

# Estado del arte del Valor Compartido: evolución conceptual, modelos de aplicación y análisis de casos empresariales en su implementación como estrategia competitiva en el desarrollo organizacional.

Michell Gabriela Reyes  
Jaimes  
Pregrado en Ingeniería  
Industrial  
michell2210290@correo.uis.edu.co

Yuranny Alexandra  
García Rincón  
Pregrado en Ingeniería  
Industrial  
yuranny2204187@correo.uis.edu.co

José Luis Garcés  
Bautista  
Doctor en Administración y  
Dirección de Empresas  
jgarcesb@correo.uis.edu.co

## RESUMEN

La sociedad actual es consciente del compromiso necesario con el medio ambiente y el bienestar social, por eso, demanda la superación de los modelos convencionales enfocados únicamente en la maximización de las utilidades. En este sentido, la Creación de Valor Compartido (CVC) surge como una estrategia que integra los beneficios económicos con la satisfacción de necesidades sociales, lo cual contribuye a la competitividad y la sostenibilidad a nivel organizacional. Sin embargo, su conceptualización y aplicación son ambiguas, dado que existen múltiples enfoques y debates que obstaculizan su aplicación y replicación dentro de las empresas. Por ello, este estudio se centra en un análisis literario sobre la evolución del concepto, las estrategias destacadas que han funcionado y diversos casos de estudio en diferentes sectores productivos. La investigación tiene como objetivo reunir información pertinente acerca del concepto, así como identificar los patrones entre las organizaciones que efectúan las estrategias con éxito y, a su vez, cuáles son los factores que determinan el éxito de su implementación. Así, se brinda una perspectiva organizada de la CVC como un marco estratégico para entender su potencial de transformación en la gestión organizacional y la relación entre empresa y sociedad.

Palabras Clave: valor compartido, estrategia, competitividad, desarrollo organizacional, negocios.

## ABSTRACT

Contemporary society is aware of the necessary commitment to the environment and social well-being, therefore, it demands moving beyond conventional models focused solely on profit maximization. In this regard, Creating Shared Value (CSV) emerges as a strategy that integrates economic benefits with the fulfillment of social needs, contributing to competitiveness and sustainability at the organizational level. However, its

conceptualization and application remain ambiguous, as multiple approaches and debates hinder its adoption and replication within companies. For this reason, this study focuses on a literature-based analysis of the concept's evolution, the most effective strategies, and various case studies across different productive sectors. The research aims to gather relevant information about the concept, as well as to identify patterns among organizations that successfully implement these strategies and, in turn, the factors that determine their success. In doing so, it provides an organized perspective of CSV as a strategic framework to understand its transformative potential in organizational management and the relationship between business and society.

Keywords: shared value, strategy, competitiveness, organizational development, business.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la sociedad ha empezado a requerir que las compañías adopten un papel más comprometido en la resolución de asuntos que van más allá del terreno económico, exigiendo prácticas que mejoren su competitividad y contribuyan al avance organizacional. Porter y Kramer, (2011) sostienen que este aumento en la presión ha evidenciado las restricciones de los métodos tradicionales que se enfocan únicamente en maximizar las ganancias financieras, lo cual ha cuestionado que, muchas organizaciones, surgen a costas de su entorno. Por otra parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se originó como un esfuerzo por satisfacer estas exigencias, pero, frecuentemente, se ha considerado una actividad secundaria desconectada del centro estratégico de las compañías y con escaso efecto en optimizar la administración y generar ventajas competitivas sostenibles (Crane et al., 2014). Ante esta realidad, se necesita un nuevo modelo que combine el éxito de las empresas con prácticas que fomenten la innovación y el fortalecimiento de las habilidades organizacionales. En este marco, Porter y Kramer (2011) presentaron la noción de

Creación de Valor Compartido (CVC), la cual describieron como el modo en que se obtiene valor económico al descubrir oportunidades que mejoren la productividad, promuevan la eficacia y creen ventajas competitivas sostenibles. El Valor Compartido (VC), en contraposición a la RSE que tiende a concentrarse en acciones filantrópicas o en la reducción de daños, tiene como objetivo incorporar estos principios en el plan estratégico central de la empresa generando, simultáneamente, ventajas para la compañía y sus grupos de interés.

La CVC sugiere un cambio radical en la forma en que las empresas entienden su papel en el ambiente comercial, lo cual no solo redefine el objetivo corporativo, sino que también promueve la innovación, el aumento de la productividad y la implementación de estrategias que potencian el rendimiento organizacional (Beschoner, 2013). Asimismo, de acuerdo con Porter y Kramer (2011) las compañías pueden generar VC por medio de tres caminos fundamentales: redefiniendo la productividad en la cadena de valor, permitiendo el surgimiento de clústeres locales y reconsiderando los mercados y productos. Estos pilares aumentan las posibilidades de negocio y, además, fomentan la creación de ambientes más resilientes y dinámicos. El inicio del VC resultó ser una herramienta eficaz para fortalecer la competitividad y promover el desarrollo de las organizaciones en el ámbito organizacional, ya que las organizaciones que implementan esta perspectiva mejoran sus procesos internos y también fomentan la creación de alianzas estratégicas con varias partes interesadas, la innovación y el compromiso de los colaboradores (Dembek et al., 2016). No obstante, persisten retos respecto a la rigurosidad de los métodos y la incorporación efectiva de estas prácticas en el centro estratégico de las organizaciones.

En otras palabras, el concepto de VC sostiene que las compañías pueden crear valor económico a la vez que contribuyen de manera positiva al bienestar social, enfrentando retos importantes tanto para la sociedad como para la organización, para ello, se modifica el propósito de las empresas con esta perspectiva y la forma en que son elaboradas las estrategias, los productos y las actividades internas de la organización. Así, al conectar el avance social con el éxito de las empresas, se presentan oportunidades para descubrir nuevos mercados y consolidar los vínculos con actores principales de la comunidad. Por lo tanto, el VC ofrece una visión más integral de la dirección empresarial con decisiones enfocadas tanto en la rentabilidad como en el efecto que estas tienen sobre su entorno.

## 2. ESTADO DEL ARTE

En la revisión preliminar de la literatura, se identificaron estudios que abordan la CVC enfocada en la colaboración entre distintos campos, los desafíos de implementar prácticas responsables en las cadenas de valor globales y el impacto económico, social y ambiental. La siguiente información se encuentra ordenada de más antiguo a más reciente:

Con el paso del tiempo, el concepto de co-creación de valor ha evolucionado y, a su vez, la perspectiva de los consumidores que, ahora, incluye a múltiples actores en un ecosistema dinámico y colaborativo. Por ello, es crucial que las organizaciones adopten estrategias que promuevan la cooperación, tales como el desarrollo de infraestructuras adecuadas y la formación de equipos específicos que faciliten la colaboración (Pera et al., 2016).

Desde una perspectiva más amplia, el concepto del Triple Resultado que abarca las dimensiones económica, ambiental y social, manifiesta la importancia de integrar las capacidades sociales como un elemento fundamental para crear valor de manera sostenible. Este enfoque centrado en los recursos sociales responde a esta necesidad al complementar y resaltar aspectos como la colaboración en redes, la coherencia ética y la orientación hacia una misión, los cuales son esenciales para lograr un impacto equilibrado y duradero (Tate y Bals, 2016). En este contexto, se reconoce el potencial de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para generar Valor Compartido (VC) en las cadenas de valor globales (Acquier et al., 2017).

No obstante, el VC se consolida como la base para un desarrollo conceptual que apunta a la formación de valor sostenible, incorporando la sostenibilidad ambiental como eje central. Esta perspectiva propone que el medio ambiente se considere como un stakeholder, mediante una gestión que propicia la interacción con distintos grupos de interés y promueve un enfoque integral que tiene como objetivo crear beneficios sostenibles a largo plazo para la compañía y la sociedad (Sulkowski et al., 2018).

Es fundamental señalar que el VC es pertinente en múltiples sectores, entre ellos los servicios de salud y sociales; la clave está en formular estrategias que combinen las metas organizacionales con las necesidades sociales. Milte et al., (2018) desarrollan un instrumento para el mejoramiento de la atención a pacientes en casa, a través de la evaluación hecha por los pacientes y sus familias con el objetivo de integrar sus preferencias y armonizar la oferta institucional con el bienestar real, fomentando así entornos más dignos y satisfactorios. Así, el VC se presenta cuando las decisiones de la organización se alinean con las prioridades auténticas de los beneficiarios del servicio, lo que a la vez mejora la competitividad de la empresa y la calidad de vida tanto de los pacientes como de sus familias.

En esta misma línea, la inclusión de VC no se restringe a intervenciones sociales o ambientales perceptibles, sino que también puede fortalecerse con procesos internos que empaten los intereses de la organización con el bienestar de sus trabajadores y el desarrollo sustentable de su ambiente productivo. Los autores Knol et al. (2019) ejemplifican esta perspectiva al mostrar que el fortalecimiento de rutinas de mejora, como la implicación de los empleados en proyectos de mejora continua y la creación de sistemas acordes con la estrategia de la empresa, aumenta la eficiencia operacional y, además, fomenta una cultura organizacional más resiliente, innovadora y participativa. Este enfoque beneficia tanto a la empresa como a su fuerza laboral, a través de la creación de

valor económico de forma sostenible al tiempo que se mejora el desarrollo humano y organizacional.

Es importante destacar que las prácticas de VC no se reducen a un único modelo ni siguen fórmulas fijas, sino que pueden ser configuradas a través de diversas estrategias que combinan las necesidades sociales y medioambientales con los intereses empresariales. El ejemplo de SIFooD ilustra la manera en que una compañía como Whirlpool es capaz de poner en marcha una iniciativa de clúster con objetivos sociales y estratégicos, creando soluciones novedosas para el despilfarro alimentario al tiempo que potencia un ecosistema local de empleo, emprendimiento y conocimiento. SIFooD convierte la CVC en una estrategia colectiva que favorece a todos los integrantes del clúster, mediante un objetivo común, mecanismos de innovación abierta y una estructura colaborativa. Esta perspectiva respalda el concepto de que el VC puede actuar como una fuerza potente para la transformación territorial, no solo en el sentido de que va de la empresa a la sociedad, sino también desde una sociedad organizada hacia nuevas maneras de hacer negocios (Alberti y Belfanti, 2019). En este caso, las prácticas de VC no se restringen a campañas de RSE o intervenciones filantrópicas, sino que se incorporan en el diseño estratégico de los modelos comerciales.

En el entorno digital, Rong et al. (2021) muestran la forma en que las plataformas de economía colaborativa, como DiDi y OFO, crean valor social y económico al incorporar principios éticos y prácticas culturales en su relación con los usuarios, los reguladores y otros participantes del ecosistema. Las plataformas de economía colaborativa (SEP) ilustran cómo el capital de riesgo se transforma en un motor para la innovación sostenible y la diferenciación competitiva, mediante una perspectiva que abarca desde el establecimiento de comunidades con valores comunes hasta la adecuación a las regulaciones y normas sociales para obtener legitimidad. Por lo tanto, la investigación presenta una evidencia firme de que, en el periodo digital, el auténtico liderazgo empresarial se produce cuando las organizaciones comprenden que su rentabilidad está estrechamente relacionada con el bienestar general. En otras palabras, las obras de VC no son solo de empresas grandes ni se restringen a acciones unilaterales; también pueden surgir de procesos grupales y territoriales que reúnen a diferentes participantes en torno a metas compartidas.

Desde otro punto de vista, la economía circular tiene el potencial de ser un camino eficaz para concretar el VC al crear soluciones que sean beneficiosas para la compañía y la sociedad a la vez. La aplicación de modelos de economía circular en compañías pesqueras de Vietnam para manejar subproductos derivados del procesamiento de mariscos es un ejemplo ilustrativo; mediante la valorización de desechos, el empleo eficaz de los recursos, la cooperación con actores institucionales y la innovación tecnológica, estas organizaciones producen beneficios económicos sostenibles al tiempo que fomentan el desarrollo local, disminuyen la contaminación (Do et al., 2022).

Además, en otros campos como el de los servicios de bienestar, se presentan oportunidades para crear VC a partir de perspectivas enfocadas en la experiencia del usuario. En este marco, la propiedad psicológica se muestra como una perspectiva esencial para comprender de qué manera los actores viven este tipo de servicios. Se propone un enfoque conceptual en el que tal experiencia proviene de la interacción entre los recursos disponibles y las vivencias a nivel psicológico, destacando aspectos como la identidad y el sentido de pertenencia, sobre todo en entornos laborales (Chen et al., 2025).

### 3. METODOLOGÍA

De acuerdo con la revisión sistemática de la literatura requerida para el proyecto de investigación, se optó por realizar un protocolo de revisión siguiendo los lineamientos de la declaración *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), puesto que proporciona un marco estructurado y transparente para garantizar la calidad, el rigor y la pertinencia en el proceso de recolección, selección y análisis de las fuentes académicas.

Para cumplir con este diseño metodológico, se realizaron las siguientes actividades en torno a los objetivos específicos planteados.

1. Formulación de la pregunta de investigación: redactar de manera clara y precisa el interrogante central que oriente la investigación y asegure la relevancia temática.
2. Especificación de criterios de inclusión y exclusión: determinar de forma anticipada los parámetros para incluir o excluir estudios considerando variables como tipo de estudio, intervención y resultados obtenidos.
3. Ejecución de la búsqueda de documentación: realizar una exploración exhaustiva en bases de datos especializadas, tales como Scopus y WoS, utilizando términos clave y descriptores para maximizar la recuperación de información.
4. Selección de los estudios: aplicar los criterios establecidos para filtrar los documentos recuperados que cumplan con los requisitos, evaluando los títulos, resúmenes y, según sea necesario, el texto completo.
5. Extracción de datos: recopilar la información pertinente de los estudios seleccionados garantizando la coherencia y precisión para responder la pregunta de investigación.
6. Análisis de casos de estudio exitosos: examinar detalladamente experiencias documentadas de organizaciones que han implementado con éxito la estrategia de valor compartido, sus características, resultados y condiciones contextuales.
7. Identificación de patrones entre las organizaciones: comparar los casos analizados para reconocer similitudes en prácticas, procesos o enfoques adoptados que puedan considerarse patrones recurrentes de actuación.

8. Descripción de los determinantes del éxito en su aplicación: explicar los elementos clave que han contribuido al logro de resultados positivos en las organizaciones estudiadas considerando tanto factores internos como externos.
9. Síntesis de resultados: integrar los resultados de los estudios seleccionados mediante una síntesis cualitativa dado la naturaleza de los datos disponibles.
10. Informe y Redacción: redactar un informe integral conforme a la guía PRISMA incorporando secciones como introducción, métodos, resultados y discusión.

### Definición de la pregunta de investigación

La pregunta de investigación establece el eje del estudio y se formula con el objetivo de explorar de manera sistemática el estado del arte en torno al VC como estrategia de desarrollo organizacional. Considerando la necesidad de articular el análisis conceptual con la aplicación práctica, la pregunta que guía esta revisión sistemática es la siguiente: *¿Cómo ha evolucionado el concepto de VC y sus formas de aplicación identificadas en la literatura académica y estudios de caso que lo posicionan como una estrategia competitiva para el desarrollo organizacional?*

Esta pregunta busca integrar dos dimensiones clave: la evolución teórica del concepto y, por otro lado, las experiencias prácticas documentadas que evidencien su implementación exitosa en distintos contextos empresariales.

### Criterios de inclusión y exclusión de estudios

Para garantizar la pertinencia, validez y calidad de los estudios considerados en esta revisión, se definieron de manera anticipada criterios claros de inclusión y exclusión. Estos criterios permitieron filtrar adecuadamente la literatura relevante y evitar sesgos durante el proceso de selección.

#### Criterios de inclusión:

- Publicaciones entre los años 2015 y 2025.
- Documentos escritos en inglés o español.
- Estudios publicados en formato de artículos de investigación, revisiones sistemáticas o capítulos de libro.
- Publicaciones con acceso abierto al texto completo, disponibles en las bases de datos seleccionadas.
- Estudios clasificados en áreas temáticas como Management, Business, Economics, Business Finance o Industrial Engineering.
- Investigaciones que aborden explícitamente el concepto de VC o su implementación en contextos organizacionales o empresariales.

- Seis (6) artículos seminales publicados en años anteriores reconocidos por su relevancia en el desarrollo conceptual del VC.

#### Criterios de exclusión:

- Documentos que incluyan el término "ESG" como enfoque principal, por no corresponder al marco conceptual del VC.
- Publicaciones en idiomas distintos al inglés o español.
- Estudios sin acceso completo al texto como resúmenes o referencias incompletas.
- Artículos que traten exclusivamente sobre filantropía, RSE (RSE) u otros enfoques sin conexión directa con la estrategia de VC.
- Opiniones, editoriales, notas breves u otros documentos sin desarrollo metodológico riguroso.

### Búsqueda de la documentación

La búsqueda documental se desarrolló como una fase crítica del protocolo metodológico, orientada a recuperar la mayor cantidad de evidencia relevante y de calidad disponible sobre el VC en el contexto organizacional.

Se realizaron búsquedas en bases de datos especializadas, específicamente, Scopus y WoS, las cuales fueron seleccionadas para la investigación debido a la cantidad de artículos con afinidad a la investigación. La estrategia de búsqueda incluyó el uso de palabras clave previamente definidas, combinaciones booleanas y filtros específicos aplicados directamente en las plataformas digitales.

Como resultado, se identificaron inicialmente 1.171 documentos en Scopus y 91 en WoS relacionados con la temática definida en la investigación. No obstante, ante la necesidad de contar con acceso completo a los textos para su análisis detallado, se incorporó un filtro adicional que permitiera seleccionar únicamente aquellos estudios disponibles en acceso abierto. La búsqueda final se realizó con las ecuaciones de búsqueda listadas en la Tabla:

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Scopus</b> | <pre>( TITLE-ABS-KEY ( "shared" AND "value" AND "cases" ) AND NOT TITLE-ABS-KEY ( "ESG" ) ) AND PUBYEAR &gt; 2014 AND PUBYEAR &lt; 2026 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ch" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) )</pre>              |
| <b>WoS</b>    | <pre>"shared" AND "value" AND "cases" (All Fields) not "ESG" (All Fields) and 2025 or 2024 or 2023 or 2022 or 2021 or 2020 or 2019 or 2018 or 2017 or 2015 or 2016 (Publication Years) and Article or Review Article or Book Chapters (Document Types) and Management or Business or Business Finance or Economics or Engineering Industrial (WoS Categories) and Open Access</pre> |

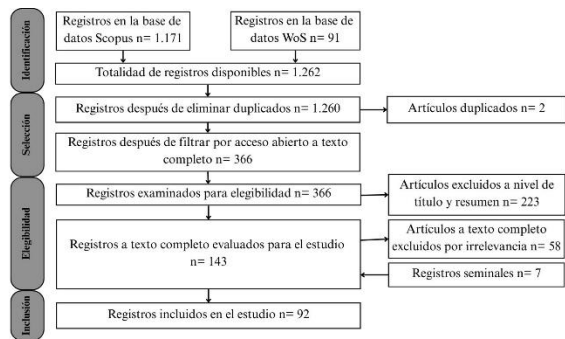
## Selección de los estudios

Una vez recopilados los documentos, se inició el proceso de selección mediante un enfoque sistemático que garantizara la relevancia y calidad metodológica de los estudios incluidos en la revisión. El procedimiento se desarrolló en tres fases consecutivas:

- **Eliminación de duplicados:** Se identificaron y descartaron documentos repetidos entre ambas bases de datos, específicamente, 2 artículos presentes en WoS ya estaban indexados en Scopus, por lo que se eliminó una de las versiones para evitar redundancias.
- **Evaluación preliminar:** Se realizó una lectura de títulos y resúmenes para filtrar los documentos que cumplieran con los criterios de inclusión, lo cual permitió descartar aquellos estudios que, pese a contener los términos clave, no abordaban de forma central el concepto de VC.
- **Revisión a texto completo:** Los documentos preseleccionados fueron analizados en profundidad para confirmar su pertinencia temática, solidez teórica y rigurosidad metodológica, en consecuencia, se excluyeron aquellos que no aportan evidencia clara, presentaban ambigüedades conceptuales o no respondían a la pregunta de investigación planteada.

El proceso se documentó mediante un diagrama de flujo PRISMA que ilustra de forma detallada el número de documentos identificados, seleccionados, excluidos y finalmente incluidos en la revisión asegurando la transparencia del procedimiento.

Todo el proceso fue registrado en la Figura mediante el diagrama de flujo PRISMA, el cual permite visualizar el recorrido completo desde la identificación hasta la inclusión de los estudios finales.



A continuación, se puede observar diferentes criterios incluidos en la ecuación de búsqueda final y los resultados obtenidos después de la revisión.

| Criterios         | Resultados         | Número de artículos |
|-------------------|--------------------|---------------------|
| Acceso            | Abierto            | 85                  |
| Año               | 2015-2025          | 85                  |
| Tipo de documento | Artículo           | 75                  |
|                   | Capítulos de libro | 10                  |
| Idioma            | Inglés             | 81                  |
|                   | Español            | 4                   |

Como resultado, se incluyeron 85 publicaciones consideradas pertinentes y de alta calidad junto con las 7 publicaciones seminales, que conforman la base documental del análisis desarrollado en esta investigación.

## 4. RESULTADOS

### Conceptualización del Valor Compartido

La literatura señala que los debates sobre la legitimidad del sector privado y la necesidad de modelos de desarrollo más inclusivos han llevado a la búsqueda de estrategias que combinen el crecimiento económico con la atención a problemas sociales y ambientales, en este sentido, la noción de VC surge como un intento de articular el propósito social y la competitividad empresarial. Este capítulo presenta una revisión cronológica de las principales contribuciones teóricas al concepto de CVC destacando su evolución desde los primeros cuestionamientos a la RSC hasta las reflexiones más recientes sobre la importancia del VC dentro de las organizaciones.

A finales de los años noventa, Elkington (1997) planteó el paradigma del *triple bottom line*, según el cual las empresas debían preocuparse de las dimensiones económica, social y ambiental de sus operaciones. Sin embargo, esta perspectiva seguía considerando la sostenibilidad como una condición externa al negocio, orientada a reducir impactos negativos. Luego, Porter y Kramer (2011) introdujeron el concepto de CVC, proponiendo pasar de la lógica de maximización unilateral del beneficio hacia una co-creación de valor para la empresa y para la sociedad, lo cual implica integrar el propósito social en el núcleo del modelo de negocio para que, simultáneamente, las actividades productivas generen beneficios económicos y solucionen problemas sociales. Los autores definieron el VC como las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. Este término se apoya en la idea de que la competitividad empresarial y la prosperidad de la comunidad están interconectadas; la empresa obtiene una ventaja sostenible cuando contribuye a resolver retos sociales que afectan a su cadena de valor. Para ello, enfatizan en 3 ámbitos de actuación:

1. La reconcepción de productos y mercados.
2. La redefinición de la cadena de valor.
3. El fomento de clústeres de apoyo local para mejorar la competitividad regional.

El concepto invita a las empresas a replantear sus procesos de aprovisionamiento y producción creando nuevas oportunidades

de negocio, mejorando la rentabilidad y fortaleciendo su posicionamiento competitivo.

La discusión académica sobre la CVC ha estado marcada desde el principio por un intenso debate sobre su base teórica, una de las primeras críticas provino de Beschoner (2013), quien señaló que el modelo propuesto por Porter y Kramer se enfoca demasiado en la perspectiva económica de la empresa, reduciendo la CVC a un “one-trick pony” que no puede abordar las responsabilidades normativas y éticas que deberían guiar el comportamiento corporativo. Según el autor, el VC necesita ser complementado con una filosofía normativa que reconozca deberes sociales que van más allá de los simples cálculos de eficiencia.

Sumado a la discusión, Crane et al., (2014) advierten que el concepto propuesto por Porter y Kramer no considera las tensiones inseparables a la actividad empresariales y, además, destacan la necesidad de contextualizar el VC dentro de la ética y la dinámica del ecosistema actual, con el fin de evitar la destrucción del capital natural.

Conforme la investigación se extiende, se revelan debates en torno a la validez del concepto de VC. Dobos (2015) distingue entre una RSE “instrumental” enfocada en el VC y una RSE de suma cero; mientras la primera busca fortalecer la competitividad empresarial y maximizar el valor de los accionistas y las comunidades donde opera, la segunda implica sacrificar los beneficios propios para favorecer a otros grupos. Desde el punto de vista del accionista, la RSE solo se considera aceptable si está alineada con los intereses de sí mismos, por ello, el VC se justifica siempre que satisfaga, en simultáneo, a los propietarios y a la sociedad.

En el mismo año, Díaz (2015) ofreció una visión situada al contexto latinoamericano, donde la CVC se considera una estrategia para reconectar el crecimiento económico de las empresas con el desarrollo social. En contraste con la RSC convencional, la CVC propone que el éxito empresarial está profundamente ligado con la mejora de las condiciones socioeconómicas de las comunidades en las que opera, lo que implica la creación de políticas y prácticas con doble propósito. Por otra parte, Dembek et al., (2016) mediante una revisión sistemática de la literatura, concluyen que la CVC manifiesta una conceptualización ambigua y, en ocasiones, indistinguible de nociones como sostenibilidad o RSC. Los autores consideran que, más que un concepto consolidado, la CVC debe funcionar como un *buzzword* (palabra pegadiza) que exige precisión respecto a medios, resultados y beneficiarios para diferenciarse de otros enfoques cercanos y, también, servir como categoría teórica robusta.

En contraste, Lin et al., (2016) constituyen un enfoque distintivo entre creación y apropiación de valor en torno a las decisiones de tercerización; los autores indican que la evaluación de los directivos se basa en el tamaño del valor total que se crea por tercerización y la fracción de ese valor que se espera capturar. Asimismo, señalan que el valor estratégico surge tanto de los beneficios directos generados por los recursos y las capacidades de un proveedor como de los beneficios indirectos derivados de la combinación de recursos y capacidades. Conceptualmente, el estudio insiste que la creación y apropiación de valor son componentes inherentes en las decisiones estratégicas y, si integramos la economía de costos de transacción y la teoría basada en recursos, contar con el acceso a recursos complementarios y la reducción de riesgos derivados de esto, se convierten en determinantes claves de la CVC.

Por otra parte, Pera et al., (2016) estudiaron la co-creación de valor en un ecosistema multisectorial, resaltaron que el valor se genera a partir de la interacción de una red de actores heterogéneos y no de relaciones diádicas; los motivos clave para participar en la co-creación fueron la mejora de la reputación, la experimentación y la creación de relaciones, lo cual refleja una intención superficial que carece de propósito. Asimismo, identificaron como facilitadores fundamentales de la co-creación la confianza, la inclusión y la apertura, por lo que conceptualizaron el ecosistema como un proceso polifónico donde las identidades diversas y a veces conflictivas de los participantes se articulan temporalmente para generar valor.

La discusión sobre la CVC se amplió con la incorporación de una perspectiva de costos de transacción. Acquier et al., (2017) analizaron la difusión de políticas estratégicas de RSC en las cadenas globales de valor y demostraron que las recompensas a prácticas responsables no constituyen por sí mismas una solución, por el contrario, pueden aumentar los problemas de coordinación. Su estudio plantea que los proyectos de RSC dependen de la especificidad de los activos y de la estructura de gobernanza de la cadena, entonces, la creación de CVC exige diseñar contratos y mecanismos de coordinación que distribuyen riesgos y beneficios entre empresas y proveedores superando así la visión idealizada de cooperación natural entre agentes.

Siguiendo esta línea, el estudio de la RSC ha experimentado una profunda evolución desde sus primeras formulaciones hasta llegar a los enfoques contemporáneos que integran la sostenibilidad y el VC. Un análisis pionero es el de Camilleri (2017), quien parte de la revisión histórica de la RSC y evidencia cómo las empresas han pasado de percibir la RSC como una “vestimenta” filantrópica a comprenderla como un componente estratégico de la ventaja competitiva. Este autor observa que las corporaciones comenzaron a forjar alianzas estratégicas en su cadena de valor con proveedores y actores externos para operar de manera rentable y, simultáneamente, mejorar las condiciones de vida de sus socios. También subraya que la RSC estratégica implica invertir en proyectos sociales que previenen la imitación de los competidores y representan inversiones a largo plazo con retornos financieros integrando la misión económica y social de la organización.

Por su parte, Fish y Wood (2017) indican que la adopción de un enfoque estratégico empresarial que equilibre la ventaja competitiva con la RSC responde a las críticas de los enfoques tradicionales basados en sumas cero. Los autores subrayan que centrarse exclusivamente en la ventaja competitiva conduce a situaciones de pérdida para las partes interesadas y señalan la necesidad de reconocer que los intereses empresariales y sociales son interdependientes. Esta perspectiva se enlaza con la propuesta de Porter y Kramer (2011) quienes sostienen que un equilibrio renovado entre competitividad y responsabilidad social ofrece un medio para abordar los desafíos de múltiples grupos de interés.

El trabajo de Hamby et al., (2017) sobre macro-social marketing ofrece una base temprana para comprender cómo las iniciativas de cambio social pueden beneficiarse de perspectivas estratégicas, afirmaron que los problemas «perversos» (“wicked problems”) se sustentan en interacciones complejas entre múltiples actores y requieren intervenciones que modifiquen normas e instituciones en distintos niveles. La perspectiva de macro-social marketing reconoce que ni las políticas gubernamentales descendentes ni las iniciativas comunitarias aisladas son suficientes; se requiere una articulación intermedia

en la que diversos entes colaboren para generar soluciones sostenibles. Este énfasis en la participación y la co-creación anticipa uno de los rasgos centrales del VC: la necesidad de alianzas que integren intereses económicos y sociales para generar soluciones duraderas.

A lo largo de la historia, la idea de unir negocios y bienestar social ha existido mucho antes de que Porter y Kramer la popularizaran. Un estudio realizado por Bergquist y Eriksson (2017) sobre la compañía sueca de seguros Ansvär y su colaboración con el movimiento de la templanza entre las décadas de 1930 y 1990 es un claro ejemplo de esta sinergia. Los autores explican cómo, desde su fundación en 1932, la empresa se expandió a nivel internacional al ofrecer seguros a personas abstemias y al trabajar con redes de temperancia. Su objetivo era no solo reducir el riesgo actuarial, sino también contribuir a la salud de la sociedad. La investigación subraya que crear VC no es lo mismo que hacer filantropía; es una estrategia empresarial que reconoce que las necesidades sociales, además de las económicas, son las que realmente definen los mercados. Este caso histórico resalta que el concepto de VC tiene raíces en prácticas empresariales vinculadas a valores religiosos y movimientos sociales.

El artículo de Osorio-Vega (2018) introdujo un análisis ético de la CVC en emprendimientos sociales con la argumentación de que la misión social y la rentabilidad económica pueden ser mutuamente constitutivas. A partir de un enfoque de *sensemaking*, el autor identifica que los emprendedores sociales usan los imperativos idiosincráticos, que son motivaciones éticas personales, como filtro para alinear objetivos sociales y económicos manteniendo coherencia frente a presiones externas. El autor también critica la visión dicotómica que separa misión social y logro económico, destacando que esta concepción impide comprender la verdadera naturaleza de los emprendimientos sociales, sino que los integra en una nueva categoría que vincula la orientación social y el logro económico. De igual manera, Tate y Bals (2018) propusieron el enfoque SRBV (Social Resource-Based View) para superar las limitaciones de la RSC y el TBL, al integrar de forma holística objetivos económicos, sociales y ambientales. Este marco amplía la RBV al incluir capacidades sociales como la colaboración comunitaria, el empoderamiento de trabajadores o las alianzas con la sociedad civil, orientando la creación de valor hacia comunidades y grupos vulnerables. Los autores reconocen que la literatura ha cuestionado la vaguedad del término y su tratamiento ocasional como una “palabra de moda”, sin embargo, destacan que existe una necesidad de dotarlo de significado y proporcionar a las organizaciones orientaciones concretas para implementarlo.

Sin embargo, Mühlbacher y Bobel (2019) reconocen un vacío en la literatura referente a las condiciones que requiere una organización para la implementación de estrategias de VC exitosamente. Los autores mediante un análisis comparativo cualitativo sintetizaron evidencias de múltiples disciplinas e identificaron que la visión empresarial orientada al VC, el alineamiento estratégico, la innovación orientada al VC, las capacidades de networking y el monitoreo de impacto, son condiciones complejas de obtener en las organizaciones, por tanto, resaltan que la efectividad de las estrategias depende de configuraciones específicas de recursos y capacidades que dispone al CVC como un sistema de condiciones que debe integrarse en la cultura y las prácticas empresariales.

Los autores Collazzo y Kubelka (2019) señalan que la CVC ha sido vista por algunos autores como una reformulación de la RSC estratégica que, desde 1953, abarca debates sobre el papel social de las empresas; los autores defienden que la singularidad de la CVC radica en su énfasis en el contexto local y en la integración explícita de los objetivos sociales con la estrategia competitiva de la organización.

La discusión sobre el VC se enriqueció con enfoques territoriales, Rusciano et al., (2019) examinan la responsabilidad social territorial (TSR) definida como la consolidación de valores compartidos entre actores de un territorio a través de redes sólidas orientadas al bienestar individual y a la sostenibilidad ambiental, social y económica. Este enfoque se basa en la evolución de la RSC, pero desplaza el foco de la empresa hacia el territorio entendiendo que la mejora de la calidad de vida requiere la participación conjunta de instituciones públicas, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y ciudadanía.

En el mismo periodo surgieron voces críticas, De los Reyes y Scholz (2019) argumentaron que no se debe confiar en la CVC para extinguir prácticas empresariales destructivas, aunque reconocen que el concepto transitó exitosamente del ámbito académico al corporativo, los autores sostienen que sus limitaciones inhiben su alcance como marco transformador para la sostenibilidad, señalan que muchos gerentes consideran la CVC principalmente como una innovación en gestión y sugiere que la mayoría de los casos publicados muestran inconsistencias en la conceptualización y aplicación.

Recíprocamente, Lee (2019) amplió la visión teórica al analizar los vínculos entre la CVC y la sostenibilidad corporativa, destacó que las prácticas de sostenibilidad de Samsung se inspiran en marcos de RSC, pero evolucionan hacia una perspectiva de oportunidad al alinear las actividades de la empresa con cuestiones sociales específicas. Lee identifica cuatro etapas en la adopción de oportunidades sociales corporativas (CSO): RSE para la supervivencia, RSE para la autosatisfacción, CSO para la imagen y RSE para la sostenibilidad. Estas fases, combinadas con las tres estrategias clave del CVC proporcionan un modelo híbrido que integra RSC, sostenibilidad y CVC.

Por su parte, Tech et al., (2019) plantearon una perspectiva tecnológica al explorar cómo blockchain podría facilitar la captura de VC, los autores observan que los modelos de negocio abiertos suelen centrarse en la co-creación pero no en la repartición de las ganancias, debido a las asimetrías de información y los altos costes de transacción. Según los autores, las blockchain reducen las barreras de entrada al permitir a más personas participar en la creación y captura de valor y los contratos inteligentes disminuyen las asimetrías de información y los costes de transacción. Desde esta perspectiva, la tecnología no solo posibilita la CVC, sino que también redefine la forma de conceptualizar la confianza y la distribución de beneficios.

Igualmente, Kherchi et al., (2019) ahondaron en el concepto de CVC como una forma alternativa de gestión, la cual permite generar valor social y económico sin reducirse a simple filantropía o acciones superficiales. El estudio señala que crear VC implica invertir en competitividad mediante la integración del propósito social en las operaciones centrales, para ello, las empresas deben aplicar estrategias sociales a sus productos y servicios con el fin de general para la sociedad y, al tiempo, fortaleciendo la competitividad. Los autores subrayan que esta estrategia no garantiza el éxito automáticamente, sino que

requiere innovación, aprendizaje continuo y un replanteamiento del negocio en términos de beneficio mutuo.

Por otra parte, el concepto de VC se enriquece con la noción de clústeres locales, Alberti y Belfanti (2019) destacan que las empresas operan dentro de una red de actores constituida por el gobierno, clientes, proveedores y comunidades. En este sentido, para superar las barreras institucionales es fundamental adoptar un enfoque de impacto colectivo que se base en una agenda común, un sistema de medición compartido, actividades complementarias, comunicación constante y un apoyo independiente que articule estrategias y resultados. Así, el VC no se logra de manera aislada, sino que se construye integrando a actores tanto públicos como privados a través de una gobernanza compartida.

A su vez, el estudio de Prause y Hoffmann (2020) retoma los principios de Elinor Ostrom para la administración de bienes compartidos, los cuales plantean que las normas deben adaptarse a los contextos locales, los usuarios deben participar en la toma de decisiones y la utilización debe ser monitoreada con sanciones para su incumplimiento, también indican la necesidad de mecanismos de resolución de conflictos y la organización de las comunidades sin interferencia externa. Finalmente, el artículo destaca que los corredores verdes de la Unión Europea requieren gobernanza multinivel, coordinación transnacional y mecanismos de incentivos adecuados para fomentar soluciones de transporte ambientalmente sostenibles. Este marco ilustra que la CVC depende de reglas claras, participación colectiva y alineamiento entre metas económicas y ambientales.

A su vez, Obaze (2020) advierte que la creación de VC no es automática; su estudio sobre cadenas de suministro basadas en comunidades identifica cómo los costos de transacción y el oportunismo pueden destruir el VC, incluso cuando existen intenciones filantrópicas. En entornos de economías informales, los proveedores y donantes suelen estar débilmente vinculados y se generan controversias sobre el origen de los recursos o la distribución de beneficios. Por ello, la autora propone mecanismos de gobernanza basados en la teoría de costos de transacción para fortalecer la confianza y garantizar que la colaboración produzca beneficios económicos y sociales.

Asimismo, Fontoura y Coelho (2020) con su estudio sobre liderazgo en la cadena de suministro aportan, indirectamente, un argumento adicional: cuando las organizaciones tratan la RSC como un conjunto de prácticas desvinculadas de la estrategia central, los resultados pueden limitarse a mejorar la reputación o a reducir riesgos sin generar ventajas competitivas sostenibles. La CVC propone superar ese enfoque mediante la integración de la acción social en el núcleo del negocio, pero la literatura requiere más estudios empíricos que demuestren la efectividad de esta propuesta.

Igualmente, Freeman et al., (2020) ampliaron la conceptualización de valor al proponer un modelo de contabilidad para las partes interesadas (stakeholder accounting), plantean un sistema de indicadores que identifique el valor generado y distribuido a cada parte interesada ya que la contabilidad financiera tradicional limita el valor a la perspectiva del accionista y no refleja la distribución del valor a trabajadores, proveedores, gobiernos o comunidades. En la contabilidad convencional, los pagos a estos grupos aparecen como gastos con signo negativo, es decir, se interpretan como "fugas de valor"; argumentan que las empresas crean valor no sólo a través de beneficios monetarios sino también mediante transacciones no comerciales y valor emocional.

El VC no depende únicamente de las rutinas internas, sino también de la gobernanza de las relaciones interorganizacionales. En esta línea, Sudré et al., (2021) analizan los sistemas agroindustriales lácteos en Brasil y Francia a partir de los enfoques de la economía de costos de transacción y de medición, evidencian que la medición de atributos transaccionados y la transparencia en la información fortalecen la reputación, reducen los costos de transacción y negociación, y generan condiciones más equitativas para distribuir valor en la cadena. Su propuesta combina la economía de costos de transacción y de medición para diseñar estructuras de gobernanza más eficientes y justas, donde la reputación, la protección de derechos de propiedad y la alineación entre activos y gobernanza resultan esenciales para fomentar eficiencia y equidad en distintos tipos de sistemas productivos. La discusión teórica se enriqueció con aportes desde la moral y la sociología, Rong et al., (2021) aplicaron la perspectiva de embebidad polanyiana para analizar la forma en que las plataformas de economía compartida equilibran la riqueza con la moralidad de la comunidad, y sostienen que las empresas deben crear VC mediante la incorporación de la ética, las virtudes y la cultura local en las fases de crecimiento de la plataforma para evitar la CVC a un cálculo racional de costos y beneficios. Asimismo, el debate sobre la economía comunitaria resalta que la CVC en los clústeres debe considerar las dinámicas de poder y las tensiones entre valor y virtud ética.

La evolución conceptual se clarifica con el trabajo de Mehera et al., (2021) quienes propusieron un marco comparativo entre RSC, sostenibilidad y VC. Según estos autores, la RSC tiene una perspectiva externa (win-win o win-loss) asociada a la reputación y la ciudadanía corporativa que suele no estar vinculada a los factores primarios de competitividad y se operacionaliza a través de la utilización de recursos empresariales en causas sociales; la sostenibilidad adopta una perspectiva orientada a la mitigación de riesgos ambientales y comunitarios mediante la eficiencia en el uso de recursos y la adopción de tecnologías limpias, mientras que la CVC se concibe como una estrategia interna basada en el win-win, orientada a mejorar la competitividad y elevar las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera la organización para desarrollar competencias y ventajas competitivas.

La pandemia de COVID-19 reveló la importancia de la información para generar respuestas colectivas. Janssen y Shapiro (2021) analizan el efecto de la divulgación precisa de casos de COVID-19 en Singapur sobre la movilidad de las personas. El anuncio de casos locales reduce la distancia diaria recorrida en 89 m y aumenta la probabilidad de permanecer en casa en 0,14 puntos porcentuales; en contraste, los anuncios de casos no locales tienen un efecto menor. Los autores concluyen que la información localizada genera cambios de comportamiento más pronunciados que los datos agregados, subrayando que la transparencia y la pertinencia de la información son fundamentales para inducir acciones voluntarias a favor del bienestar colectivo. Conceptualmente, este estudio sugiere que la construcción de VC requiere mecanismos de comunicación cercanos y confiables que permitan a los ciudadanos ajustar sus comportamientos para proteger la salud pública sin necesidad de imposiciones externas.

Por otra parte, la incorporación de VC en contextos complejos también requiere mecanismos de coordinación

interinstitucional, French y Mollinger-Sahba (2021) analizaron el concepto de “atractores de desempeño” para gestionar sistemas públicos donde no existe una autoridad central capaz de imponer objetivos, sostienen que los marcos de resultados pueden alinear comportamientos generando responsabilidad compartida frente a metas conjuntas. Estos atractores fomentan aprendizaje colectivo y adaptación continua permitiendo mantener la autonomía institucional y responder a los contextos locales; su aporte radica en mostrar que la coordinación para el VC debe basarse en autonomía, motivación intrínseca y diálogo entre instituciones, superando las limitaciones de enfoques jerárquicos o basados en incentivos y favoreciendo la creación de soluciones en redes de valor.

La CVC supone reconceptualizar la creación de valor como un proceso de co-generación de beneficios económicos, sociales y ambientales en el que participan múltiples actores. Como señalan Houssard et al., (2022) esta nueva lógica rompe con la maximización unilateral del beneficio y promueve sistemas colaborativos que favorecen la resiliencia y la ecoeficiencia. El reconocimiento de que la competitividad empresarial depende de su entorno social y ecológico ha abierto un campo de investigación interdisciplinario que abarca la estrategia corporativa, la economía institucional y la responsabilidad social.

La CVC se complementa con marcos conceptuales recientes que exploran la co-creación de valor y bienestar, Chen et al., (2021) propusieron un marco dinámico con base en la teoría de la “propiedad psicológica” (psychological ownership) para explicar cómo los actores contribuyen al bienestar colectivo generado cuando estos integran recursos y asumen un rol activo, el cual está condicionado por percepciones de control, inversión y conocimiento sobre el bienestar propio y común. Estas percepciones determinan la intensidad de la co-creación y el equilibrio entre recursos y desafíos influyendo tanto en el bienestar individual como en el colectivo; también agrega una dimensión psicológica al VC al enfatizar que las percepciones de propiedad e involucramiento influyen en la disposición a compartir recursos y a integrar esfuerzos.

Por su parte, Buddu y Scheepers (2022) cuestionan la suficiencia de la RSC y proponen el VC como alternativa más estratégica, en su análisis del sector minero sudafricano, señalan que la RSC suele reducirse a un centro de costos ligado al cumplimiento de la normativa sin generar mejoras sustanciales en las comunidades; en contraste, argumentan que la CVC implica relaciones mutuas en las que los beneficios se reparten entre la empresa y sus grupos de interés. El estudio subraya la necesidad de incorporar una relación basada en la confianza y la colaboración para que la CVC sea viable, también enfatiza que la CVC busca trascender la filantropía y orientar la estrategia empresarial hacia la creación de valor económico y social.

Otra aproximación conceptual relevante proviene de la literatura sobre cultura de aprendizaje y gestión del conocimiento, Kucharska y Rebelo (2022) evidenciaron que el intercambio de conocimiento tácito fortalece el capital humano, mientras que su ocultamiento representa una pérdida organizacional. Los autores señalan que la vergüenza frente a los errores puede privar el intercambio de conocimiento, por ello, proponen fomentar una cultura de aprendizaje auténtica basada en confianza y aceptación que permita discusiones abiertas en todos los niveles. Esta dinámica posibilita la reformulación continua de los modelos mentales compartidos y actúa como antídoto contra la retención de conocimiento. En este sentido, la CVC se vincula

con la construcción de capacidades internas que promueven el aprendizaje colectivo y el desarrollo del capital intelectual.

Asimismo, Nandi et al., (2022) profundizan en la distinción entre RSC y CVC al analizar la pertinencia del concepto para multinacionales. El artículo define la CVC como un modelo estratégico y ético que permite repensar y rediseñar los modelos de negocio conectándolos con la mejora social y, a diferencia de la RSC que no suele medir el retorno económico de las iniciativas sociales, la CVC se orienta a integrar la innovación y la ventaja competitiva en la resolución de problemas sociales. Esta contribución consolida la visión de la CVC como una reorientación del modelo de negocio más que una extensión de la RSC.

El debate teórico evoluciona hacia una visión más holística con la aportación de Legenvre et al. (2022) enriquecieron el debate teórico al comparar ecosistemas y cadenas de suministro, mostrando que la gobernanza no contractual en estas últimas permite inversiones en activos específicos de unos pocos proveedores, mientras que en los ecosistemas facilita la creación de activos colectivos compartidos por múltiples participantes. Los autores resaltan que el valor no se produce únicamente dentro de la empresa ni en vínculos diádicos, sino en redes donde diversos actores co-evolucionan. Así, la creación de VC implica integrar a múltiples actores y gestionar tensiones entre eficiencia y legitimidad, lo que exige repensar la conceptualización del fenómeno para comprender cómo los mecanismos de gobernanza orquestan la creación y captura de valor de manera colectiva.

Aunque la CVC se emparenta con la RSE, presenta diferencias sustantivas, Blanco et al., (2023) describen las campañas de *cause related marketing (CRM)* surgidas en los años ochenta como colaboraciones entre empresas y organizaciones sin ánimo de lucro para promocionar conjuntamente productos o servicios. Aunque originalmente se veían como herramientas publicitarias, los autores subrayan que, diseñadas estratégicamente, estas campañas pueden generar VC al beneficiar simultáneamente a la empresa y a la causa social, destacan que, la clave radica en alinear el propósito empresarial con la necesidad social y evitar iniciativas meramente oportunistas.

En esta línea, Lehoux et al. (2023) ofrecen una perspectiva sólida de innovación responsable en salud (RIH), entendida como un proceso que integra los impactos económicos, éticos, sociales y ambientales a lo largo del ciclo de vida de las innovaciones. Los autores distinguen cinco dimensiones de valor: salud de la población, sistema de salud, economía, medio ambiente y organización, las cuales deben considerarse de manera conjunta para evaluar el potencial de una innovación. Asimismo, plantean que los modelos de negocio orientados al VC requieren un diseño inclusivo, la incorporación de criterios de eco-responsabilidad, la participación de usuarios y comunidades, y la combinación de mecanismos lucrativos y no lucrativos para garantizar un equilibrio sostenible. La investigación resalta que tanto las organizaciones con ánimo de lucro como las del sector social pueden generar VC siempre que alineen sus competencias técnicas y empresariales con una misión social.

Desde otra perspectiva, Duncan et al. (2023) examinan el Medicare Shared Savings Program (MSSP), uno de los primeros enfoques de VC en la política pública de Estados Unidos, el cual opera a través de organizaciones de atención responsable (ACOs) que son redes de hospitales y médicos que comparten tanto riesgos como beneficios financieros, dependiendo de su

habilidad para coordinar cuidados y reducir costos innecesarios. En esencia, se trata de un esquema de VC que conecta objetivos económicos con metas sociales como la calidad y la eficiencia en la atención médica. Por lo tanto, el programa necesita mecanismos de ajuste de riesgo y sistemas de gobernanza que aseguren la transparencia y una distribución justa de los beneficios.

De igual forma, Piantoni et al. (2023) analizan cómo los ecosistemas de innovación (IE) pueden generar VC mediante prácticas gerenciales y políticas públicas, los autores definen a los IEs como entornos de cooperación donde los participantes coevolucionan y co-crean valor incorporando la dinámica de redes y procesos evolutivos; identifican que la proximidad física y la existencia de un tema dominante dan lugar a tres modelos, aquellos orientados por competencia y problema, orientados al lugar y orientados por hub y cadena. Cada configuración ofrece resultados distintos en intensidad, resiliencia y rapidez en la creación de valor, lo que demuestra que no existe un modelo óptimo.

Por otra parte, Higuera-Castillo et al. (2023) analizan la intención de los consumidores de utilizar plataformas de comercio electrónico en Portugal y España tras la pandemia. Mediante un algoritmo CHAID, los autores segmentan a los usuarios y encuentran un grupo con alta predisposición a comprar en línea, caracterizado por un elevado nivel de confianza, un uso habitual del canal y la percepción de que el comercio electrónico es rápido y útil. En contraste, identifican otro segmento más reactivo, cuya baja confianza limita su disposición a comprar, a pesar de que consideran sencillo el uso de la tecnología.

Soltani et al. (2024) distinguen entre escándalos basados en el desempeño, vinculados con la capacidad de entregar beneficios funcionales, y escándalos basados en valores, que cuestionan principios éticos y motivos sociales. Los autores sostienen que las organizaciones con mayor compromiso benevolente enfrentan expectativas morales más altas, de modo que un escándalo de valores genera reacciones más negativas que un fallo de producto. Aunque el estudio no se centra directamente en el VC, aporta al marco conceptual al mostrar que la confianza y la legitimidad son parte del valor que las organizaciones transmiten a la sociedad. Además, destaca que las reacciones públicas dependen del tipo de organización y del peso de sus credenciales morales, lo que complementa la noción de VC al evidenciar que la reputación ética puede convertirse tanto en un activo como en un riesgo.

Adicionalmente, la falta de indicadores robustos para medir la CVC motiva la propuesta de Piantoni et al., (2024), quienes adaptaron el Balanced Scorecard (BSC) tradicional para reflejar la multidimensionalidad del VC. Su enfoque, denominado SV BSC, incorpora cuatro perspectivas: habilitadores, procesos, actores e impactos. Cada perspectiva incluye indicadores económicos, sociales, ambientales e innovadores, lo que permite monitorizar proyectos de CVC de manera integrada. Al aplicarlo a un ecosistema italiano de innovación, demuestran que la herramienta ayuda a alinear estrategias, comunicar resultados y guiar la toma de decisiones convirtiéndose en un desarrollo metodológico que suple una carencia fundamental y facilita la rendición de cuentas de las iniciativas de CVC.

La literatura sobre clústeres de innovación añade otra dimensión a la conceptualización, Lizama y Royo (2024) señalan que, ante la pérdida de confianza en el capitalismo tradicional, el enfoque de CVC propone que las empresas reconozcan el valor social y

ambiental en sus modelos de negocio. En particular, los autores destacan que los clústeres tecnológicos ofrecen un escenario propicio para la CVC, ya que las empresas agrupadas comparten recursos y capacidades que potencian la competitividad, la innovación y el desarrollo social y ambiental. Sin embargo, advierten que la literatura sobre CVC en clústeres se encuentra en fase incipiente; urge clarificar el concepto, establecer métodos de medición y analizar las tensiones con la RSE.

Aunque la CVC se presenta como un concepto poderoso, algunos estudios han señalado su vaguedad conceptual y la dificultad de equilibrar necesidades sociales y económicas. Hong et al., (2024) recuerdan que varios autores consideran que la CVC carece de concreción y de fundamentos factuales; además, se destaca la “dificultad de equilibrar las necesidades de la sociedad y el medio ambiente con aspectos económicos”. Estas críticas subrayan la necesidad de clarificar la terminología y de generar métricas que permitan evaluar con precisión los impactos duales. Por otro lado, Jorzik et al., (2024) analizan la economía del intercambio de datos industriales y aportan elementos conceptuales sobre la naturaleza del dato como bien no rival. Subrayan que, en ausencia de políticas adecuadas, forzar el intercambio de datos puede tener efectos ambiguos sobre el bienestar: es positivo cuando el beneficiario no paga demasiado, cuando su beneficio marginal es suficiente y cuando la competencia no es perjudicial; pero es negativo si se exigen volúmenes de datos demasiado altos, desincentivando la creación de datos. El artículo destaca que el 80 % de los datos generados por máquinas en la Unión Europea no se utiliza, lo que motiva propuestas regulatorias como el Data Act, que pretende facilitar el acceso de los consumidores a los datos de sus dispositivos para generar servicios de valor añadido. Además, los autores identifican obstáculos como la falta de confianza, incentivos en conflicto y problemas tecnológicos, que dificultan el intercambio de datos.

Finalmente, la literatura reconoce que la CVC se encuentra en construcción. Lizama y Royo (2024) enfatizan que aún no existe claridad sobre cuándo y cómo se crea valor para las partes interesadas. Por consiguiente, se requiere avanzar en la medición de los impactos, identificar los componentes específicos de la CVC y comprender sus efectos diferenciados respecto a la RSC.

### **Estrategias de Valor Compartido**

Tras delimitar el marco conceptual de la CVC, este capítulo aborda las estrategias de implementación destacadas en la literatura. Aunque las estrategias de Porter y Kramer constituyen el punto de partida, la evidencia empírica muestra que estas líneas deben adaptarse al contexto y complementarse con innovaciones sociales y tecnológicas.

Los autores Monios y Bergqvist (2015) analizan la estrategia empresarial para ofrecer un servicio intermodal, el cual no fue creado bajo una nueva entidad, sino que establecieron un sistema de contabilidad abierta con contratos a largo plazo y repartición de riesgos y beneficios. Esta colaboración entre empresas permitió la distribución de los riesgos, el desarrollo de los conocimientos, el servicio a largo plazo y la diversificación de actividades, de esta forma, la eficiencia logística tuvo mejoría al ofrecer servicios sostenibles; esto ilustra cómo la redefinición de la productividad puede generar beneficios compartidos para las empresas y las comunidades.

A su vez, el enfoque de costos de transacción de Acquier et al., (2015) sugiere que las estrategias de CVC en cadenas de valor deben centrarse en el diseño de estructuras de gobernanza; no se consideran suficientes los incentivos de mercado, por tanto, las empresas deben invertir en contratos de largo plazo, mecanismos de supervisión y alianzas que mitiguen la conveniencia y distribuyan los riesgos de forma equitativa y justa.

Por otra parte, Visser y Kymal (2015) proponen el modelo de Creación de Valor Integrado (IVC) como una evolución de la RSC y de la CVC, el cual amplía la perspectiva tradicional al incorporar de manera explícita dimensiones económicas, sociales, ecológicas y de gobernanza en la estrategia empresarial. La propuesta sostiene que la sostenibilidad debe situarse en el núcleo del negocio y no como un elemento periférico, de modo que la creación de valor se conciba de manera holística e interdependiente. Así, el IVC se presenta como una estrategia que trasciende los límites de la CVC convencional al integrar múltiples dimensiones del desarrollo sostenible en la gestión corporativa.

De igual forma, D'heur (2015) presenta a Nestlé como referente internacional en la aplicación del VC al integrarlo en su estrategia corporativa y combinar objetivos sociales y ambientales con metas de negocio; se centra en generar valor a largo plazo mediante productos que mejoren la nutrición, salud y bienestar. A través de programas sociales apoya a más de 686.000 agricultores, impulsa ingresos sostenibles y asegura materias primas de calidad, también fomenta cultivos locales, sustituye importaciones y establece alianzas con ONG, gobiernos y organismos internacionales en proyectos sociales. Nestlé es un ejemplo de que la redefinición de la productividad en la cadena de valor permite a las empresas pasar de la RSE tradicional hacia un enfoque de VC mediante alianzas intersectoriales.

Según Van der Laan y Yap (2016), en un mundo dinámico y ágil, las empresas necesitan adaptar su estrategia, enfocada tanto en eficiencia como en diferenciación, posicionamiento y creación de un futuro sólido. Los autores argumentan que el éxito no se basa únicamente en la cuota de mercado, sino en contar con ventajas únicas que provienen de la co-creación de valor y del liderazgo. Para lograr esto, se sugiere combinar el análisis con la creatividad, ya que un uso excesivo de big data puede llevar a lo que se llama "miopía analítica". En lugar de eso, se recomienda cultivar la imaginación, explorar diferentes escenarios y aceptar la incertidumbre. Desde este punto de vista, una estrategia de VC debería ir más allá de la lógica competitiva tradicional e integrar la colaboración con los stakeholders para crear oportunidades sostenibles.

Tate y Bals (2018) ofrecen orientaciones estratégicas derivadas de su marco SRBV, a partir de casos de negocios sociales en Haití, identifican las capacidades sociales necesarias para operar en contextos de escasez y lograr objetivos TBL, las cuales incluyen alianzas con ONG y agencias de microfinanzas, habilidades en microfinanzas y capacidades de co-creación con comunidades locales. Los autores argumentan que las empresas deben diseñar sus modelos de negocio incorporando desde el inicio los resultados TBL, de modo que la rentabilidad, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental sean inseparables. Los modelos propuestos por Sulkowski et al., (2018) complementan estas estrategias al subrayar la necesidad de que las empresas lideren la participación de los stakeholders, de modo que no solo responden a presiones externas, sino que

cooperan con grupos afectados para idear innovaciones en sus operaciones centrales que generen valor sostenible. Esta estrategia requiere mecanismos de educación, regulación y co-creación que alineen los intereses de todas las partes y promuevan cambios sistémicos orientados a la sostenibilidad; advierten que limitarse a la responsabilidad social reactiva o a acuerdos contractuales puede impedir la creación de valor sostenible y proponen un enfoque integrador que combine objetivos morales y económicos.

Por su parte, Knol et al., (2019) examinan si las rutinas de mejora son críticas para implementar prácticas *lean* en pequeñas y medianas empresas manufactureras, señalan que las prácticas *lean* persiguen la creación continua de valor para el cliente y la reducción de los tiempos de entrega. Para lograrlo, es necesario desarrollar patrones de comportamiento aprendidos que permitan un alto nivel de participación sostenida en actividades de mejora; algunas prácticas *lean* pueden implementarse sin rutinas específicas, pero ciertas rutinas son imprescindibles en fases avanzadas de implementación, particularmente aquellas relacionadas con la realización de actividades de mejora compartidas y la alineación de diferentes iniciativas. La gestión de la mejora continua se configura así, como una capacidad dinámica esencial para alinear procesos, involucrar a los empleados y crear valor tanto para la organización como para sus clientes.

Específicamente, en el rediseño de productos y mercados para resolver necesidades sociales, Chia y Singh (2019) describen cómo la empresa adaptó un medicamento para el tratamiento del asma y la enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC). Para generar simultáneamente rentabilidad económica y resultados sociales positivos, GSK lanzó una presentación asequible de dosis única para comunidades de bajos ingresos; el inhalador monodosis ilustra cómo la empresa desarrolló y adaptó el producto y su cadena de suministro para producir una versión de bajo costo y localizó su estrategia para maximizar el acceso a medicamentos, considerando los desafíos políticos, económicos y estructurales del contexto filipino. Este caso demuestra la realineación de productos a partir de una necesidad social y la apertura de un nuevo mercado que genera ingresos y beneficios sanitarios.

En el caso de Prause y Hoffmann (2020) muestran que la gestión de los corredores verdes de transporte en Europa se fundamenta en reglas y arreglos institucionales que operan como estrategias de VC. Basados en los principios de Ostrom —como la participación de los usuarios, el monitoreo y la adaptación a condiciones locales—, estos mecanismos de gobernanza alinean intereses privados con objetivos ambientales. Se complementan con estrategias como la integración multimodal y la creación de clústeres transnacionales, que permiten a autoridades, empresas y comunidades colaborar en la reducción de emisiones, la mejora de la competitividad y la generación de beneficios comunes.

De igual forma, Fontoura y Coelho (2020) analizan cómo el liderazgo y seguimiento en la cadena de suministro influyen en la CVC y en el rendimiento organizacional, su investigación empírica muestra que el liderazgo en la cadena de suministro impacta positivamente en el seguimiento, el VC y los valores comunes, y que estos elementos median la relación entre liderazgo y desempeño. Los autores destacan que los líderes que promueven soluciones ganar-ganar y fomentan la participación de los seguidores potencian la CVC y mejoran la confianza y la colaboración dentro de la red. De igual manera, subrayan que el

alineamiento de valores comunes entre líderes y seguidores aumenta la cooperación y facilita la implementación de prácticas sostenibles. Su análisis concluye que el liderazgo transformacional, ejercido con ética y visión compartida, puede movilizar a pequeños proveedores para que participen en iniciativas de VC y contribuyan al rendimiento colectivo.

En economías emergentes, Whitfield et al., (2020) estudian cómo las empresas locales de los sectores textil y florícola en África subsahariana construyen capacidades tecnológicas para participar y capturar valor en cadenas de valor globales (GVC). Su investigación revela que dependen de la combinación de capital financiero, conocimiento tácito y redes sociales disponibles y vínculos con proveedores locales y extranjeros. Además, factores como la cercanía regional a proveedores, los intereses de compradores globales y las políticas industriales moldean el entorno empresarial. Los autores destacan que la coevolución de capacidades y redes compartidas potencia la captura de valor y genera beneficios socioeconómicos, sobre todo cuando las empresas adoptan estrategias de aprendizaje colaborativo y alianzas con actores externos.

A su vez, Masekesa y Munro (2020) proporcionan elementos estratégicos para la CVC a nivel micro, los resultados muestran que los incentivos económicos y la asignación sobre los ingresos determinan la participación y el esfuerzo de los miembros del hogar. Para ello, los autores proponen políticas orientadas al bienestar que consideren mecanismos para reconocer la contribución individual y la equidad en la distribución de los beneficios. Esto podría traducirse en programas que promuevan la independencia económica de las mujeres y el control compartido de los recursos, lo cual no solo mejora la justicia social, sino que también aumenta la productividad global del hogar.

Por otro lado, Woods et al., (2021) presentan un marco para cuantificar los efectos netos en la salud y contabilizar los beneficios y los costos de oportunidad durante el periodo de patente y el periodo posterior. La investigación demuestra que, en muchos casos, los beneficios de los nuevos medicamentos no son suficientes para compensar los costos de oportunidad de los pagos a los fabricantes, esto sugiere que las estrategias de fijación de precios basadas en valor deben considerar la distribución equitativa del valor entre empresas y pacientes, lo cual enfatiza en las herramientas para evaluar la creación y captura de valor, lo cual es esencial para diseñar estrategias de CVC en el sector sanitario de forma que logremos bienestar social sin comprometer la rentabilidad de la organización.

Otra estrategia emergente para generar VC se halla en la construcción de identidades organizacionales que fomenten la iniciativa emprendedora. Zhang y Biniari (2021) analizan cómo en unidades de *corporate venturing* los miembros construyen colectivamente una identidad de “emprendedor corporativo”, entendida como una creencia compartida sobre lo que implica actuar como grupo emprendedor en un entorno corporativo. Esta identidad se forja mediante procesos de *sensemaking* y *sensegiving*, que permiten negociar y cristalizar rasgos como innovación, proactividad y disposición al riesgo. Aunque puede generar tensiones con identidades previas, este proceso bottom-up moviliza recursos internos, fortalece la cultura innovadora y equilibra lo emergente con lo existente, contribuyendo al VC al abrir nuevas oportunidades de negocio para la organización y sus integrantes.

A su vez, Khurshid y Snell (2021) examinan cómo multinacionales y pymes asiáticas implementan proyectos de

CVC mediante mecanismos de bricolaje. Su estudio cualitativo revela que las multinacionales utilizan bricolaje empresarial aprovechando recursos internos excedentes para financiar proyectos sociales; las pymes, en cambio, recurren a bricolaje colectivo movilizando recursos externos y colaboraciones con organizaciones sin fines de lucro. Los autores enfatizan que se puede crear VC si se establecen alianzas estratégicas y aseguran la sostenibilidad financiera de sus iniciativas, lo cual demuestra que la CVC es adaptable a diferentes tamaños empresariales y contextos institucionales siempre que se consideren las capacidades disponibles.

En el contexto de la economía digital Rong et al., (2021) examinan cómo las plataformas de economía compartida pueden crear VC a nivel de ecosistema; con base en el marco de embebidad polanyiana, los autores identifican tres fases en las que las plataformas deben alinear sus actividades de CVC con la ética de las virtudes y la cultura local. En la fase de comunidad, se establece la identidad moral de la plataforma; durante el escalamiento, se negocia la relación entre crecimiento económico y compromiso social; y en la fase de legitimación se buscan alianzas con actores institucionales. El estudio concluye que la CVC en plataformas digitales exige una coordinación estrecha con socios del ecosistema y una comprensión profunda de las tensiones entre valor económico y virtud ética.

En un entorno marcado por la globalización y una creciente demanda social de responsabilidad, las alianzas estratégicas se han convertido en herramientas para garantizar la competitividad empresarial y generar impactos positivos en las comunidades. Avelino y Palacio (2021) destacan que las alianzas estratégicas permiten a las empresas ser competitivas y generar impactos sociales y ambientales, los cuales facilitan el intercambio de recursos, el aprendizaje mutuo y la cooperación con organizaciones sin ánimo de lucro favoreciendo la CVC. El estudio resalta tres ejes clave: la importancia de comportamientos éticos y responsables para colaborar, el papel de las alianzas con entidades no lucrativas como vía para incorporar responsabilidad social y el impacto de dichas alianzas tanto en las organizaciones como en la comunidad.

A su vez, el estudio de Qiu et al., (2022) ilustra cómo se implementa el VC; la empresa participante genera VC al desarrollar estrategias comerciales rentables que producen beneficios sociales destacando la colaboración con socios. Los autores subrayan que la colaboración, la innovación y la sostenibilidad son aspectos estrechamente entrelazados con el negocio principal, lo que evidencia que la compañía integra de manera consciente los objetivos económicos y sociales en su estrategia. Así, el caso demuestra que los beneficios sociales y económicos no se excluyen, sino que se alcanzan de forma simultánea, confirmando la incorporación del VC a la lógica comercial.

La integración de la CVC con la innovación orientada al cuidado, propuesta por Cucino et al., (2023) ofrece un ejemplo de cómo redefinir la competencia central. Los autores indican que voces académicas y sociales alientan a las empresas a orientar su propósito hacia la CVC argumentando que ello propiciará la próxima ola de innovación y contribuirá a legitimar nuevamente a la empresa. Citando a Porter y Kramer, recuerdan que “aprender a crear VC es nuestra mejor oportunidad para legitimar la empresa de nuevo”. A partir de 15 casos de innovación impulsada por personas con discapacidad, proponen el concepto de *care-driven innovation* y muestran que la

participación inclusiva puede generar innovaciones que beneficien tanto a la empresa como a la sociedad.

La implementación de Lean Six Sigma (LSS) en el sector sanitario constituye una estrategia concreta de creación de VC. Rosa et al., (2023) aplican LSS para reducir la mortalidad por infarto agudo de miocardio (IAM) en un hospital italiano. Mediante herramientas como el mapeo de flujo de valor y el diagrama de Ishikawa, reducen el tiempo de atención de 115 a 75 minutos (una disminución del 35 %) y logran bajar la tasa de mortalidad a 30 días de 16 % a 8 %. Los autores resaltan que la activación de una clínica ambulatoria post-alta y contactos telefónicos mejora la continuidad del cuidado y, por ende, los resultados en salud, esto demuestra que la gestión eficiente de procesos clínicos no solo mejora la calidad asistencial, sino que también puede cumplir objetivos normativos y económicos, generando valor para pacientes, instituciones y financiadores.

En el ámbito de las pymes, Hassanli y Williamson (2023) investigan cómo las pequeñas empresas de alojamiento pueden reducir la brecha entre conocimiento y práctica en sostenibilidad a través de CVC. El estudio demuestra que adaptar el producto, por ejemplo, ofrecer iniciativas de alimentación local y mensajes sobre sostenibilidad, influye positivamente en el comportamiento de los huéspedes y genera valor para la comunidad y los negocios locales. No obstante, señalan que la efectividad de las estrategias de CVC depende de un entorno de apoyo institucional y de relaciones inter-empresa que posibiliten la colaboración. Este hallazgo sugiere que las PYMES pueden integrar la CVC en sus modelos de negocio mediante innovaciones modestas, siempre que el ecosistema regional favorezca las alianzas y la participación de actores locales.

La revisión teórica sobre CRM presentada por Blanco et al., (2023) discierne que el marketing con causa puede convertirse en una herramienta de CVC, siempre y cuando, se comunique el compromiso social de la organización y su campaña esté alineada a las necesidades de la causa social. Por ello, los autores proponen que las estrategias de CRM estén relacionadas con la actividad principal de la organización para crear VC a largo plazo y no quede en una acción esporádica.

Desde otro punto, Langston (2023) sugiere que los contratistas, a través de la innovación, pueden mejorar sus márgenes de utilidad y la calidad de sus proyectos; presenta un índice de innovación que combina eficacia, eficiencia y margen, y propone estrategias como la gobernanza relacional basada en la confianza, la comparación entre los resultados planificados y los resultados reales y la gestión de riesgos compartidos. Estas prácticas ayudan a identificar innovaciones exitosas, a distribuir los beneficios y los riesgos, y a convertir relaciones adversas en vínculos de ganar-ganar, creando así VC para los contratistas y para los clientes.

A su vez, Jorzik et al., (2024) proponen estrategias para impulsar el intercambio de datos y el bienestar social, señalan que se debe garantizar que el receptor de los datos no pague excesos y que se beneficie del proveedor, así mismo, se debe evitar una transferencia obligatoria de grandes volúmenes de datos que pueda afectar la generación de información. Los autores recomiendan invertir en preparación de datos para que las empresas generen datos de calidad y subrayan la importancia de fomentar la confianza mediante marcos legales claros, protección de la propiedad de datos y tecnologías de seguridad. Estas medidas delimitan una estrategia de VC en la que la transparencia y la igualdad de acceso a la información generan

beneficios económicos y sociales, siempre que se combinen con incentivos adecuados.

De igual forma, Bitencourt et al., (2024) analizan el papel de la innovación social corporativa (CSI) en la CVC, a partir del marco de Den Ouden, evalúan el valor generado para usuarios, organizaciones, sociedad y ecosistema, y destacan que la capacidad colaborativa y el aprendizaje colectivo son fundamentales para alinear intereses de múltiples partes interesadas. Su estudio de caso muestra que las empresas pueden crear CVC no solo mediante ventajas competitivas sino adoptando la CVC como principio estratégico que guía el rediseño del propósito y de los procesos organizacionales. Como resultado, la innovación social surge cuando las soluciones a los problemas se basan en las necesidades de la comunidad, lo que exige sistemas de gobernanza más participativos y la movilización de actores externos.

Además, Hong et al., (2024) ofrecen una perspectiva empírica sobre el proceso de transformación de una filial extranjera de una empresa multinacional en China; las filiales enfrentan presiones constantes para mantener resultados financieros y, simultáneamente, el entorno local demanda acciones que respondan a necesidades sociales y ambientales. En muchos casos, estas demandas se abordan mediante proyectos de RSC que se enfocan en la comunidad, los empleados o el medio ambiente. Sin embargo, Porter y Kramer (2011), citados por Hong et al., (2024), advierten que tales iniciativas suelen funcionar como centros de costos y actúan como acciones superficiales que no generan un cambio sistémico.

En la actualidad, el estudio de Chen et al., (2025) analiza cómo microempresas de Taiwán generan VC usando plataformas digitales, mediante la agrupación en clústeres digitales, las microempresas aprovechan economías de escala, mejoran la interacción con clientes y desarrollan productos inclusivos. Este caso demuestra que la digitalización puede democratizar la CVC y empoderar a pequeñas empresas mediante la co-creación y la tecnología.

## Casos de estudio

Con el fin de profundizar en la aplicación de la CVC en contextos reales, en este espacio se representa una serie de estudios organizados cronológicamente. Dichos casos permiten analizar cómo distintos sectores y organizaciones integran estrategias de VC, identificando logros alcanzados y retos persistentes. Esta secuencia temporal posibilita examinar la evolución en la implementación de CVC y extraer aprendizajes clave para su replicabilidad.

## África

Bee et al., (2015) decidió en Nestlé que el capital de riesgo sería el corazón de su estrategia empresarial y optó por el desarrollo rural como su prioridad. En África occidental, lanzó el programa Farmer Connect, que ofreció capacitación y apoyo a miles de agricultores, además de establecer alianzas con la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Fundación Mundial del Cacao para mejorar la educación, el acceso al agua y las condiciones laborales. Este proyecto no solo redujo la contaminación por micotoxinas, sino que también permitió a las fábricas abastecerse con granos locales y disminuir la dependencia de importaciones, lo que a su vez aumentó los ingresos de los agricultores, fortaleció la seguridad alimentaria y redujo costos.

Aunque esta iniciativa mejoró la imagen de Nestlé y demostró cómo una multinacional puede alinear sus intereses con los de la comunidad, también puso de manifiesto los desafíos relacionados con la dependencia de los productores y la necesidad de establecer relaciones sostenibles a largo plazo.

Por otro lado, Sebhatu (2017) analizó los retos y oportunidades de generar VC en la base de la pirámide, con énfasis en pequeños agricultores de África subsahariana. Señaló que su inclusión en los mercados requiere modelos de negocio inclusivos apoyados por ONG, actores locales y emprendedores que aporten capacitación, fortalecimiento de cadenas de valor y acceso a mercados. Destacó iniciativas como EPOPA y KOAN, que certifican y conectan a productores con mercados globales, así como el caso de Ideal Providence Farms en Ghana, donde la innovación y el liderazgo emprendedor permitieron articular producción local con comercio internacional, promoviendo crecimiento sostenible, resiliencia y reducción de la pobreza.

De manera complementaria, Pillay y Scheepers (2020) analizaron el caso de Nestlé ESAR durante la crisis de la COVID-19, mostrando cómo una multinacional puede integrar la CVC en su respuesta a emergencias. Más allá de la filantropía, la empresa combinó donaciones con apoyo a programas de nutrición y desarrollo comunitario, al tiempo que fortaleció el empleo y los encadenamientos regionales al producir localmente el 90% de sus productos en Sudáfrica. Este enfoque evidenció que la CVC puede reforzar simultáneamente la resiliencia de la cadena de valor y la confianza de las comunidades.

Paralelamente, Ollivier de Leth y Ros-Tonen (2022) analizan la estrategia de Nestlé en la cadena de cacao de Ghana bajo un enfoque de desarrollo inclusivo. Identifican tres modalidades de CVC mediante pagos de primas a los agricultores, programas de capacitación agrícola e inversiones en infraestructura social. Aunque estas iniciativas han contribuido a mejorar la productividad y ofrecer ciertos beneficios, las autoras señalan que los agricultores reciben solo una parte limitada de los beneficios económicos y que las relaciones de poder continúan siendo desiguales. El estudio concluye que, si bien la CVC ayuda a mitigar algunos problemas, no transforma las estructuras que sostienen la vulnerabilidad de los productores. Por ello, recomiendan complementar las estrategias empresariales con políticas públicas que garanticen precios justos y una participación más efectiva de los agricultores en la cadena de valor.

## América

Tate y Bals (2018) analizaron negocios sociales en Haití que muestran cómo las capacidades sociales permiten generar VC en contextos de catástrofes y debilidad institucional. Destaca el caso de Energy Products (EPRO), surgido de la colaboración entre una ONG europea y un emprendedor local, dedicado a producir y distribuir energía asequible. La estrategia movilizó financiamiento y conocimientos externos para adaptarlos a necesidades comunitarias, generando empleo, acceso a energía y fortalecimiento de capacidades locales. Este caso evidencia cómo la co-creación con actores internacionales y locales puede integrar valor económico, ambiental y social.

Por otra parte, Alcaraz et al. (2019) tuvieron la oportunidad de analizar la Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica (BITE) en República Dominicana y presentarla como una estrategia de capital de riesgo orientada al desarrollo del capital humano. Siendo una iniciativa impulsada por IMCA debido a la

escasez de técnicos cualificados, comenzó a operar mediante una alianza público-privada, que actualizó los planes de estudio existentes, capacitó a docentes, equipó laboratorios y promovió las prácticas profesionales. Al adherirse a la lógica de los clústeres locales, IMCA transformó la necesidad social en una oportunidad de negocio, lo que le permitió reducir costes y fidelizar a sus clientes, a la vez que se beneficiaba de las implicaciones sociales derivadas del aumento de las tasas de empleo juvenil. Sin embargo, los autores enfatizan que el modelo desarrollado solo puede ser sostenible si se preserva la colaboración intersectorial y no se simplifica excesivamente la narrativa del capital de riesgo.

Un ejemplo ilustrativo de cómo el VC puede aplicarse en contextos urbanos se encuentra en el caso colombiano de Mejor en Bici. Caicedo et al., (2019) presentaron esta experiencia, donde una empresa de bicicletas compartidas buscó mejorar su rendimiento a través de una estrategia de VC. Al principio, tras enfrentar dificultades financieras y competitivas, los fundadores se acercaron a la Cámara de Comercio de Bogotá para diseñar, mediante la cocreación, una iniciativa que combinara objetivos ambientales (fomentar la movilidad sostenible y reducir las emisiones de dióxido de carbono) con metas económicas (aumentar ingresos y expandir el negocio). Así, se evidenció que la colaboración con actores institucionales y la alineación de intereses sociales y empresariales demostraron que es posible rescatar y escalar modelos de negocio innovadores en entornos urbanos.

Desde otra línea, Arévalo Mesa (2020) presenta un caso que ejemplifica cómo los procesos de consulta previa pueden convertirse en espacios de VC. El documento se presentó como tesis y su objetivo es analizar cómo la VC se aplica en la relación entre Chevron Petroleum Company y la comunidad indígena Wayuu. Es decir, en la práctica, el caso descrito evidencia cómo el VC articula el avance económico de la firma con la prosperidad social de la comunidad, considerando su cultura y las expectativas de ésta. La mejor lección que se desprende de este caso presenta el desafío de superar la desconfianza y aplicar productos adaptados, la productividad inclusiva y la formación de clústeres locales.

En su investigación, Sánchez Farías (2020) presenta un enfoque sobre la aplicación del Valor Compartido en una pyme colombiana. A través del estudio de caso de SOTECOL SAS, una empresa del sector autopartes, la autora describe el proceso mediante el cual la pyme, tras identificar las necesidades de los stakeholders y un análisis de la cadena del sector, desarrolló vías de Valor Compartido alineadas con la visión y la propuesta corporativa de la empresa, así como la evaluación de la sostenibilidad financiera de las iniciativas. De esta manera se evidencia que la implementación del Valor Compartido en pymes implica articular las estrategias competitivas y las de responsabilidad social, a la par de instaurar capacidades para medir y comunicar los resultados.

El caso brasileño de Suzano, abordado por De Tommaso y Pinsky (2022), proporciona un ejemplo ilustrativo de la implementación sistémica de la CVC mediante la cultura de la “innovabilidad”, la cual integra la innovación con la sostenibilidad. El modelo presentado por los autores abarca un total de nueve elementos interdependientes y pone en práctica las tres estrategias definidas por Porter y Kramer mediante: (i) el replanteamiento de productos con menor huella ambiental; (ii) la redefinición de la productividad a partir de mejoras en la eficiencia energética y la logística; y (iii) la creación de clústeres

mediante inversiones en iniciativas en educación y salud en las comunidades. Como resultado de estas estrategias logradas mediante un enfoque proactivo de CVC, la empresa mejoró su reputación, atrajo a inversores, disminuyó su huella de carbono y contribuyó al desarrollo de su entorno social. En este caso, el mandato del liderazgo y la estipulación de métricas precisas fueron consideraciones claves para la sostenibilidad de la creación de VC en el tiempo.

Por otro lado, Lehoux et al. (2023) analizan casos en profundidad de organizaciones de atención médica que generan VC mediante IK. Estas organizaciones utilizan modelos híbridos que combinan competencias técnicas, sociales y empresariales, integrando cinco dimensiones de valor (población, sistema de atención médica, económico, medioambiental y organizativo). Los hallazgos muestran que los equipos multidisciplinarios y la participación de múltiples actores facilitan la gestión de tensiones y potencian sinergias para equilibrar rentabilidad y misión social.

A su vez, Mishra y Ray (2024) destacan a Patagonia como un excelente ejemplo de una empresa que verdaderamente encarna valores compartidos. Integran en su misión la creación de productos de alta calidad, el compromiso de reducir el impacto ambiental y el uso de su negocio como plataforma para impulsar soluciones a la crisis ecológica. Esta filosofía está profundamente arraigada en la cultura corporativa de Patagonia, y una parte de sus ganancias se destina a causas ambientales. Es así como este enfoque muestra una estrategia donde el éxito económico y la sostenibilidad van de la mano. Como resultado, Patagonia se ha forjado una sólida reputación y continúa experimentando un sólido crecimiento.

De manera complementaria, Shah et al. (2024) presentan un caso de modelación epidemiológica que evalúa la introducción de una vacuna pentavalente (MenABCWY) en adolescentes. Su análisis muestra que un esquema de una dosis de MenACWY a los 11 años seguido de dos dosis de MenABCWY a los 16 años evitaría 123 casos de enfermedad, 17 muertes, 574 años de vida perdidos y ganaría 757 QALYs respecto a la atención estándar. Los autores llegan a la conclusión de que una estrategia de dos dosis no solo mejora notablemente el impacto en la salud, sino que también ofrece beneficios económicos y sociales. Este ejemplo muestra cómo invertir en prevención puede generar valor al disminuir la carga de enfermedades y optimizar la distribución de recursos en el sistema de salud, subrayando la importancia de considerar tanto aspectos epidemiológicos como económicos en las decisiones de salud pública.

## Asia

Lam (2015) revisó el caso de la empresa social iEnterprise, que demostró cómo el VC puede aplicarse a la inclusión laboral. Fundada como WISE en Hong Kong en 2012, su misión era proporcionar empleo a personas con discapacidad sin depender de los subsidios públicos. La oportunidad surgió en 2014, cuando Hong Kong Broadband Network decidió externalizar la línea de atención 1083 y, según los principios del VC, quería que la subcontratación sea una manifestación de su contribución a la comunidad. En una colaboración con la ONG Hong Kong Rehabilitation Power estableció un centro de llamadas gestionado por personas con discapacidad y apoyado por voluntarios. Aunque el ahorro económico para HKBN fue limitado, la alianza fortaleció su reputación, incrementó la satisfacción de los clientes y demostró que la inclusión podía

integrarse en el núcleo del negocio. Para iEnterprise, la experiencia validó la sostenibilidad de su modelo y aportó capacidades de gestión transferibles al sector social.

Desde otra perspectiva, Sarmah y Rahman (2016) vale la pena mencionar que la North Eastern Development Finance Corporation lanzó un proyecto artesanal con jacinto de agua en el noreste de India con la premisa de empoderar a las artesanas rurales desfavorecidas. A pesar de que este enfoque se concibió inicialmente como un enfoque de responsabilidad social corporativa, con el tiempo, se convirtió en un modelo de creación de valor compartido. En efecto, la iniciativa no solo proporcionó a la empresa una nueva fuente de ingresos, sino que también influyó significativamente en la vida de las mujeres. Al respecto, las artesanas fueron formadas y posteriormente apoyadas financieramente. Por lo tanto, es seguro decir que incluso cuando se combinan los enfoques de las empresas con los tradicionales, ya que, se pueden alcanzar beneficios económicos y sociales al mismo tiempo.

En un enfoque similar, Sarmah y Rahman (2016) presentan el caso de ITC–Mangaldeep, donde la Indian Tobacco Corporation diversificó su negocio integrando sostenibilidad y responsabilidad social. Mediante acuerdos con gobiernos estatales para el suministro de bambú y destacadas iniciativas forestales, la empresa ha demostrado que la colaboración entre el sector público y privado, junto con una gestión sostenible de la cadena de valor, puede generar beneficios económicos y sociales al mismo tiempo.

Por su parte, Lee (2019) también estudio cómo la multinacional de gran tamaño Samsung Electronics ha incorporado la CVC en su proceso de sostenibilidad. La empresa ha pasado de modelos de RSC preconcebidos a modelos más integrados, que se sustituyen por formas más integrales y orientadas a dar respuesta a cuestiones sociales específicas, puesto que Samsung aplica un modelo de cuatro etapas las cuales son: supervivencia, autosatisfacción, imagen y sostenibilidad, enfocándose en repensar sus productos y mercados, redefinir la productividad y fomentar clústeres locales.

De igual forma, Chia y Singh (2019) relanzaron un medicamento con el que tratar el asma y la EPOC en Filipinas recién presentado en una sola toma y a bajo coste. Para ello, la empresa adaptó el producto y la cadena de suministro, creando una versión económica y poniendo en marcha una estrategia de acceso a los medicamentos para que pudiesen llegar a las comunidades con escasos recursos. Este caso demuestra cómo la realineación de productos y mercados puede no solo satisfacer necesidades sociales sino también abrir nuevas oportunidades para atraer clientes. Asimismo, resalta la importancia de diseñar estrategias de precios y distribución que se alineen con las capacidades económicas de las comunidades, así como de colaborar con actores locales.

Seguidamente, Chang et al. (2021) estudian el modelo de éxito de la comunidad Chinioti Sheikh en Pakistán y muestran que este se sustenta en una combinación de valores colectivos, rasgos individuales y mentalidad emprendedora. Resaltan que dicha mentalidad impulsa a los empresarios a perseverar pese a los fracasos, mientras que la moralidad y los valores éticos resultan esenciales para lograr el éxito. El caso evidencia que la colaboración comunitaria y el compromiso con principios éticos no solo favorecen la prosperidad económica, sino también la cohesión social. Con base en ello, los autores proponen un modelo de éxito guiado por valores que podría inspirar a otras comunidades empresariales.

Desde otra perspectiva, el estudio de Kuah et al., (2021) compara los modelos de multiculturalismo de Singapur y Malasia. A partir de un análisis causal, los autores observan que Singapur ha adoptado políticas de integración y pragmatismo, por su parte, Malasia ha implementado un modelo de separación y preferencialismo. Como resultado, estos enfoques divergentes han producido efectos distintos en términos de cohesión social y competitividad: los indicadores muestran que Singapur supera a Malasia en tolerancia racial, atracción de talento calificado y flujos de inversión extranjera. Por ende, la investigación sugiere que el multiculturalismo puede utilizarse como una política pública para mejorar la competitividad nacional al fomentar la tolerancia, la atracción de talento y el comercio.

A su vez, Do et al., (2022) analizaron la adopción de prácticas de economía circular en la industria de procesamiento de productos del mar en Vietnam. Su investigación define la “eficiencia basada en la legitimidad” como una lógica compartida que permite armonizar el crecimiento económico con la protección ambiental mediante el uso eficiente de los recursos. Los autores basan su análisis en una teoría institucional extendida y subrayan que la circularidad facilita la armonización del desarrollo económico (eficiencia) y la protección ambiental (legitimidad). El estudio ofrece una guía práctica para la transición de prácticas convencionales a nuevas prácticas circulares y destaca que la cooperación entre actores y la legitimidad institucional son fundamentales para su difusión.

De igual forma, Abu et al. (2022) analizaron la relación entre las restricciones de movilidad por la pandemia y el mercado bursátil de Malasia. A partir de datos de Google, encontraron que los confinamientos redujeron significativamente la movilidad, especialmente en sectores minoristas y recreativos, y que tras 70 días comenzó la recuperación junto con el aumento en las transacciones y en el índice KLCI. El estudio evidenció que los inversores ajustaron sus expectativas según los patrones de movilidad y mostró, en clave de VC, que la estabilidad económica depende de garantizar movilidad segura y bienestar social.

En esta misma línea, Laddha y Bose (2024) analizaron el caso de Two Brothers Organic Farms (TBOF) en India como ejemplo de CVC en un entorno competitivo. La empresa construyó su estrategia en torno a la agricultura orgánica y el desarrollo comunitario, capacitando a agricultores rurales en prácticas sostenibles y brindándoles una plataforma de comercialización. Este modelo no solo aseguró a TBOF un suministro constante y de calidad, sino que también incrementó los ingresos de los agricultores, fortaleció la confianza de los consumidores y consolidó la visión del VC al tratarlos como socios estratégicos. Por otro lado, Reindl (2024) analizó la adopción de la CVC por parte de empresas austriacas en China, encontrando que la mayoría se limita a acciones filantrópicas o de RSC y solo unas pocas aplican estrategias de VC. Estas se concentran en sectores como construcción y hospitalidad, mediante integración de proveedores locales, mejora de condiciones laborales y programas de capacitación. Los resultados evidencian impactos positivos en reputación y relaciones comunitarias, aunque los beneficios económicos son moderados y persisten barreras como el desconocimiento del concepto y la presión por resultados inmediatos.

Asimismo, Hong et al. (2024) estudiaron la transición de Kirin Beer Zhuhai de proyectos de RSC a iniciativas de CVC que combinan metas sociales y económicas. Mediante la teoría de

decoupling y el principio de decoupling temporal, demostraron de qué manera la empresa intercambia el acento de los objetivos sociales y los económicos para sostener legitimidad e intentar satisfacer las exigencias sociales locales. Con el concepto de yin-yang balancing, evidenciaron cómo el decoupling en la forma de separación e integración flexible permite la creación de sinergias, y la CVC se presenta como una estrategia dinámica y flexible en subsidiarias localizadas fuera del país.

## Europa

En lo que se refiere al caso europeo, se mostraba el ejemplo de Monios y Bergqvist (2015), que describen la colaboración entre un transportista y un transitario en Suecia para la oferta de un servicio de transporte intermodal desde/hacia el puerto de Goteborg, donde las partes que formaban parte del acuerdo habían creado un sistema de contabilidad abierta y habían firmado contratos de largo plazo para la compartición de riesgos/beneficios que, gracias a la confianza y a la colaboración, habían permitido la obtención de las ventajas de una empresa conjunta. Todo ello sin necesidad de crear una nueva entidad jurídica. Como consecuencia de ello, se lograba una mayor eficiencia logística, un reparto equitativo de los riesgos y el surgimiento de nuevo conocimiento. Los autores advierten, no obstante, que la replicación de este caso requeriría altos niveles de confianza y acuerdos contractuales complejos.

Por otra parte, Pera et al., (2016) analizaron el mega evento Ecosistema de la Expo 2015, celebrado en Milán y concebido como un ecosistema multisectorial donde numerosos actores públicos y privados generaron valor. En cuanto a las principales motivaciones, se identificaron la reputación, la experimentación y el desarrollo de relaciones. Además, entre los facilitadores, destacaron las cualidades de apertura, inclusión y confianza. El caso ilustra que la cocreación de capital riesgo requiere infraestructuras organizativas y un líder que articule objetivos compartidos.

De manera complementaria, Collazzo y Kubelka (2019), Investigaron el uso del capital riesgo a través de clústeres empresariales en Austria. Estos clústeres, integrados por empresas, proveedores e instituciones de la misma zona, facilitaron la coordinación de recursos y la distribución de riesgos para generar simultáneamente valor económico y social. De igual manera, la interacción entre poetas y actores públicos fomentó la adopción de prácticas.

En la industria de bares británicos, la innovación mediante el diseño fue objeto de estudio de Martin et al., (2019) estudiaron la industria de bares británicos y propusieron el concepto de pubscape, un modelo que combina tradición y modernidad inspirado en el servicescape que fusiona tradición y modernidad. Mediante un análisis longitudinal en una cervecería mediana, demostraron cómo el diseño se convirtió en un catalizador de la innovación al adaptar la oferta a las expectativas del consumidor. Las mejoras en el entorno físico, como espacios móviles modernos y adaptados a niños, fueron algunos de los cambios que aumentaron la clientela, diversificaron la experiencia y fortalecieron la identidad local de la marca.

A su vez, Kherchi et al., (2019) utilizaron el Grupo Volvo buscando determinar si las estrategias sociales corporativas pueden generar capital de riesgo. Como resultado, el estudio explica que, para abordar los problemas ambientales y generar valor económico y social, Volvo considera el capital de riesgo como una inversión sostenible que exige innovación en el

rediseño de productos y mercados, además de aumentar la productividad en toda la cadena de valor y desarrollar las comunidades locales. De igual manera, la investigación subraya que la empresa debe avanzar en paralelo en el negocio y la sociedad, integrando además objetivos sociales en sus operaciones con el fin de fortalecer su competitividad y su contribución a las comunidades.

En relación con lo anterior, Alberti y Belfanti (2019) analizaron la iniciativa Science and Innovation Food District (SIFooD), liderada por Whirlpool en Italia, que abordó el problema del desperdicio de alimentos a través de un clúster creado en 2012. Este integró empresas, universidades, entidades públicas y ONG con el fin de desarrollar tecnologías y sistemas de gobernanza orientados a reducir pérdidas en la cadena alimentaria. Inspirado en el enfoque de impacto colectivo, estableció órganos de gobernanza que definieron agendas comunes, coordinaron proyectos y fijaron indicadores de desempeño, mientras que los grupos de trabajo especializados y la comunicación constante garantizaron la alineación entre los socios. Los resultados incluyeron proyectos de investigación, prototipos y campañas de sensibilización que contribuyeron a disminuir el desperdicio y generaron oportunidades de negocio. No obstante, la evidencia disponible fue principalmente descriptiva y circunscrita a un único clúster, lo que planteó interrogantes sobre la escalabilidad y transferencia del modelo.

La literatura también ha mostrado que el VC enfrenta retos particulares cuando las empresas atraviesan procesos de cierre. En esa línea, Arena et al., (2020) analizaron el desmantelamiento de un sitio industrial de una empresa energética italiana (Energ.IT) y evidenciaron que la CVC no es automática en este tipo de contextos. El estudio identificó tres estrategias: Activación, Integración y Co-diseño, que implican la participación proactiva de la empresa con los actores locales y las autoridades para transformar el sitio en un activo para la comunidad. De este modo, la investigación resaltó que la proactividad empresarial y el reconocimiento del valor de los recursos sociales fueron claves para evitar escenarios de abandono y destrucción de valor.

De igual forma, Crowley-Henry et al. (2021) estudiaron tres pymes irlandesas lideradas por fundadores migrantes y hallaron que las prácticas de gestión de recursos humanos variaban según el tamaño de la empresa y la experiencia internacional del fundador: desde políticas formalizadas en la mediana, prácticas semiformales en la pequeña y soluciones ad hoc en la microempresa. Los fundadores aprovecharon su capital profesional global para atraer y retener talento migrante, mostrando cómo la experiencia migratoria favorece la apertura a empleados internacionales. Las pymes más receptivas al talento extranjero adaptaron sus políticas de GRH a una visión cosmopolita, generando VC al combinar diversidad y competitividad organizacional con oportunidades de empleo y desarrollo para los migrantes.

En el ámbito de la salud pública y la innovación farmacéutica, uno de los debates centrales es cómo se distribuye el valor creado por los nuevos medicamentos. Woods et al., (2021), desarrollaron un modelo para estimar cómo se reparte ese valor en el caso de los productos farmacéuticos de marca. Al aplicar su modelo a evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional para la Excelencia en la Salud y la Atención (NICE), encontraron que los beneficios netos disponibles para la sociedad variaban de pérdidas del 160 % a ganancias del 94 %. Además, en muchos casos, los beneficios de los nuevos

medicamentos no compensan los costos de oportunidad de los pagos a los fabricantes, de modo que la creación de valor reducía la salud de la población.

En el ámbito de la movilidad, Wadud y Mattioli (2021) aplicaron el análisis de TCOU a datos de la Encuesta Nacional de Viajes del Reino Unido y concluyeron que la transición total a la movilidad automatizada es improbable, ya que la propiedad vehicular sigue siendo más económica para muchos usuarios. No obstante, estos servicios resultan más rentables para una parte significativa del parque vehicular. El estudio evidenció que su adopción dependerá de factores socioeconómicos y territoriales, y aporta una base para diseñar políticas de transporte que equilibren eficiencia, sostenibilidad y accesibilidad, generando VC en la movilidad.

La pandemia de Covid-19 puso a prueba no solo a las grandes empresas sino también a los emprendedores migrantes, quienes debieron encontrar formas creativas de sostener y generar valor en un entorno adverso. En este marco, Elo et al. (2022) estudiaron a emprendedores migrantes rusoparlantes en Alemania durante la pandemia y hallaron que, pese a las dificultades, adaptaron sus modelos de negocio mediante diversificación de canales, servicios en línea y uso de activos culturales y lingüísticos para conectar con comunidades específicas. La resiliencia se reflejó en la innovación, la movilización de redes sociales y la identidad cultural como diferenciador, generando beneficios económicos, fortaleciendo comunidades y preservando valores culturales, con un aporte implícito al VC.

## Oceanía

En este continente, pocos estudios han mostrado cómo las empresas pueden integrar el VC en sus estrategias corporativas. Mehera y Ordoñez-Ponce (2021) analizaron los casos de Bendigo Bank y Stockland Property Group, que integraron el modelo de VC al redefinir productos, cadenas de valor y alianzas locales, priorizando la participación de clientes y comunidades regionales. Entre 2014 y 2019, ambas compañías aumentaron su retorno sobre el patrimonio y generaron impactos sociales tangibles, demostrando que la CVC puede aplicarse con éxito en sectores financieros y de bienes raíces.

En la misma perspectiva, Milte et al., (2018) emplean un experimento de elección discreta para identificar las características de los hogares de ancianos más valoradas por los residentes y sus familiares. Los resultados indican que la prioridad principal es sentirse como en casa en la propia habitación, seguida por que el personal dedique suficiente tiempo a los residentes, la sensación de hogar en los espacios comunes y la flexibilidad en las rutinas de cuidado. Además, se evidencian diferencias en las preferencias entre residentes y familiares, lo que llevó a los investigadores a desarrollar algoritmos de puntuación separados. Este caso demuestra cómo la adaptación del servicio a las necesidades emocionales y de autonomía de los usuarios crea VC: mejora el bienestar de los residentes y brinda a las instituciones indicadores para orientar sus inversiones y diferenciarse competitivamente.

## Identificación de patrones entre organizaciones y clústeres

El análisis conceptual y de los casos de estudio identificados, permite identificar patrones comunes en la manera en que las organizaciones conciben, diseñan y ejecutan las iniciativas de

CVC, aunque no son homogéneos, muestran líneas de convergencia que evidencian cómo distintos sectores han logrado la integración de objetivos económicos con propósitos sociales.

En primer lugar, se identifica la relevancia de los clústeres como catalizadores de la estrategia, los cuales actúan como nodos de colaboración que permiten a las empresas articular sus capacidades internas con recursos externos provenientes de gobiernos, instituciones sin fines de lucro, comunidades y otros grupos relacionados. Los artículos revelaron que las iniciativas de colaboración en torno a problemáticas sociales logran consolidarse gracias a la interacción de actores con intereses diversos, pero con un propósito compartido.

En cuanto a los sectores productivos, se reconoce que las industrias con cadenas de valor extensa, tales como la automotriz, alimentaria o de recursos naturales, tienden a estructurar sus programas de CVC en torno a la eficiencia y la sostenibilidad, ya que, debido a la naturaleza de su actividad, reconocen que los impactos ambientales y sociales pueden convertirse en riesgos económicos si no son gestionados de manera proactiva.

Transversalmente, se distingue la importancia de la digitalización y la innovación tecnológica, la literatura subraya que las empresas se adoptaron a tecnologías digitales y enfoques basado en datos que presentan mayores posibilidades de identificar oportunidades de CVC, de manera que se concibe transparencia e igualdad en el acceso a la información para todos los grupos de interés involucrados en las estrategias de CVC.

A nivel metodológico, se refleja una orientación hacia la colaboración y la co-creación, las organizaciones no conciben la CVC como un proceso unilateral, sino como una dinámica de interacción constante con los stakeholders, por ello, la integración de necesidades reales de clientes y comunidades y el diseño conjunto de proyectos, destacan como prácticas recurrentes. De esta forma, no solo legitiman las iniciativas sociales, sino que aseguran su sostenibilidad a largo plazo gracias a la alineación con intereses compartidos.

En cuanto a los ámbitos geográficos, se determina un patrón de adaptación contextual; en regiones con vacíos institucionales o limitaciones de recursos, como África o América Latina, la implementación del VC se apoya en bricolaje y en la movilización de capacidades locales. En contraste, en contextos europeos o asiáticos, la estrategia se vincula más con la innovación corporativa, la integración de métricas de sostenibilidad y la participación en redes internacionales.

Un patrón adicional identificado corresponde a la orientación hacia la sostenibilidad integral bajo el enfoque de triple impacto, las organizaciones que han tenido éxito en la aplicación del VC no priorizan únicamente uno de estos ejes, sino que buscan un balance entre los tres. En la práctica, esto se traduce en iniciativas que no solo incrementan la productividad de la empresa, sino que también generan beneficios sociales medibles y contribuyen a la protección del medio ambiente mediante prácticas circulares o energías renovables.

De igual modo, se destaca un patrón relacionado con la construcción de confianza y legitimidad mediante la participación de las comunidades, se evidencia que las empresas que logran establecer relaciones transparentes y horizontales con sus grupos de interés consolidan un mayor grado de aceptación social y permanencia en el tiempo, lo cual revela que la legitimidad se obtiene de resultados económicos y, a partir de

procesos de diálogo genuino, participación y reconocimiento del saber local como un insumo válido para la toma de decisiones.

Finalmente, se identifica un patrón relacionado con la resiliencia organizacional frente a entornos cambiantes y complejos; las organizaciones suelen compartir la capacidad de adaptarse rápidamente a crisis económicas, fluctuaciones en la demanda o transformaciones regulatorias. Por tanto, la flexibilidad y la innovación son condiciones indispensables para sostener las iniciativas en el tiempo, de hecho, durante la pandemia de COVID-19, las empresas reformularon sus proyectos de VC para atender nuevas necesidades sociales y demostraron que la adaptabilidad es un rasgo transversal en los casos exitosos.

### **Determinantes de éxito en la aplicación**

El estudio detallado de los casos y la literatura permite identificar un conjunto de determinantes críticos que explican el éxito en la implementación de iniciativas de VC, los cuales abarcan tanto condiciones internas de las organizaciones como variables externas asociadas a su entorno institucional, social y económico.

La alineación estratégica entre el núcleo del negocio y los objetivos planteados es un determinante primordial; la evidencia demuestra que los proyectos de VC más exitosos logran integrar las iniciativas sociales en su estrategia corporativa central. De esta manera, la CVC se convierte en una fuente de innovación y ventaja competitiva, por ejemplo, en los casos de estudio, el éxito se explica porque las prácticas de sostenibilidad se articularon directamente con los procesos productivos y comerciales, lo cual asegura su continuidad y legitimidad.

Un segundo determinante corresponde al liderazgo y la cultura organizacional, los estudios revisados muestran que el compromiso genuino de la alta dirección junto a liderazgo inclusivo y participativo resultan indispensables para movilizar recursos internos y alinear a los colaboradores. Por tanto, el éxito de los programas de VC depende de que la organización entera incorpore una visión compartida que promueva la innovación, la transparencia y la búsqueda de beneficios colectivos.

Otro factor clave es la capacidad de gestión de alianzas y redes externas, la revisión evidencia que las organizaciones con relaciones de confianza con comunidades, gobiernos, universidades y ONG alcanzan mejores resultados. Este determinante se expresa en la conformación de clústeres donde la colaboración multiactor potencia la disponibilidad de recursos, facilita el aprendizaje organizacional y multiplica los impactos positivos.

En relación con los mecanismos de innovación, los determinantes incluyen la adopción de tecnologías emergentes, la incorporación de prácticas de economía circular y el desarrollo de nuevos modelos de negocio inclusivos: el éxito depende en gran medida de la capacidad de las empresas para generar soluciones creativas que integren, simultáneamente, eficiencia productiva, reducción de impactos y generación de valor social.

Asimismo, los sistemas de medición y evaluación constituyen un determinante crítico, las organizaciones que establecen métricas claras para monitorear los resultados sociales, ambientales y económicos de sus proyectos de VC logran legitimar sus iniciativas ante los stakeholders y garantizan la mejora continua. Sin mecanismos de evaluación rigurosos, el riesgo de caer en prácticas superficiales o simbólicas aumenta,

debilitando la credibilidad de las empresas y limitando la sostenibilidad de los resultados.

Otro determinante es la adaptabilidad organizacional frente a contextos cambiantes; las organizaciones que logran ajustar sus estrategias frente a crisis económicas, transformaciones regulatorias o emergencias sanitarias como la pandemia de COVID-19, mantienen la vigencia y pertinencia de sus iniciativas, así, la resiliencia y la flexibilidad se convierten en atributos esenciales para consolidar la CVC como estrategia de largo plazo.

Finalmente, un factor transversal es la legitimidad social de las iniciativas, pues el éxito de los proyectos de VC depende de la percepción positiva de los stakeholders. La participación comunitaria, la transparencia en la comunicación y la capacidad de responder a necesidades reales generan confianza y aseguran que las iniciativas se sostengan en el tiempo, en contraste, cuando las empresas desarrollan programas desvinculados de las expectativas sociales, estos tienden a fracasar o a percibirse como estrategias de marketing encubiertas.

### **Análisis crítico de los resultados**

La revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo un protocolo riguroso que permitió estructurar de manera clara toda la información recopilada a lo largo de diez años de publicaciones académicas. Este proceso incluyó criterios de selección estrictos asegurando que solo se incluyeran documentos relevantes y de alta calidad, tanto en inglés como en español, que fueran de acceso abierto y tuvieran un vínculo directo con el tema del VC. Así, la metodología de búsqueda utilizada en bases de datos reconocidas ayudó a filtrar duplicados y a descartar textos poco relacionados, dando como resultado una muestra final de estudios representativos que brindaron una visión completa sobre la evolución del concepto y sus aplicaciones prácticas. Gracias a este diseño, se logra establecer un panorama sólido que facilita un análisis crítico de las tendencias emergentes en la literatura, destacando coincidencias, diferencias y los desafíos para consolidar este enfoque en el ámbito organizacional.

En esa línea, los hallazgos revelan que la idea de VC se está expandiendo en el ámbito académico y empresarial como una forma que pretende superar las restricciones de la RSC y la filantropía y/o donación corporativa. Asimismo, se encontró que las empresas, de diferentes sectores y tamaños, reconocen que su sostenibilidad en el tiempo no solo se basa en la maximización de las ganancias, sino que deben considerar e integrar de manera simultánea las problemáticas y necesidades socioculturales y ambientales que las rodean. Este cambio de paradigma implica delinear nuevas formas de pensar la relación empresa/sociedad, donde se hace evidente la necesidad de conciliar el crecimiento económico empresarial con el bienestar social. Por ende, el VC se puede proyectarse como un marco que puede motivar a las empresas a rediseñar sus objetivos estratégicos, a la innovación en su modelo de negocio y al fomento de dinámicas de cooperación con actores externos, cuyo fin sería forjar resultados que contribuyan de igual manera a la empresa en sí como a la comunidad en la que están inmersa. A partir de esta evolución, la literatura que se analizó permite establecer que las formas de materialización del VC son diversas y dependen de varios factores, como los rasgos característicos de la industria, el enfoque de sus dirigentes, sus recursos disponibles y la problemática y/o necesidad del entorno. No obstante, aunque no se haya una metodología estándar, o un

protocolo establecido para su implementación, los estudios coincidieron en que las iniciativas exitosas comparten ciertos elementos en común. En particular, destacan los principios de la intención social y la estrategia institucional, la disposición para trabajar en alianzas multisectoriales, la incorporación de criterios sociales y ambientales en la gestión de operaciones, la capacidad de innovación como palanca para transformar procesos y la implementación de sistemas de medición de impactos multidimensionales. Esto puede considerarse una guía para implementar el enfoque, pero también puede verse que su efectividad depende de la adaptación a un contexto específico.

En ellas sobresalen la intención social y la estrategia institucional, la capacidad para colaborar en alianzas multisectoriales, la integración de criterios sociales y ambientales en la gestión de operaciones, la innovación como motor para cambiar procesos y la implementación de sistemas para medir impactos multidimensionales. Esto puede servir como una guía para poner en práctica el enfoque, pero también puede verse que su efectividad depende de la adaptación a un contexto determinado. Más allá de los beneficios económicos inmediatos, el enfoque permite construir legitimidad social, refuerza la confianza con las comunidades y transforma la empresa en un verdadero actor de cambio del desarrollo sostenible.

Esto se traduce, en la realidad, en la aparición de proyectos que, a pesar de su diversidad en el diseño y el alcance, buscan equilibrar la rentabilidad con un efecto social positivo. Por lo tanto, es evidente que esta perspectiva tiene una importancia especial en los sectores en los que las desigualdades sociales y medioambientales son más notables; esto produce aprendizajes que enriquecen el debate acerca de cómo fortalecer el VC como estrategia competitiva a largo plazo.

Cabe destacar que la selección de bases de datos concretas condicionó el proceso de revisión, lo que, aunque aseguró un nivel apropiado de relevancia y rigor, podría haber dejado fuera literatura importante publicada en otros repositorios académicos. Igualmente, se detectaron artículos duplicados durante la depuración, lo cual mostró que era necesario llevar a cabo un análisis separado por cada base de datos antes de integrar los resultados. Asimismo, se optó por incluir solamente artículos en español e inglés, ya que son el idioma predominante de las publicaciones sobre VC y contribuyen a que la comunidad académica de referencia tenga acceso a ellas. No obstante, esta limitación excluyó investigaciones en otros idiomas que podrían ofrecer puntos de vista útiles. Por otro lado, debido a que no todos los trabajos analizados empleaban marcos metodológicos coherentes ni indicadores uniformes de evaluación, la diversidad de enfoques obstaculizó el establecimiento de comparaciones directas.

Por último, los resultados indican que el VC todavía está en una etapa de consolidación, a pesar de la abundancia de contribuciones teóricas y de la variedad de experiencias prácticas registradas; aún se requiere tener marcos metodológicos más definidos que posibiliten evaluar y replicar las iniciativas de manera sistemática. Por lo tanto, la ausencia de pautas universales obstaculiza la comparación de resultados entre organizaciones y contextos, lo que restringe la habilidad para determinar el impacto real del enfoque. Sin embargo, la tendencia general hallada sugiere que el VC tiene un potencial importante para transformarse en una referencia estratégica en la gestión organizacional, siempre y cuando se pueda progresar

en el desarrollo de herramientas prácticas que mejoren su aplicabilidad.

En general, el análisis permite concluir que este método ha progresado hacia un marco de múltiples dimensiones que vincula desarrollo sostenible y competitividad, lo que brinda una perspectiva alentadora para la transformación de las relaciones entre empresas y sociedad. Sin embargo, todavía se enfrenta a desafíos que requieren más rigor en términos conceptuales y metodológicos para reafirmar su lugar en el área de la gestión organizacional e industrial.

## 5. RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos posibilitan la formulación de sugerencias que refuerzan el VC como una estrategia fundamental en la gestión organizacional actual, sin embargo, para consolidar esta perspectiva es necesario progresar hacia marcos conceptuales coherentes y transparentes que lo distinguan de la RSC y la filantropía. Una delimitación exacta asegura que es considerado como un complemento aislado y debe ser una guía fundamental que engloba las dimensiones económica, social y ambiental al mismo tiempo, confiriéndole congruencia y legitimidad dentro de la macro estrategia empresarial.

Por otra parte, la construcción de estos cimientos debe ser complementada con métodos que guíen la aplicación en la práctica, aunque no se trata de crear manuales estrictos, sino de proporcionar pautas generales que faciliten el reconocimiento de oportunidades en diferentes contextos, la articulación de recursos internos y capacidades externas, y la definición de mecanismos evaluativos que representen los efectos de manera multidimensional. Las iniciativas se convierten en procesos verificables que refuerzan el compromiso con el desarrollo sostenible y la competitividad cuando se logra medir y monitorear de manera equilibrada los resultados económicos, sociales y medioambientales.

La necesidad de cooperación entre actores y sectores se suma a la necesidad de mantener una metodología coherente, la experiencia indica que los proyectos más efectivos y sostenibles son los que se implementan mediante la cooperación entre comunidades, empresas, entidades públicas y organizaciones civiles. Siguiendo esta línea, la transparencia, la corresponsabilidad y una repartición equitativa de las ventajas se transforman en pilares fundamentales para establecer confianza y credibilidad. A su vez, la gobernanza participativa definida como un espacio para el diálogo y la corresponsabilidad, fortalece la legitimidad de las acciones emprendidas y garantiza su permanencia a través del tiempo.

Además, la integración de herramientas digitales es un factor esencial que fortalece la administración del VC para dar seguimiento a procesos, recopilar y analizar datos, y desarrollar plataformas colaborativas para mejorar la eficiencia y la transparencia. Estas tecnologías aumentan la capacidad de innovación y también democratizan el acceso a oportunidades, permitiendo que las pymes participen en proyectos que antes estaban reservados para organizaciones con más recursos; por lo tanto, la digitalización fortalece la flexibilidad y el alcance de los proyectos en entornos competitivos y cambiantes.

No obstante, el VC debe ser entendido como un proceso que requiere adaptación continua a los contextos particulares en que se aplica; la innovación permanente y el aprendizaje organizacional permiten adaptar estrategias, dar respuesta a

nuevas necesidades y garantizar la sostenibilidad de los resultados. Por ende, los sistemas de seguimiento y evaluación son relevantes al integrar indicadores financieros, sociales y ambientales para generar información para la toma de decisiones estratégicas.

## 6. CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación identificó que el VC se encuentra en fase de consolidación, aun cuando es considerado un enfoque estratégico fundamental para la gestión empresarial actual. Si bien la revisión sistemática y el análisis realizado mostraron que todavía existía algo de confusión conceptual y metodológica, ahora es posible percibir con mayor claridad la CVC; el consenso de la importancia de esta estrategia como puente para vincular la creación de valor económico con la atención de problemas sociales y ambientales, se fortalece en la medida que se esclarecen las perspectivas en torno al concepto. La relevancia de este trabajo fue, precisamente, abordar esa dispersión conceptual y presentar con fundamentos válidos un estado del arte que organizó, sintetizó y proyectó lo que se había presentado y establecido, desde el debate académico y profesional, sobre la CVC.

Este trabajo no sólo organiza un campo previamente fragmentado, sino que también crea una base para investigaciones futuras destinadas a evaluar el VC en entornos regionales particulares, producir indicadores comparables y examinar sus relaciones con otros enfoques cada vez más relevantes para la gestión organizacional.

En la práctica, esta investigación se convierte en una guía para las organizaciones, ya que proporciona criterios y presenta lecciones aprendidas de experiencias que podrían desencadenar la creación de sus propias estrategias. Además, al demostrar que el VC no es un modelo cerrado sino más bien un marco, este estudio anima a las compañías a investigar cómo pueden satisfacer sus necesidades económicas y satisfacer las necesidades sociales y ambientales de manera innovadora, sostenible y competitiva. Esta oportunidad cobra mayor importancia en el contexto latinoamericano donde la presión por resolver problemas sociales estructurales se entremezcla con la necesidad de incrementar la competencia de las organizaciones a nivel global.

Desde una perspectiva empresarial, los resultados indican que el VC es flexible y puede adaptarse a todos los sectores productivos; la evidencia demostró que los factores clave para su éxito no dependen exclusivamente del tipo de industria, sino de algunas condiciones organizacionales tales como compromiso de liderazgo, capacidad para innovar, disposición para establecer alianzas con múltiples actores y la existencia de sistemas efectivos para medir los resultados. Estos elementos, provenientes de experiencias internacionales y en algunos casos emergentes de América Latina, resultaron en aprendizajes clave para las organizaciones interesadas en incluir esta perspectiva en sus estrategias de competitividad y sostenibilidad.

A nivel académico, la sistematización realizada es relevante, ya que proporciona a la literatura un marco de referencia claro y estructurado que facilita la comprensión de la evolución del término, sus tensiones y sus posibles desarrollos. Esto dado a que la revisión realizada permitió cumplir con los objetivos propuestos en el inicio de la investigación mediante la evolución del concepto de VC, la identificación de los modelos de

aplicación más relevantes al respecto y el estudio casos empresariales documentados en la literatura.

A su vez, el estudio es una reflexión crítica de los desafíos y oportunidades que se evidencian en los actuales escenarios, en otras palabras, el estudio entrega insumos que permiten tener juicio crítico para comprender la CVC como una estrategia, dimensionar sus limitaciones y proyecciones de desarrollo dentro de cada organización. No obstante, la consolidación del VC como estrategia organizacional requiere profundizar en diferentes dimensiones como la creación de marcos regulatorios que incentiven su implementación y establecer métricas que permitan una valoración real de su impacto; aún cuando la evidencia empírica es limitada, es indispensable incorporar novedades tecnológicas y sociales que intensifiquen su extensión.

Es importante señalar que un modelo de CVC sostenible, requiere un esfuerzo de todos los involucrados y, además, los retos son parte de una agenda de trabajo que involucra investigadores, empresas, gobiernos y actores de la sociedad civil. Las ideas de varios académicos han apoyado la afirmación de que el VC en desarrollo es un paradigma valioso, por ejemplo, Porter y Kramer (2011) presentaron VC como una respuesta a las limitaciones de la RSE, mientras que, Idowu et al. (2015) lo vincularon con la necesidad de ir más allá del paradigma económico clásico mediante la integración de la sostenibilidad y la ética en la gobernanza empresarial.

Perspectivas más actuales, como las de Hamby et al., (2017) y Sebhatu (2017) evidenciaron que el VC se robustece cuando las compañías consiguen convertir comunidades vulnerables y construir legitimidad recíproca mediante acuerdos que se fundamentan en la confianza. Osorio-Vega, 2018 con sus investigaciones sobre empresas sociales y casos históricos como los estudiados por Bergquist y Eriksson (2017), demostraron que la colaboración, la ética y la innovación son pilares esenciales que mantienen esta perspectiva a través del tiempo. Asimismo, Arena et al. (2019) demostraron que incluso los procesos desfavorables pueden transformarse en oportunidades para generar VC si se manejan a través de tácticas de co-diseño comunitario. Estas visiones fortalecen la conclusión de que el VC se establece solamente cuando la competitividad, la ética y la cooperación se incorporan en un solo modelo administrativo. Finalmente, este estudio ayuda a cerrar una brecha significativa en la literatura al organizar, criticar y proyectar un concepto que todavía está en desarrollo. El VC se presenta como una alternativa viable para replantear las relaciones entre las empresas y la sociedad, no como un simple complemento de la gestión organizacional, sino como un eje estratégico que transforma la manera de competir en el mercado y de enfrentar los desafíos sociales y ambientales que nos plantea el mundo actual.

## 7. REFERENCIAS

Acquier, A., Valiorgue, B., and Daudigeos, T. (2017). Sharing the Shared Value: A Transaction Cost Perspective on Strategic CSR Policies in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 139–152. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2820-0>

Alberti, F. G., and Belfanti, F. (2019). Creating shared value and clusters: The case of an Italian cluster initiative in food waste

prevention. *Competitiveness Review*, 29(1), 39–60. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0008>

Alcaraz, J. M., Hollander, R., and Navarra, A. (2019). The Business Initiative for Technical Education (BITE): Creating shared value, boosting a country. *Competitiveness Review*, 29(1), 8–25. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2016-0033>

Arena, M., Azzone, G., and Piantoni, G. (2019). Shared value creation during site decommissioning: A case study from the energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119587>

Arévalo, J. C. (2020). De la responsabilidad social empresarial a la creación de VC para generar riqueza en los procesos de consulta previa: una mirada a Chevron Petroleum Company y la comunidad Wayuu de Riohacha, La Guajira – Colombia. <http://hdl.handle.net/10554/50512>

Avelino, C. T., y Palacio, J. R. S. (2021). Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. *REVESCO Revista De Estudios Cooperativos*, 137, e73863. <https://doi.org/10.5209/reve.73863>

Batóg, B., Batóg, J., Niemiec, A., Skoczylas, W., and Waśniewski, P. (2016). Identification of Performance Measurement Systems Applied in Polish Enterprises. In: Dudyecz, T., Osbert-Pociecha, G., Brycz, B. (eds) *The Essence and Measurement of Organizational Efficiency*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-21139-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-21139-8_1)

Bee, J., Diby, P., Mbacké, B., Wettstein, B. (2015). Nestlé: Sustainable Value Chain Management from the Farm to the Fork. In: D'heur, M. (eds) *Sustainable Value Chain Management. CSR, Sustainability, Ethics and Governance*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-12142-0\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-12142-0_14)

Bergquist, A., and Eriksson, L. (2017). Sober business: Shared value creation between the insurance industry and the temperance movement. *Business History*, 61(2), 322–342. <https://doi.org/10.1080/00076791.2017.1380627>

Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 106–112. <https://doi.org/10.12747/bejr2013.01.17>

Bitencourt, C., Zanandrea, G., Froehlich, C., Agostini, M. R., and Haag, R. (2024). Rethinking the company's role: Creating shared value from corporate social innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 2865–2877. <https://doi.org/10.1002/csr.2723>

Blanco, L. R., Vera, M. A., and Walle, R. E. (2023). Relationship Between Cause-Related Marketing and Shared Value in Pandemic Times: A Theoretical Discussion. In J. Medina-Quintero, M. Sahagun, J. Alfaro, and F. Ortiz-Rodriguez (Eds.), *Global Perspectives on the Strategic Role of Marketing Information Systems* (pp. 1-13). *IGI Global*

- Scientific Publishing*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6591-2.ch001>
- Buddu, A., and Scheepers, C. B. (2022). CSR and shared value in multi-stakeholder relationships in South African mining context. *Social Responsibility Journal*, 18(2), 368-387. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0129>
- Chang, A. A. R., Qureshi, J. A., Najib, S., and Salman, F. (2021). Learning the Chinioti way: Exploring the legacy of a family business community leaders' success based on the entrepreneurial mindset and values of Chinioti Sheikhs. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 109-135. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.109-135>
- Chen, T., Dodds, S., Finsterwalder, J., Witell, L., Cheung, L., Falter, M., Garry, T., Snyder, H., and McColl-Kennedy, J. R. (2021). Dynamics of wellbeing co-creation: a psychological ownership perspective. *Journal of Service Management*, 32(3), 383-406. <https://doi.org/10.1108/josm-09-2019-0297>
- Chen, W. H., Chen, S., Lin, Y. C., Chen, C. L., Ng, W. K., Ding, Y., Shih, Y. S., and Chen, H. N. (2025). Achieving social innovation in the digital age: A case study of microbusiness. *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), 16-29. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.12.003>
- Chia, A., and Singh, P. (2019). A breath of fresh air: Creating shared value in the Philippines. En C. Prange and R. Kattenbach (Eds.), *Management Practices in Asia: Case Studies on Market Entry, CSR, and Coaching* (pp. 167-186). Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19662-2>
- Collazzo Yelpeo, P., and Kubelka, L. (2019). Shared value clusters in Austria. *Competitiveness Review*, 29(1), 61-76. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2016-0050>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., and Matten, D. (2014). Contesting the value of "Creating shared value." *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Crowley-Henry, M., O'Connor, E. P., and Suarez-Bilbao, B. (2021). What goes around comes around. Exploring how skilled migrant founder-managers of SMEs recruit and retain international talent. *Journal of Global Mobility the Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 145-165. <https://doi.org/10.1108/jgm-01-2021-0003>
- Cucino, V., Lungu, D. A., De Rosis, S., and Piccaluga, A. (2023). Creating Value from Purpose-Based Innovation: starting from Frailty. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2263768>
- De Los Reyes, G., and Scholz, M. (2019). The limits of the business case for sustainability: Don't count on 'Creating Shared Value' to extinguish corporate destruction. *Journal of Cleaner Production*, 221, 785-794. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.187>
- De Tommaso, S. F. N., and Pinsky, V. (2022). Creating shared value: The case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation and Management Review*, 19(3), 208-221. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0120>
- Dembek, K., Singh, P., and Bhakoo, V. (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- Díaz Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230. Recuperado a partir de <https://editorial.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>
- Do Nhu, Q., Mishra, N., Colicchia, C., Creazza, A., and Ramudhin, A. (2022). An extended institutional theory perspective on the adoption of circular economy practices: insights from the seafood industry. *International Journal of Production Economics*, 247, Article 108400. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108400>
- Dobos, N. (2015). Shareholder Rights and Zero-Sum CSR: Strategies for reconciliation. In *CSR, sustainability, ethics and governance* (pp. 255-267). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10909-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10909-1_13)
- Domínguez, C. E. C., Martínez, N. F., y Pérez, I. (2022). El estado del arte, ¿Necesidad o necesidad? *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8697029>
- Duncan, I., Mackenzie, A., Bonfiglio, E., Wrigley, T., and Liao, X. (2022). Shared Savings Model Risk in the MSSP Program. *North American Actuarial Journal*, 27(2), 242-252. <https://doi.org/10.1080/10920277.2021.1993927>
- Elkington, J. (1997). Enter the triple bottom line. En A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1-16). Earthscan. (Capítulo originalmente basado en *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*).
- Elo, M., Ermolaeva, L., Ivanova-Gongne, M., and Klishevich, D. (2022). Resilience and business model adaptation in turbulent times: experiences of Russophone migrant entrepreneurs in Germany during Covid-pandemic. *Small Enterprise Research*, 29(3), 250-272. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2134916>
- Fish, A. J., and Wood, J. (2017). Promoting a strategic business focus to balance competitive advantage and corporate social responsibility – missing elements. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 78-94. <https://doi.org/10.1108/srj-04-2016-0054>
- Fontoura, P., and Coelho, A. (2020). The impact of supply chain leadership and followership on CSR: An empirical study about a Portuguese energy supplier. *EandM Economics and Management*, 23(1), 75-92. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-006>

- Fontoura, P., and Coelho, A. (2020). The influence of supply chain leadership and followership on organizational performance: An empirical study on a Portuguese energy supplier. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 333–353. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0012>
- Freeman, E., Retolaza, J. L., and San-Jose, L. (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 100, 89–114. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18962>
- French, M. and Mollinger-Sahba, A. (2021), Making performance management relevant in complex and inter-institutional contexts: using outcomes as performance attractors, *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 377–391. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0071>
- Hamby, A., Pierce, M., and Brinberg, D. (2017). Solving Complex Problems: Enduring Solutions through Social Entrepreneurship, Community Action, and Social Marketing. *Journal of Macromarketing*, 37(4), 369–380. <https://doi.org/10.1177/0276146716663797>
- Hasan, N. A., Boo, W. H., and Yan, W. W. (2022). Covid-19 Effect on Community Mobility and Stock Market of Malaysia. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 18, 37–55. <http://dx.doi.org/10.17576/AJAG-2022-18-03>
- Hassanli, N., and Williamson, J. (2023). Minimizing the sustainability knowledge-practice gap through creating shared value: The case of small accommodation firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 923–942. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2186828>
- Higueras-Castillo, E., Alves, H., Liébana-Cabanillas, F., and Villarejo-Ramos, Á. F. (2023). The consumer intention to use e-commerce applications in the post-pandemic era: a predictive approach study using a CHAID tree-based algorithm. *European Journal of Management and Business Economics*, 34(1), 103–119. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-12-2022-0375>
- Hong, J., Leung, T., and Snell, R. S. (2024). Transitioning from CSR to CVC in a foreign subsidiary in China through temporal decoupling. *Journal of International Management*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101082>
- Houssard, C., Revéret, J., Maxime, D., Pouliot, Y., and Margni, M. (2022). Measuring shared value creation with eco-efficiency: Development of a multidimensional value framework for the dairy industry. *Journal of Cleaner Production*, 374, 133840. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133840>
- Janssen, A., and Shapiro, M. H. (2021). Does precise case disclosure limit precautionary behavior? Evidence from COVID-19 in Singapore. *Economic Analysis and Policy*, 72, 700–714. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.10.007>
- Jorzik, N., Kirchof, P. J., and Mueller-Langer, F. (2024). Industrial data sharing and data readiness: A law and economics perspective. *European Journal of Law and Economics*, 57, 181–205. <https://doi.org/10.1007/s10657-023-09787-4>
- Kherchi, I., Mohamed, F., and Ahlem, H. S. (2019). Can corporate social strategy create shared value toward creative business? Volvo Social Strategy Model. *Economics*, 7(2), 109–124. <https://doi.org/10.2478/eoik-2019-0016>
- Khurshid, H., and 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>
- Knol, W.H., Slomp, J., Schouteten, R.L.J. and Lauche, K. (2019), The relative importance of improvement routines for implementing lean practices, *International Journal of Operations and Production Management*, 39(2), 214–237. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2018-0010>
- Kuah, A.T.H., Kim, C.H. and Le Queux, S. (2021), Multiculturalism in Singapore and Malaysia: approaches and outcomes, Equality, Diversity and Inclusion, 40(3), 290–308. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2019-0148>
- Kucharska, W., and Rebelo, T. (2022). Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture-knowledge culture and human capital implications. *The Learning Organization*, 29(6), 649–669. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2022-0032>
- Laddha, S. and Bose, V. (2024). Two Brothers Organic Farms: Building shared value in a competitive market. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 14(2), 1–22. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-10-2023-0416>
- Langston, C. (2023), The empirical relationship between contractor success and project innovation, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2231–2254. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2021-0460>
- Lee, Y. W. (2019). Enhancing shared value and sustainability practices of global firms: The case of Samsung electronics. *Strategic Change*, 28, 139–145. <https://doi.org/10.1002/jsc.2255>
- Legenvre, H., Hameri, A., and Golini, R. (2022). Ecosystems and supply chains: How do they differ and relate. *Digital Business*, 2, 100029. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100029>
- Lehoux, P., Silva, H. P., Denis, J., Morioka, S. N., Harfoush, N., and Sabio, R. P. (2023). What entrepreneurial skillsets support responsible value creation in health and social care? A mixed methods study. *Business Ethics the Environment and Responsibility*, 33(4), 807–827. <https://doi.org/10.1111/beer.12646>
- Lin, N., Deviney, T. M., and Holcomb, T. R. (2016). Examining Managerial preferences and choices: The role of value creation and value appropriation drivers in strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 49(6), 706–722. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.022>

- Lizama, J. C., y Royo-Vela, M. (2024). Clústeres de innovación tecnológica y creación de valor compartido: un análisis exploratorio. *Revista Galega de Economía*, 33(1), 1-19. <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.8933>
- Maestre, L. Barrios, J. Lombana, J. y Rodríguez, A. (2024). Conceptos en la generación de valor social en los negocios (1.ª ed.). Editorial Universidad del Norte. <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-conceptos-en-la-generacion-de-valor-social-en-los-negocios-9789587895742-65d4c7d90df80.html>
- Manzi, M. A., Caicedo, E. J., and Cardona, D. A. (2019). Mejor en Bici: business model innovation and shared value. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(3), 1–27. <https://doi.org/10.1108/eemcs-07-2019-0200>
- Martin, L., Jerrard, B. and Wright, L. (2019), Pubscape: innovation by design in the British pub, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3018-3036. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0537>
- Masekesa, F., and Munro, A. (2020). Intra-household inequality, fairness and productivity: Evidence from a real effort experiment. *World Development*, 127, 104763. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104763>
- Mehera, A. and Ordóñez-Ponce, E. (2021), Social and economic value creation by Bendigo Bank and Stockland Property Group: Application of Shared Value Business Model. *Bus Soc Rev*, 126: 69-99. <https://doi.org/10.1111/basr.12224>
- Mehera, A. R., Islam, S. M. N., and Kannan, S. (2021). Sustainable and shared value creation: Innovative strategies for organisational success. Nova Science Publishers. <https://doi.org/10.52305/OIHP3034>
- Milte, R., Ratcliffe, J., Chen, G., and Crotty, M. (2018). What characteristics of nursing homes are most valued by consumers? A discrete choice experiment with residents and family members. *Value in Health*, 21(7), 843–849. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2017.11.004>
- Mishra, A., and Ray, A. K. (2024). Ethical Decision-Making, Diversity, and Inclusion: Building the Foundation for Sustainable Business Success through Shared Values. In *Routledge eBooks* (pp. 3–20). <https://doi.org/10.4324/9781003501374-2>
- Monios, J., and Bergqvist, R. (2015). Using a “virtual joint venture” to facilitate the adoption of intermodal transport. *Supply Chain Management an International Journal*, 20(5), 534–548. <https://doi.org/10.1108/scm-02-2015-0051>
- Mühlbacher, H., and Böbel, I. (2019). From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37, 313-324. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.007>
- Nandi, S., Nandi, M. L., and Sindhi, S. (2022). Does the concept of “creating shared value” make sense for multinational firms? *Society and Business Review*, 17(4), 664–690. <https://doi.org/10.1108/sbr-02-2022-0049>
- Obaze, Y. (2020). Supply chain challenges and shared value destruction in the Community-Based Supply Chain. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(3), 550–562. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00202-z>
- Ollivier de Leth, D., and Ros-Tonen, M. A. F. (2022). Creating shared value through an inclusive development lens: A case study of a CVC strategy in Ghana’s cocoa sector. *Journal of Business Ethics*, 178, 339-354. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04808-1>
- Osorio-Vega, P. (2018). The ethics of entrepreneurial shared value. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 981–995. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3957-4>
- Pera, R., Occhiocupo, N., and Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- Piantoni, G., Arena, M., and Azzone, G. (2023). Exploring how different innovation ecosystems create shared value: insights from a multiple case study analysis. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 206–232. <https://doi.org/10.1108/ejim-09-2022-0495>
- Piantoni, G., Dell’Agostino, L., Arena, M., and Azzone, G. (2024). Assessing shared value in innovation ecosystems: A new perspective of scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 190-212. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023-0067>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. [https://books.google.com.co/books?id=7UqQXsQ\\_dj4Candnewbks=1andnewbks\\_redir=0andprintsec=frontcoverandredir\\_esc=y#v=onepageandqandf=false](https://books.google.com.co/books?id=7UqQXsQ_dj4Candnewbks=1andnewbks_redir=0andprintsec=frontcoverandredir_esc=y#v=onepageandqandf=false)
- Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (M. E. Rosas Sánchez, trad.). *Grupo Editorial Patria*. [https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA\\_COMPE\\_TITIVA\\_T%C3%A9nicas\\_para\\_el\\_an%C3%A1lisis\\_de\\_los\\_sectores\\_y\\_de\\_la\\_competencia](https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPE_TITIVA_T%C3%A9nicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia)
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review América Latina*. [https://www.academia.edu/2917863/La\\_creaci%C3%B3n\\_de\\_valor\\_compartido](https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido)
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2018). Creating shared value. *In Springer eBooks* (pp.323-346). [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16)

- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2019). Creating Shared Value. In: Lenssen, G.G., Smith, N.C. (eds) *Managing Sustainable Business*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16)
- Prause, G., and Hoffmann, T. (2020). Innovative management of common-pool resources by smart contracts. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 265–275. <https://www.researchgate.net/publication/340299021>
- Qiu, X., Holmen, E., Havensvid, M., De Boer, L., and Hermundsdottir, F. (2022). Open for business: Towards an interactive view on dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 107, 148–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.027>
- Reindl, S. (2024). Creating shared value in China: The case of Austrian businesses. *Business Strategy and Development*, 7(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.335>
- Rong, K., Li, B., Peng, W., Zhou, D., and Shi, X. (2021). Sharing economy platforms: creating shared value at a business ecosystem level. *Technological Forecasting and Social Change*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120804>
- Rosa, A., Trunfio, T.A., Marolla, G., Costantino, A., Nardella, D. and McDermott, O. (2023), Lean Six Sigma to reduce the acute myocardial infarction mortality rate: a single center study, *The TQM Journal*, 35(9), 25-41. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2022-0082>
- Rusciano, V., Scarpato, D., and Civero, G. (2019). TERRITORIALSOCIAL RESPONSIBILITY: A CLUSTER ANALYSIS ON A CASE STUDY: ACCES LA SUCCESS. *Calitatea, Suppl.Quality-Access to Success*, 20, 543-548. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/territorialsocial-responsibility-cluster-analysis/docview/2198414468/se-2>
- Sánchez, S. A. (2020). Metodología para aplicar el concepto de valor compartido en las pymes colombianas: caso aplicado a SOTECOL SAS. <http://hdl.handle.net/10554/52526>
- Sarmah, B., and Rahman, Z. (2016). ‘Mangaldeep’: Spreading fragrance in India. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 5(1), 108–115. <https://doi.org/10.1177/2277977916634253>
- Sarmah, B., and Rahman, Z. (2016). NEDFi: Transforming Lives through Shared Value Creation. *Asian Journal of Management Cases*, 13(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/0972820116631413>
- Sebhatu, S. P. (2017). The Challenges and opportunities of creating sustainable shared value at the base of the pyramid. In *Routledge eBooks* (pp. 146–162). <https://doi.org/10.4324/9781351279888-9>
- Shah, H. A., Jutlla, G., Herrera-Restrepo, O., Graham, J., Hicks, K. A., Carrico, J., Grace, M., Clements, D. E., Burman, C., Sohn, W.-Y., Kuylen, E., Begum, S., and Kocaata, Z. (2024). Public health impact of introducing a pentavalent vaccine against invasive meningococcal disease in the United States. *PharmacoEconomics*, 43, 311-329. <https://doi.org/10.1007/s40273-024-01439-y>
- Soltani, M., Veer, E., de Vries, H. P., and Kemper, J. A. (2023). “Did you see what happened?” How scandals are shared via social media. *Corporate Reputation Review*, 27, 186-201. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00165-z>
- Song, H., Xu, H., Wang, Z., Wang, Y., and Li, J. (2025). A multidisciplinary multimodal aligned dataset for academic data processing. *Scientific Data*, 12(1). <https://doi.org/10.1038/s41597-025-04415-z>
- Sudré, C. A. G. W., de Souza, J. P., and Bouroullec, M. D. M. (2021). Property rights and reputation in the dairy agro-industrial system. *RAUSP Management Journal*, 56(4), 425-443. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2020-0145>
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., and Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization and Environment*, 31(3), 223-241. <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>
- Tate, W., and Bals, L. (2018). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 152, 803-826. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3344-y>
- Tech, R. P. G., Kahlert, J., and Schmeiss, J. (2019). Blockchain-enabled open business models: New means to shared value capturing. En T. Redlich, M. Moritz, and J. P. Wulfsberg (Eds.), *Co-creation: Reshaping business and society in the era of bottom-up economics* (pp. 63-89). Springer Nature Switzerland AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1_6)
- Van der Laan, L. and Yap, J. (2016). Foresight and strategy in the Asia Pacific region. *Springer Science Business Media Singapore*. <https://doi.org/10.1007/978-981-287-597-6>
- Visser, W., and Kymal, C. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CVC). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29-43, 77-78. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/integrated-value-creation-ivc-beyond-corporate/docview/1718903004/se-2>
- Wadud, Z., and Mattioli, G. (2021). Fully automated vehicles: a cost-based analysis of the share of ownership and mobility services, and its socio-economic determinants. *Transportation Research A*, 151, 228–244. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.06.024>
- Whitfield, L., Staritz, C., Melese, A. T., and Azizi, S. (2020). Technological Capabilities, Upgrading, and Value Capture in Global Value Chains: Local Apparel and Floriculture Firms in Sub-Saharan Africa. *Economic Geography*, 96(3), 195–218. <https://doi.org/10.1080/00130095.2020.1748497>
- Woods, B., Fox, A., Sculpher, M., and Claxton, K. (2021). Estimating the shares of the value of branded pharmaceuticals

accruing to manufacturers and to patients served by health systems. *Health Economics*, 30(11), 2649–2666. <https://doi.org/10.1002/hec.4393>

Zhang, Y., and Biniari, M. G. (2021). Forging a collective entrepreneurial identity within existing organizations through corporate venturing. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 27(6), 1502-1525. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2019-0492>