienen

repercusiones económicas, sociales y ambientales en ocasiones negativas, que afectan la forma en que los individuos de la comunidad visualizan a las empresas, muchas veces señalándolas como las principales causantes de los problemas de cualquier tipo. Al respecto Porter y Kramer (2019) plantean la teoría de creación de valor compartido, como la alternativa más viable por medio de la cual las empresas pueden sincronizar sus objetivos económicos y a su vez contribuir con beneficios sociales en una comunidad. Aunque el concepto parece sencillo de comprender, Moon y Parc (2019) sugieren que debe estudiarse sobre su terminología e impacto, debido a que existe desconocimiento sobre su aplicación por parte de las empresas.

Este trabajo corresponde al análisis teórico de tipo cualitativo y parte de la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las categorías de análisis orientativas y emergentes que permiten generar nuevas líneas discursivas y teóricas de investigación sobre el constructo creación de valor compartido?, para ello se plantea como objetivo realizar un análisis hermenéutico mediante la revisión de la literatura e investigación documental, de aportaciones teóricas y empíricas con respecto al constructo teórico Creación de Valor Compartido, el tema es relevante por la necesidad de promover estudios que vinculen el progreso económico de las empresas con los beneficios sociales dentro de una comunidad, de ahí parte la principal motivación para su realización.

## 2. Revisión de Literaria

### 2.1. Antecedentes de la Creación de Valor Compartido

A partir de los años 80's, cuando la globalización empezaba a ser un desafío para muchas empresas, Michael E. Porter empieza a estudiar el tema de la competitividad y a desarrollar teorías sobre diversas estrategias para mejorar la productividad empresarial, desde entonces surgen diversos conceptos como clúster, valor, cadena de valor, entre otros; los cuales, siguen estando vigentes en la literatura y teniendo impacto en los negocios (Díaz Cáceres y Castaño, 2013; Mutis, 2013; Porter, 1991, 1999).

Desde el año 2006, los autores Porter Kramer presentaron su idea de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pero desde una perspectiva estratégica, proponiendo una nueva forma de ver la relación empresa y sociedad, señalando la existencia de un vínculo de interdependencia, en el cual las empresas deben adoptar las mejores prácticas y buscar satisfacer las necesidades de los clientes, desde una posición única, al encontrar el punto de intersección entre las necesidades sociales y su estrategia (Porter y Kramer, 2006). Es importante hacer un análisis para dilucidar los conceptos RSE y Valor compartido, como señalan los autores Huby y Murguía (2015) crear valor compartido es la forma más evolucionada de aplicar la responsabilidad social empresarial y agregan que lo ideal para las empresas es poner en práctica una responsabilidad social con valor compartido, enfatizando que no se trata sólo de asignar una parte del presupuesto a proyectos de beneficio social, sino, hacer negocios beneficiando a la sociedad.

El concepto -RSE estratégica- sentó las bases para que posteriormente, en el año 2011 se desarrollara la teoría que denominaron creación de valor compartido, la cual consiste básicamente en vincular las actividades centrales e intereses económicos de las empresas y sus objetivos sociales, con la finalidad de mejorar su competitividad y a su vez beneficiar de manera sostenible a la comunidad en que se encuentra; argumentando que las empresas son culpadas de la mayoría de los problemas económicos, sociales y ambientales (Porter y Kramer, 2019), y que los gobiernos toman medidas que lejos de representar un beneficio, restringen la competitividad y por ende, su crecimiento. Sinthupundaja y Kohda (2019) añaden que la única responsabilidad de las empresas era maximizar los intereses y ganancias de sus propietarios, en lugar de preocuparse por los efectos sociales y ambientales, y hoy deben incorporar el tema en su gestión empresarial.

Para Pfitzer et al. (2013) crear valor compartido implica incrustar una misión social en la cultura corporativa y canalizar recursos para el desarrollo de innovaciones que puedan ayudar a resolver problemas sociales, esta acepción implica que la empresa desde su

declaración de propósito debe enfocarse en lo social, canalizar recursos que mediante innovaciones, optimicen y mejoren productos en beneficio de su comunidad.

La creación de valor es una propuesta que goza de amplia aceptación en los negocios, donde el beneficio es igual a los beneficios económicos provenientes de clientes menos los costos en que se incurre (Salo, 2015). La creación de valor compartido es definida como: "Políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico"(Porter y Kramer, 2019, p. 327).

## 2.2. Mecanismos para crear valor compartido

En todas las industrias y tipos de empresas existen las oportunidades para crear valor compartido (Porter y Kramer, 2019) y esto puede materializarse desde tres vertientes: La innovación y desarrollo de productos y mercados, redefiniendo la cadena de valor, y mediante asociaciones colaborativas por medio de clústeres.

### 2.2.1. La innovación y desarrollo de productos y mercados

Existen diversas fuentes de innovación para las empresas, cuando éstas buscan alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes mediante la creación o diferenciación de productos, mejorando sus procesos al ser más eficientes, o al llegar con sus productos a nuevos mercados, están innovando (Porter y Kramer, 2019), los autores afirman que la productividad e innovación en las empresas, están fuertemente relacionados con los grupos y concentraciones geográficas de otras empresas, proveedores de todo tipo, servicios e infraestructura, por ello consideran que el éxito de cada empresa en gran medida depende de las empresas de apoyo e infraestructura existente a su alrededor.

Otros autores como Pfitzer et al. (2013) afirman que las empresas deben tener una misión social, la cual debe permear en la cultura corporativa y a su vez, canalizar recursos para el desarrollo de innovaciones que mediante productos o servicios mitiguen problemas sociales; por otro lado, Morales et al. (2018) señalan que la innovación, debe partir del aspecto social, la cual es cada vez más importante para el progreso económico, y las empresas deben verla como una estrategia para resolver algunos de los problemas más difíciles de la sociedad, entre ellos los que obstaculizan el crecimiento sostenible.

### 2.2.2. Redefiniendo la cadena de valor

El total de actividades en las que se involucra una empresa para realizar sus negocios se le conoce como cadena de valor, según Padilla (2017) incluye desde la concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final, a estas actividades se las denomina eslabones. Una cadena de valor varía según el tipo de industria, y estudiar cada eslabón puede servir para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades. Las empresas deben poner como centro de su estrategia un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva para cumplir (Porter y Kramer, 2019); al redefinir las actividades y eslabones de su cadena de valor, al buscar alternativas y mejores prácticas que la empresa debe adoptar y al aplicarlas, están creando valor compartido.

Existen actividades que pueden mejorarse y al hacerlo, las empresas pueden crear ventajas competitivas, tales como: la eficiencia energética, respetar el medio ambiente, el suministro de los proveedores, ofrecer productos de mayor calidad, se puede aumentar la productividad de los empleados mediante políticas que garanticen un salario mínimo vital y seguridad laboral, que promuevan el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo (Fernández-Gómez et al., 2019; Porter y Kramer, 2019).

### 2.2.3. Mediante asociaciones colaborativas por medio de clústeres

Las empresas requieren de proveedores de recursos, materiales e infraestructura, que en conjunto con otros negocios relacionados como productores, distribuidores u otros

organismos trabajen en colaboración para su crecimiento y desarrollo en una región. Un clúster es una concentración geográfica de compañías e instituciones, conectadas entre sí, incluyen proveedores de insumos e infraestructura especializada, algunos involucran entidades gubernamentales, instituciones educativas y asociaciones (Porter, 1999). Autores como Martinidis et al. (2021) afirman que los clúster más exitosos y que pueden generar mayor valor compartido, son aquellos en los que colaboran tanto la iniciativa privada, el gobierno, organismos no gubernamentales ONG's, u otro tipo de asociaciones.

Otros autores estudian la colaboración entre empresas, universidad y gobierno; respecto al intercambio de conocimiento de las empresas privadas con el sector académico y que, gracias a las investigaciones efectuadas en las universidades, son importantes agentes de innovación y contribución al crecimiento económico regional (Canobbio y Ibarra, 2007).

Los acuerdos de asociaciones y más aún la conformación de un clúster, es un proceso complejo ya que plantea diversos retos para las empresas y organismos involucrados, Porter (1999) señala los siguientes: elegir la ubicación, contratar localmente, mejorar el clúster administrativamente y trabajar colectivamente, son algunos de los elementos a considerarse en cuanto a la estrategia de negocios en este tema.

### **3. Metodología (materiales y métodos)**

El presente estudio se desarrolló con base en el paradigma humanista, al poner énfasis en la interpretación del fenómeno a través de un análisis de tipo hermenéutico desarrollado por Gadamer (Oñate, 2016). Es decir, el proceso de construcción del conocimiento se basó en el método de comprensión de los textos a través de un ejercicio de interpretación intencional y construcción contextual de carácter cualitativo.

Con respecto a los criterios de selección, la unidad hermenéutica se conformó por 30 documentos que se eligieron bajo las pautas de índole temática, metodológica y temporal que se detallan a continuación: - Palabras clave sobre el constructo teórico: valor compartido, creación de valor compartido, creating shared value, shared value. - El criterio de selección metodológico se cumplió con la recopilación de diversos estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos, así como revisiones sistemáticas, en los que se observó contar con el rigor metodológico correspondiente a su tipología. - Por temporalidad de las publicaciones, los documentos seleccionados corresponden al período de 2016-2021; con un total de 27 artículos - 21 en idioma inglés y 6 en español-. Además, se incluyeron tres documentos del año 2013, al considerarse relevantes debido al número de citas y referencias como investigaciones de valor teórico y metodológico sobre el fenómeno en cuestión.

Mediante la sistematización de la información documental con el uso del programa ATLAS.ti se efectuó el análisis de contenido en dos etapas: primeramente, se realizó un proceso de esquematización de categorías orientativas; el cual consiste en la codificación de los textos que conforman la unidad hermenéutica analizada, para identificar las categorías orientativas que definen el constructo teórico en estudio. Asimismo, se procedió a la esquematización de dichas categorías, mostrando el enraizamiento, como criterio de representatividad, de los códigos de cada una de las tres dimensiones de análisis (Tabla 1).

**Tabla N°1** Formulación de código a partir de categorías

<i>Constructo teórico</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Categoría orientativa</i>
<b>CREACIÓN DE VALOR COM-PARTIDO</b>	<i>Innovación de productos y mercados</i>	Capacidades directivas Clientes Conocimiento Emprendedores sociales Innovación abierta Innovación social
	<i>Asociaciones colaborativas</i>	Clúster Academia/Universidades Capital social Empoderamiento Negociación Partes interesadas Relación con el entorno Comunidad
	<i>Cadena de valor</i>	Cadena de suministro Comunicación para la CV Empleados Imagen de la marca Proveedores

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda etapa, se llevó a cabo la identificación de categorías emergentes. De manera inductiva, se procedió a detectar categorías de análisis que, de manera recurrente, se perfilaron en los documentos teóricos y empíricos seleccionados. La detección de tales categorías emergentes se logró a través del llamado índice de emergencia (IDE) calculado en base a datos de enraizamiento y densidades propios de los códigos. Cabe señalar que la disposición de datos se realizó mediante el empleo de tablas, redes semánticas parciales y globales; así como de matrices de categorías.

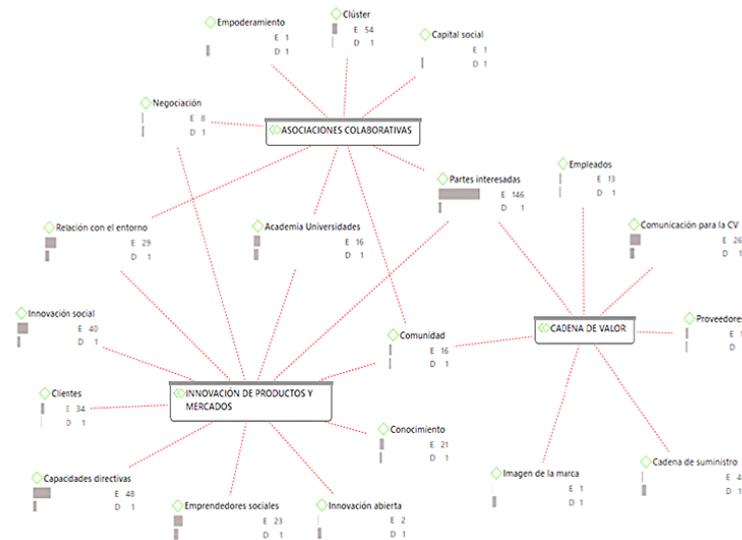
#### **4. Resultados**

En esta sección, mediante el uso de redes semánticas, se examinan las categorías orientadoras y enseguida las categorías emergentes, para posteriormente a través de un análisis de resultados globales, finalizar con una red semántica general, en la que se destacan los 28 códigos y sus interrelaciones con cada una de las dimensiones de análisis, lo que permite comprender de manera más profunda cada una de las propiedades del concepto creación de valor compartido.

##### *4.1. Categorías orientativas*

A partir del marco referencial analizado, pueden apreciarse en la Figura 1 las categorías orientativas que corresponden a cada una de las tres dimensiones estudiadas como se explica a continuación.

**Figura 1.** Red semántica de categorías orientativas y enraizamientos



Fuente: Elaboración propia.

• *Innovación de productos y mercados.* Se tiene evidencia que esta dimensión se constituye por las categorías orientativas: capacidades directivas, clientes, conocimiento, emprendedores sociales, innovación abierta, innovación social, academia/universidades, relación con el entorno, comunidad, negociación; así como partes interesadas.

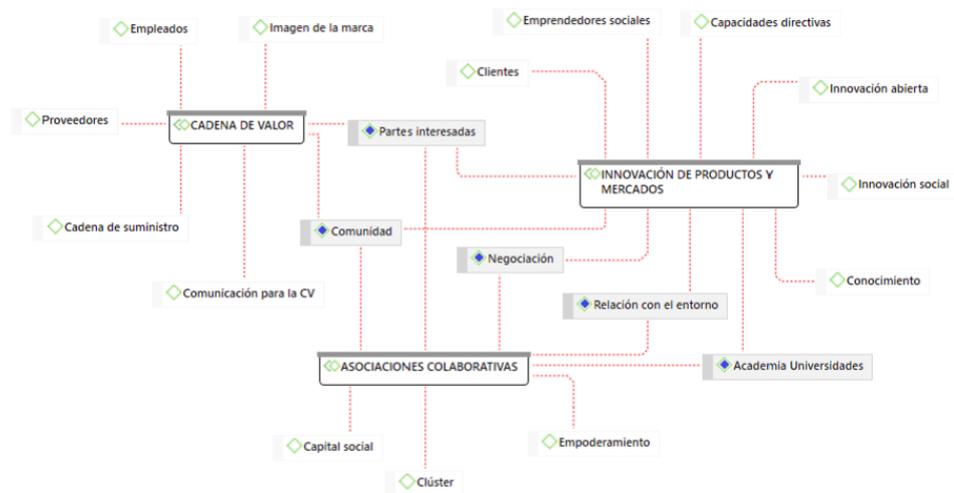
• *Asociaciones colaborativas.* Las categorías orientativas que conforman esta dimensión son: negociación, empoderamiento, clúster, capital social, partes interesadas, comunidad, academia/universidades y relación con el entorno.

• *Cadena de valor.*

Por su parte, la dimensión cadena de valor está configurada por las categorías orientativas de: empleados, comunicación para la CV, proveedores, cadena de suministro, imagen de la marca, comunidad y partes interesadas. Haciendo un análisis del grado de enraizamiento, entendido como el número de citas en que cada código aparece dentro de los documentos que forman la unidad hermenéutica analizada, la categoría orientativa "partes interesadas" está presente en 146 fragmentos de la literatura seleccionada para el estudio; seguida por los códigos "clúster", "capacidades directivas" e "innovación social", los cuales presentan un enraizamiento de 54, 48 y 40, respectivamente.

De igual forma puede apreciarse la relevancia de otras categorías, tales como: "clientes" con 34, "relación con el entorno" con un total de 29, "comunicación para la CV" 26, "emprendedores sociales" 23 y, "conocimiento" 21; "academia/universidades", "proveedores" y "comunidad" tienen 16, y "empleados" 13. Las categorías orientativas que se presentan en menor medida en los documentos analizados son: negociación, cadena de suministro, innovación abierta, imagen de la marca, empoderamiento y capital social.

Por otro lado, en la Figura 2 se asocian las categorías orientativas vinculadas a cada una de las dimensiones del constructo teórico rector, y como puede apreciarse destacan algunas que son coincidentes en tres de las dimensiones, tal es el caso de "partes interesadas" y "comunidad".

**Figura 2.** Red semántica. Categorías orientativas

Fuente: Elaboración propia.

Al iniciar este proceso deductivo de identificación de categorías de análisis del concepto “creación de valor”, la literatura arrojaba sistemáticamente las categorías que componen cada una de las dimensiones estudiadas; pero, tal como se puede apreciar en la red semántica, también se desprenden los códigos: academia/universidades, relación con el entorno, comunidad, negociación y partes interesadas, las cuales, según el análisis de literatura, también forman parte de las dimensiones estudiadas.

#### 4.2. Categorías emergentes

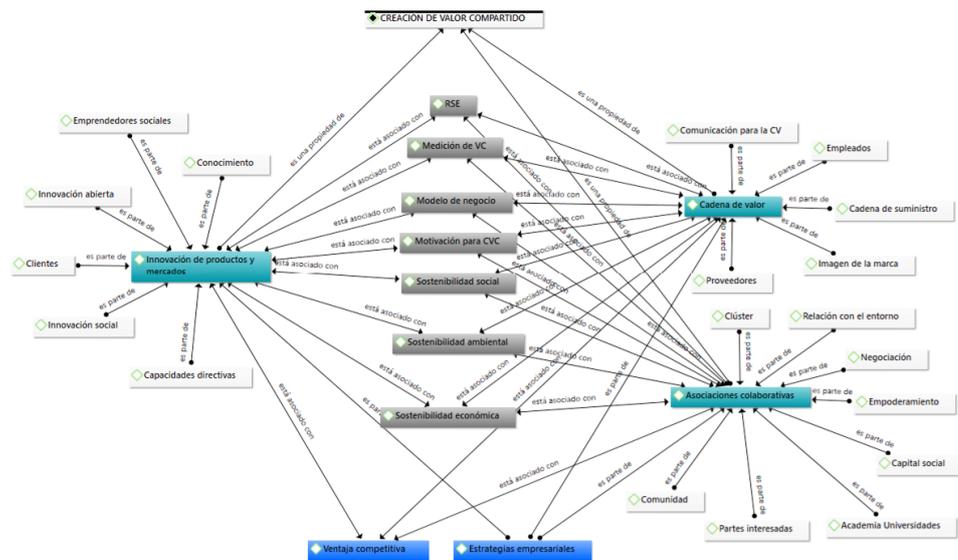
En esta fase del análisis cualitativo de contenido, se procedió a la triangulación de las fuentes de referencia sobre creación de valor compartido en busca de nuevas líneas discursivas teóricas. Basados en ello, se calculó el índice de emergencia (IDE), por medio del cual se logra identificar aquellos códigos explicativos emergentes de la literatura analizada. Dicho índice se obtiene a partir de la sumatoria y promedio del enraizamiento y densidades de cada código que conforma las dimensiones del constructo teórico.

Con base en ello, el promedio de enraizamiento es igual a 46 y los códigos que lo rebasan se perfilan como las categorías emergentes encontradas en la literatura analizada. Así pues, las líneas discursivas sobre el concepto creación de valor compartido señalan un mayor abordaje de análisis a las siguientes categorías emergentes: capacidades directivas, clúster, estrategias empresariales, partes interesadas, RSE, ventaja competitiva, sostenibilidad ambiental, económica y social, tal como se aprecia en la Tabla 2.

**Tabla N°2:** Matriz de categorías emergentes: Creación de valor compartido

<b>Categorías</b>	<b>Enraizamiento</b>	<b>Densidad</b>	<b>Índice de Emergen- cia (IDE)</b>
Academia Universida- des	16	1	17
Cadena de suministro	4	1	5
Capacidades directivas	48	1	49
Capital so- cial	1	1	2
Clientes	34	1	35
Clúster	54	1	55
Comunicación para la CV	26	1	27
Comunidad	16	1	17
Conocimiento	21	1	22
Empleados	13	1	14
Empoderamiento	1	1	2
Emprendedores sociales	23	1	24
Estrategias empresaria- les	77	3	80
Imagen de la marca	1	1	2
Innovación abierta	2	1	3
Innovación social	40	1	41
Medición de VC	25	3	28
Modelo de negocio	6	3	9
Motivación para CVC	10	3	13
Negociación	8	1	9
Partes in- teresadas	146	1	147
Proveedores	16	1	17
Relación con el en- torno	29	1	30
RSE	81	3	84
Sostenibilidad ambiental	97	3	100
Sostenibilidad económica	154	3	157
Sostenibilidad social	215	3	218
Ventaja competiti- va	73	3	76
		PROMEDIO	46

Fuente:Elaboración propia.

**Figura N°3:** Red semántica global. Creación de valor compartido con códigos emergentes

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se representa gráficamente el análisis global del concepto rector "creación de valor compartido" relacionándolo con sus respectivas dimensiones de estudio: innovación de productos y mercados, cadena de valor y asociaciones colaborativas; asimismo, para cada dimensión se puntúan cada una de las categorías orientativas y emergentes que la conforman, las cuales se mencionaron individualmente en el análisis previo.

Al centro de la figura se destacan los códigos: estrategias empresariales, medición de VC, modelo de negocio, motivación para la CVC, RSE, sostenibilidad ambiental, sostenibilidad económica, sostenibilidad social y ventaja competitiva, los cuales, según el análisis cuentan con un mayor número de enlaces teóricos y a su vez, están relacionados con las tres dimensiones de estudio.

#### 4.2.1. Discusión

Los resultados destacan la relevancia de las siguientes categorías orientativas por su grado de enraizamiento en la teoría analizada:

- **Partes interesadas**

Esta categoría presenta un mayor grado de enraizamiento y a su vez densidad en la literatura, ello refleja amplitud en el estudio del concepto, así como también múltiples relaciones teóricas con relación a las tres dimensiones de estudio: innovación de productos y mercados, cadena de valor y asociaciones colaborativas. Esto queda evidenciado en diversos estudios como los realizados por Chen et al., 2020; Pfitzer et al., 2013; Pinzón y Osorio, 2017; Wieland, 2017 donde manifiestan que a través de la CVC se busca responder a las necesidades de las partes interesadas de manera responsable, al impulsar decisiones mutuamente aceptables, mediante un proceso de aprendizaje común -cocreativo-, que involucra a los negocios, la política, la sociedad y el sector público.

Otros estudios empíricos como el de Khurshid y Snell (2021) resaltan la percepción sobre cómo las actividades de creación de valor compartido de las empresas estudiadas

han generado beneficios tanto para ellas y sus partes interesadas, destacando el papel de las mismas en la implementación de proyectos de valor compartido.

Respecto al tema Freudenreich et al. (2019) en su estudio plantea un modelo de cinco partes interesadas compuesto por: clientes, que son el mercado objetivo y usuarios de la empresa; compañeros de negocio, que abarcan proveedores y consultores; empleados, personal operativo y funcional de la empresa; grupos de interés sociales, como la comunidad, gobiernos, agencias externas, medios de comunicación, universidades, organismos dedicados a la investigación; y financiadores, que integra los inversores, accionistas y acreedores.

- **Clúster**

La categoría orientativa “clúster” presenta también un enraizamiento importante en gran parte de los documentos analizados (Chen et al., 2020; Díaz Cáceres y Castaño, 2013; Høvring, 2017; Laudal, 2018; Martinidis et al., 2021; Mutis, 2013) quienes ubican el concepto como una forma en que las empresas pueden generar valores compartidos al buscar oportunidades de colaboración con una organización y en un esfuerzo conjunto crear sinergias, a la vez de beneficiarse con la mejora de la eficiencia, rendimientos, calidad de los productos e incluso en la sostenibilidad (Mendy, 2019).

De la misma manera la investigación realizada por Matinheikki et al. (2017) demuestra que el valor compartido puede crearse mediante concentraciones de empresas y proveedores, en beneficio de los clientes, al prestar mejores servicios y a su vez, estas colaboraciones beneficiar el desarrollo de la industria que se trate.

- **Capacidades directivas**

Un aspecto interno de las empresas, relevante y que también destaca en este análisis de categorías por su grado de enraizamiento, corresponde a las “capacidades directivas” aquellas no tradicionales, sino como menciona Mutis (2013) es necesario cambiar el chip de los gerentes, algunas cualidades que deben poseer para el desarrollo de la creación de valor son: la interdependencia y conversaciones generativas, el espíritu emprendedor y la observación permanente del entorno con un marco más amplio, la convivencia con la incertidumbre, la innovación aplicada a gran escala y, sobre todo, el desarrollo del liderazgo transformador.

Al respecto Díaz Cáceres y Castaño (2013) afirman también que el valor compartido comienza con una decisión estratégica por parte de los líderes corporativos, agregan que sin su compromiso, es poco probable que las empresas sean capaces de calcular la importancia de los recursos, el enfoque y el pensamiento a largo plazo necesario para hacer un impacto significativo. Otros estudios (Chen et al., 2020; Matinheikki et al., 2017) también resaltan la importancia que tienen los directores y altos ejecutivos en establecer canales de comunicación para favorecer la colaboración con el público interno y externo de la empresa, su grado de persuasión para que las personas se unan y obtener recursos útiles para la creación de valor.

- **Innovación social**

Otra categoría importante respecto al enraizamiento trae a referencia una de las afirmaciones de Porter (1990) respecto a que las empresas logran una ventaja competitiva a través de actos de innovación y una fuente importante de esta innovación se encuentra entre los grupos de empresas concentradas en regiones. Pfitzer et al. (2013) plantea que este tipo de innovaciones surgen desde el interior de las organizaciones, cuando los gerentes visualizan y luego concretan las oportunidades para lograrla.

Como puede apreciarse la innovación es una cualidad interna, pero su desarrollo depende de las condiciones externas en las que se mueve la empresa, la innovación social debe provenir justo del problema que pretende resolver y sus implicados, de la comunidad, tal como lo demuestra Rivera et al. (2019) en su estudio sobre la innovación social en la creación de valor. Los resultados más destacables en cuanto a las categoría emergentes corresponden a: RSE, Sostenibilidad ambiental, económica y social, así como también la ventaja competitiva; la teoría demuestra que estos son aspectos conceptuales relevantes para comprender el constructo teórico creación de valor compartido.

- **RSE**

Diversos estudios realizados respecto a esta categoría emergente (Corredor et al., 2018; Moon y Parc, 2019; Pinzón y Osorio, 2017), resaltan la necesidad de diferenciar las actividades de responsabilidad social empresarial de las de creación de valor compartido, puesto que ambas tienen objetivos y resultados completamente diferentes, sobre todo en el largo plazo y estrategias implementadas. El enfoque de CVC difiere de la RSE tradicional en que esta última, a menudo se plantea a partir del cumplimiento de las reglas sociales y ambientales, el aumento de la imagen pública y donaciones de caridad fuera de foco a favor de causas con frecuencia no relacionadas con el negocio.

Se manifiesta la necesidad de realizar acciones que lejos de ser asistencialistas y aisladas de su actividad económica principal, transiten hacia un nuevo modelo de gestión empresarial que sea sostenible y que extienda los beneficios a la sociedad (Corredor et al., 2018), al preocuparse por su capital humano, el entorno más próximo y al cuidar las relaciones con las partes interesadas.

- **Sostenibilidad**

Respecto a la sostenibilidad en sus tres dimensiones como categoría emergente, los estudios realizados por (Freudenreich et al., 2019; Laudal, 2018; Matinheikki et al., 2017; Pinzón y Osorio, 2017) arrojaron que las empresas que utilizan estrategias de creación de valor compartido, buscan y promueven la sostenibilidad económica, social y ambiental de las comunidades en que se encuentran. Salo (2015) señala que el mundo empresarial está obligado a cambiar el rumbo y luchar junto a la sociedad por un desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible.

Se requiere que las empresas contribuyan al logro del desarrollo sostenible integral, que no solo se refiere a la sostenibilidad económica de las empresas, sino también a la sostenibilidad ecológica y social, integrando estos aspectos a su modelo de negocio. Martínez et al. (2019) observa que todavía existe una aplicabilidad de una sola dimensión más que de las otras, por lo que se hace indispensable la creación de estrategias dentro de las organizaciones para hallar una sinergia entre las tres dimensiones.

- **Ventaja competitiva**

Pinzón y Osorio (2017) señalan que mediante la creación de valor compartido se puede dar un posicionamiento de la imagen de la compañía, orientada a la satisfacción de necesidades de la sociedad y el medioambiente, generando una ventaja competitiva en los mercados en los que se desenvuelve; así, la creación de valor compartido puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva, al generar tanto beneficios económicos, como sociales, lo que permite a las empresas ser sostenibles y posicionarse mejor en el mercado.

Por su parte Díaz Díaz Cáceres y Castaño (2013) reconocen que la creación de valor compartido no es una solución única para todos los problemas sociales, sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma a través del cual se acercan a la estrategia, ayudar a aliviar los problemas sociales y construir a largo plazo una ventaja competitiva.

## 5. Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que el constructo creación de valor compartido es bastante extenso; primeramente, en cuanto al alcance de sus dimensiones de estudio: innovación de productos y mercados, asociaciones colaborativas por medio de clústeres y cadena de valor, que por sí mismas, implicaron inicialmente un total de 19 categorías orientadoras, las cuales sirvieron de base para el análisis de documentos.

Una vez realizado el ejercicio analítico, sobresalen nueve categorías emergentes: capacidades directivas, clúster, estrategias empresariales, partes interesadas, RSE, sostenibilidad económica, sostenibilidad social, sostenibilidad ambiental y ventaja competitiva, que figuran recurrentemente en los documentos teóricos y empíricos analizados; sirviendo de ruta para generar nuevas líneas de investigación relacionadas con la creación de valor compartido. Si bien, el análisis de datos textuales bajo un enfoque cualitativo, se postula dentro de la subjetividad de los procesos de comprensión e interpretación de los fenómenos

de estudio, la actual investigación procura una ruta metodológica que alcance el nivel explicativo respecto de las nuevas líneas discursivas y teóricas sobre el constructo teórico creación de valor compartido.

## Referencias

- Canobbio, C., & Ibarra, G. (2007). *Sistemas de innovación regional en clusters biotecnológicos de Canadá: Toronto, Ottawa, Vancouver y Montreal*. Casa Juan Pablos.
- Chen, Y.-R. R., Hung-Baesecke, C.-J. F., Bowen, S. A., Zerfass, A., Stacks, D. W., & Boyd, B. (2020). The role of leadership in shared value creation from the public's perspective: A multi-continental study. *Public Relations Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.006>
- Corredor, A. D., Escobar, J. V., & Terraza, L. M. (2018). De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): Una reflexión crítica sobre los dos conceptos. *Aglala*, 9(1), 263-285. <https://doi.org/10.22519/22157360.1193>
- Díaz Cáceres, N., & Castaño, C. A. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/21028/El%20valor%20compartido%20como%20Nueva%20estrategia%20de%20desarrollo%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández-Gámez, M., Gutiérrez-Ruiz, A., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The Effects of Creating Shared Value on the Hotel Performance. *Sustainability*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061784>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Høvring, C. M. (2017). Corporate social responsibility as shared value creation: toward a communicative approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(2), 239-256. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2016-0078>
- Huby, A. M. G., & Murguía, E. A. (2015). Responsabilidad social con valor compartido constituyen ventajas competitivas en empresas peruanas y mexicanas. *Qui pukamayoc*, 23(44), 9-17. <http://redvalorcompartido.com/TEXTOS/responsabilidad%20social%20y%20valor%20compartido.pdf>
- Khurshid, H., & Snell, R. S. (2021). Examining mechanisms for creating shared value by Asian firms. *Journal of Business Research*, 129, 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.030>
- Laudal, T. (2018). Measuring shared value in multinational corporations. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 917-933. <https://doi.org/10.1108/srj-08-2017-0169>
- Martínez, J. A., Reyes, D. M., Carrillo, L. N., & Rueda, M. J. (2019). Implementación de un método de medición de la sostenibilidad empresarial: EAN Sustainability Index. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(9), 49-64.
- Martinidis, G., Adamseged, M. E., Dyjakon, A., Fallas, Y., Foutri, A., Grundmann, P., Hamann, K., Minta, S., Ntavos, N., Råberg, T., Russo, S., & Viaggi, D. (2021). How Clusters Create Shared Value in Rural Areas: An Examination of Six Case Studies. *Sustainability*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084578>
- Matinheikki, J., Rajala, R., & Peltokorpi, A. (2017). From the profit of one toward benefitting many – Crafting a vision of shared value creation. *Journal of Cleaner Production*, 162, S83-S93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.081>
- Mendy, J. (2019). Supporting the creation of shared value. *Strategic Change*, 28(2), 157-161. <https://doi.org/10.1002/jsc.2257>
- Moon, H. C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115-122. <https://doi.org/10.1002/jsc.2252>
- Morales, H. N., González, J. G., & De La Parra, J. P. N. (2018). La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/286>
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto.
- Oñate, T. (2016). Amor y justicia en Paul Ricoeur (I). En N. del editor (si aplica) (Ed.), *Con Paul Ricœur: espacios de interpelación: tiempo, dolor, justicia, relatos* (pp. 423-457). Dykinson.
- Padilla, P. R. (2017). Política industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/41850>
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107. <https://serviciosonline.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/innovating-for-shared-value-pfizer-bockstette-and-stamp.pdf>
- Pinzón, M. M., & Osorio, M. G. (2017). Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá. *Suma de Negocios*, 8(18), 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.003>

- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(14). <https://www.academia.edu/download/34289003/CompetitiveAdvantageOfNations.pdf>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Rei. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Porter, M. E. (1999). Los clusters y la nueva economía de competencia. *Revista Palmas*, 20(4), 51-65. <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/719/719>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy Society. *Harvard Business Review*, 84. [https://www.academia.edu/download/40673891/Corporate\\_Social\\_Responsibility.pdf](https://www.academia.edu/download/40673891/Corporate_Social_Responsibility.pdf)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value. En G. Lenssen & N. Smith (Eds.), *Creating Shared Value*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16)
- Rivera, A. D. T., Torres, L. E. L., & Avidal, C. M. (2019). La innovación social herramienta de gestión empresarial en la generación de valor compartido. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1866>
- Salo, M. (2015). Woven Strategy approach and shared value creation. *Procedia Manufacturing*, 3, 639-644.
- Sinthupundaja, J., & Kohda, Y. (2019). Effects of corporate social responsibility and creating shared value on sustainability. En *Green business: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1272-1284). IGI Global.
- Wieland, J. (2017). Shared Value – Theoretical Implications, Practical Challenges. En *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism* (pp. 9-26). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8_2)