

## Clústeres de innovación tecnológica y creación de valor compartido: un análisis exploratorio

Technological innovation clusters and shared value creation: an exploratory analysis

Jonathan Cuevas Lizama<sup>1,a</sup> , Marcelo Royo-Vela<sup>1,b</sup> 

<sup>1</sup> Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia, Avda. de los Naranjos s/n, 46022, Valencia, España

✉ [ajocueli@alumni.uv.es](mailto:ajocueli@alumni.uv.es)

✉ [Marcelo.Royo@uv.es](mailto:Marcelo.Royo@uv.es)

Recibido: 15/12/2022; Aceptado: 20/10/2023

### Resumen

Los efectos de las empresas sobre la sociedad y las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa han sido estudiados en numerosas investigaciones. Cuestionamientos al modelo tradicional llevaron a que Porter y Kramer desarrollaran el concepto de Creación de Valor Compartido, un enfoque en el que las empresas consideren el valor social y ambiental en sus modelos de negocio. Tomamos la arista de los clústeres para determinar cómo las empresas agrupadas entienden y crean valor compartido, identificando sus antecedentes y consecuencias. Utilizando la técnica de estudios de casos múltiples en un clúster tecnológico enfocado en impulsar ideas innovadoras y desarrollo de nuevas empresas, pudimos identificar que el clúster se convierte en un escenario propicio para crear valor compartido, ya que los participantes se benefician de recursos y habilidades que les permiten crecer en sus negocios, impulsando la competitividad e innovación y aportando al crecimiento económico, social y ambiental de las partes interesadas.

**Palabras clave:** Creación de valor compartido; Clúster; Estudio de caso; Análisis cualitativo; MaxQDA.

### Abstract

The effects of companies on society and the practices of Corporate Social Responsibility have been studied in numerous research studies. Questioning the traditional model let Porter and Kramer to develop the concept of Creating Shared Value, an approach where companies consider the value of society and the environment in their business models. We take the edge of the clusters to determine how the grouped companies understand and create shared value, identifying its antecedents and consequences. Using the multiple case study technique in a technology cluster focused on driving innovative ideas and new business development, we were able to identify that the cluster becomes a propitious scenario to create shared value, since the participants benefit from resources and skills that allow them to grow in their businesses, promoting competitiveness and innovation and contributing to the economic, social and environmental growth of stakeholders.

**Keywords:** Creating shared value; Cluster; Case study; Qualitative analysis; MaxQDA.

**JEL:** L14; L26; M14.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas y el sistema capitalista están bajo una crisis de confianza, la forma en que las empresas abordan las estrategias comerciales está siendo cuestionada (Van den Berghe & Louche, 2005; Phan & Baird, 2015; Zaid et al., 2019). Este sistema, ampliamente utilizado en el mundo, ha mejorado los estándares de vida de las personas, pero también ha causado problemas sociales y ambientales (Szmigin & Rutherford, 2013). Consumidores, empleados, inversores y la comunidad en general han aumentado su preocupación por los resultados éticos, sociales y medioambientales de las empresas, obligándolas a adoptar actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para seguir siendo competitivas (Gallego-Álvarez & Quina-Custodio, 2017; Sila & Cek, 2017).

Sin embargo, las críticas al uso de la RSC la consideran una estrategia comercial que utilizan las empresas para mejorar su imagen y reputación (Ajayi & Mmutle, 2020; Morsing & Schultz, 2006). En este contexto, Porter y Kramer (2011) propusieron el concepto de "Creación de Valor Compartido" (CSV). La CSV establece que las empresas pueden crear valor social y económico por medio de la creación de nuevos productos, de las actividades de la empresa y a través de la formación de un clúster entre competidores, proveedores y clientes (Porter & Kramer, 2011), generando mayores beneficios para la empresa y la sociedad.

Hay claridad en que la CSV es un aporte académico y empresarial, pero aún se encuentra en una etapa incipiente. La correcta aplicación de la CSV requiere clarificar el concepto, establecer una medida, conocer sus implicaciones y analizar las tensiones entre empresa y sociedad (Dembek et al., 2016). Se necesitan nuevas investigaciones que respalden su correcto uso y permitan sustentar su valor (Wójcik, 2016) así como su significado, componentes y efectos diferentes a aquellos propios de la RSC o de la creación de valor en entornos B2B o B2C. Existen pocos artículos que muestren interés por el concepto de CSV en clústeres. Sin duda se trata de un tema reciente y la literatura correspondiente se encuentra en una etapa incipiente (Alberti & Belfanti, 2019; Lee et al., 2014; Serra et al., 2017).

Aunque muchas investigaciones utilizan el concepto de CSV, no existe claridad de cuándo y cómo realmente es creado el valor para las partes interesadas (Dembek et al., 2016). El propósito de esta investigación es realizar un aporte en la medición del concepto de CSV en general y en clústeres, aportando a la validación del concepto en la academia. Se plantean las siguientes cuestiones a investigar:

- ¿Qué se considera en las organizaciones y los clústeres como creación de valor compartido?
- ¿Qué consecuencias tiene para las organizaciones en los clústeres crear valor compartido?

De esta forma, tomamos la arista de CSV en clústeres para determinar cómo las empresas agrupadas entienden y crean valor compartido, tratando de identificar los componentes y variables del constructo, sus antecedentes y consecuencias. Este artículo se desarrolla de este modo; en la sección 2 se discute el marco teórico y se analizan las principales características de la CSV, sus diferencias con la RSC y su enfoque en el contexto de empresas agrupadas; en la sección 3 se informa de los aspectos metodológicos del estudio; en la sección 4 se presentan y se discuten los resultados. Finalmente, en la última sección se presentan las conclusiones, la contribución a la teoría y la práctica, se reconocen las limitaciones a la investigación y se proponen líneas para futuras investigaciones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Creación de valor compartido

Durante las últimas décadas, las empresas han debido enfrentar presiones de las partes interesadas sobre el impacto de sus operaciones en la sociedad, medio ambiente y la sostenibilidad de las empresas (Abbas & Sağsan, 2019; Hansen & Schaltegger, 2016). Los consumidores y el público en general se han visto influenciados por el valor moral de la marca de igual forma que lo hacen en respuesta a otros atributos tradicionales como pueden ser el precio o la calidad (Kim et al., 2020). Las reacciones de clientes ante marcas que han tenido comportamientos considerados como poco éticos se han reflejado en boicots a sus productos y una disminución en su reputación (Glazer et al., 2008). Lo anterior ha resaltado la importancia que tiene para la empresa crear confianza en sus consumidores y respalda la gran cantidad de estudios de RSC y Sostenibilidad que han ayudado a comprender las implicaciones sociales y ambientales que provocan las empresas y como éstas contribuyen en dar solución a los problemas (Lindgreen & Swaen, 2010; Schmitz & Schrader, 2015). Las investigaciones han planteado la importancia de la RSC en la estrategia corporativa, permitiéndole a las empresas hacer buenas acciones y a la vez obtener mayores beneficios (Bhattacharya & Sen, 2004; Creyer, 1997; Orlitzky et al., 2003).

Sin embargo, las externalidades negativas provocadas por grandes corporaciones han generado críticas al papel de la RSC (Campbell, 2006; Laufer, 2003; Sethi & Schepers, 2014). El carácter unidireccional que tiene esta estrategia ha limitado la visión de las empresas, gobiernos y ONGs, dificultando la obtención de soluciones a los problemas sociales y ambientales provocados (Michael, 2003). Porter y Kramer (2011) desarrollan el concepto de CSV, como una solución a las dificultades que tiene la RSC y una nueva visión ante la economía neoclásica que indica que el único propósito de la empresa es maximizar las ganancias y la riqueza de los accionistas. Crear valor compartido es definido como actividades corporativas que simultáneamente persiguen ganancias y al mismo tiempo crean valor social, mejorando la competitividad de la empresa a la vez que mejora las condiciones económicas y sociales de la sociedad (Chatterjee, 2012; Porter & Kramer, 2011). Esto indica que la CSV es una nueva forma de capitalismo que conecta el desarrollo social con el éxito empresarial, permitiendo la expansión del mercado, generando diferenciación y creando más valor (Nam & Hwang, 2019; Porter & Kramer, 2011).

La CSV se plantea como una evolución a la RSC, diferenciándose al hacer hincapié que el compromiso social debe suponer un beneficio económico para la empresa y debe estar vinculado a su análisis estratégico (Wójcik, 2016; Muñoz-Martín, 2013). Mientras que la RSC se plantea como un mecanismo que tiene como objetivo reducir el efecto perjudicial de una empresa sobre la sociedad y el medioambiente, respondiendo a las presiones de las partes interesadas y a la necesidad de mejorar su imagen, la CSV busca mejorar la competitividad y la creación de valor económico para la empresa, generando consigo efectos positivos en la sociedad y medioambiente (Campbell, 2006; Moon & Parc, 2019; Wójcik, 2016).

La visión de CSV como política empresarial tiene un enfoque a largo plazo e indica que las empresas pueden ser capaces de crear valor por medio de tres distintas estrategias. La primera plantea que las empresas pueden desarrollar productos y mercados que se ajusten a las necesidades de sus consumidores, obteniendo beneficios tanto las firmas como las personas. La segunda estrategia está basada en la cadena de valor de la empresa (Porter, 1985), planteando que la compañía puede mejorar sus procesos para beneficiar a sus trabajadores, lo cual repercutirá en beneficios para la firma (reduciendo sus costos o

mejorando su productividad). Finalmente, la tercera estrategia que se basa en la formación de clústeres locales (Porter, 1990) indicando que las compañías pueden crecer apoyando a sus proveedores, clientes (industriales) y competidores, generando valor mutuo a la vez que generan beneficios a las partes interesadas y la sociedad. Este concepto implica la creación de valor por parte de las empresas, mejorando su competitividad y a la vez, la creación de valor para la sociedad al promover las condiciones sociales en las comunidades en las que opera (Spitzeck & Chapman, 2012).

La CSV ha mantenido un gran interés de parte de las empresas e investigadores (Fernandez-Gamez et al., 2019) pero no ha estado exento de críticas. Autores como Corazza et al. (2017) y Crane et al. (2014) han planteado la similitud del concepto con otras estrategias de RSC y Sostenibilidad que se han desarrollado con anterioridad. Sin embargo, a este concepto se le reconoce una diferencia en el como las corporaciones responden ante las necesidades sociales. La CSV indica que las corporaciones deben tomar iniciativas de generar valor tanto social como económico para la empresa y la sociedad mediante la expansión de prácticas convencionales de RSC (Aravossis & Pavlopoulou, 2013; Nam & Hwang, 2019).

## 2.2 Creación de valor en un clúster

*“Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas en un campo concreto que compiten, pero también cooperan”* (Porter, 2000, p. 15). Estas empresas se agrupan impulsadas por la adquisición de recursos, conocimientos, habilidades, demanda y otros, lo que les promueve a mejorar su competitividad, operar de forma más eficiente e innovar más rápidamente (Alberti & Pizzurno, 2015; Bell et al., 2009; Connell & Voola, 2013; Delgado et al., 2015; Sorenson & Audia, 2000). Estudios han demostrado que la formación de un clúster aporta al crecimiento económico de las regiones y la industria (Delgado et al., 2010; Glaeser & Kerr, 2009; Neffke et al., 2011). Esto es coherente con lo que plantean Porter y Kramer (2011) en su concepto de CSV al indicar que la aglomeración de empresas ayuda a que las compañías pueden crear valor compartido a través de la mejora en el entorno externo de la empresa a la vez que también aumentan la productividad empresarial. Porter y Kramer (2002) plantean que las empresas que operan en clúster pueden crecer aprovechando sus propios recursos, pero, además, pueden aprovechar la infraestructura existente en el clúster. Del mismo modo, la agrupación de empresas puede ayudar a que las que las compañías puedan superar las barreras presupuestarias y de tamaño que les impiden desarrollar prácticas socialmente responsables (Collazzo & Kubelka, 2019). El crecimiento de una empresa tiene efectos en las condiciones sociales ya que permite crear puestos de trabajo, aporta al crecimiento de los ingresos, educación y salud de sus trabajadores e industrias de apoyo, y aumenta la demanda de servicios complementarios (Alberti & Belfanti, 2020).

El análisis de los clústeres ha permitido observar que son el escenario ideal para compartir valor entre empresas y sociedades gracias a la lógica de *coopetición* en la que están basadas (Collazzo & Kubelka, 2019). La *coopetición* indica que las empresas pueden cooperar a lo largo de la cadena de suministro a la vez que coexiste con la lógica de la competición, siendo crucial para la creación e intercambio de conocimiento dentro del clúster y desarrollo de innovación (Alberti & Belfanti, 2020; Marsé et al., 2015). La producción de esta lógica de competición y cooperación hace posible la creación de valor compartido facilitando el acceso a un mayor conjunto de recursos y capacidades que individualmente sería dificultoso de acceder (Hoffmann et al., 2018). Esto ayuda a que las empresas mejoren

su productividad e innovación, proporcionando un mayor crecimiento económico que impacta en variables sociales y económicas como la creación de nuevas empresas y el aumento del empleo, eficiencia en el uso de recursos y desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes (Alberti & Belfanti, 2020).

Las iniciativas de colaboración y cooperación que se producen en el contexto de la agrupación de empresas pueden producir resultados de valor compartido. Por medio de la innovación abierta, las empresas pueden acoger conocimientos, ideas y competencias externas a la organización (Chesbrough, 2003). Esta innovación abierta plantea que el conocimiento y colaboración con las partes interesadas conduce a resultados beneficiosos para todas las partes, beneficiando a las empresas agrupadas, pero también al entorno que realiza negocios con el clúster (Camilleri et al., 2023; Collazzo & Kubelka, 2019; Kramer & Pfitzer, 2016). Sin embargo, esto no ocurre en todos los casos, o del mismo modo, no todos los participantes salen ganando debido a que los beneficios pueden distribuirse de forma asimétrica, lo que lleva a que se deba educar y animar a las empresas a que compartan valor (Jackson & Limbrick, 2019).

La investigación sobre CSV plantea que el desarrollo de clúster es una forma de ampliar las oportunidades que ofrecen la CSV, impulsando la productividad y crecimiento por medio de la innovación y la colaboración (Porter & Kramer, 2011; Alberti & Belfanti, 2019). Clústeres que han creado beneficios por medio de iniciativas de CSV se han detallado en la literatura. Ejemplos como Nestle y el fomento de agrupaciones cafetaleras para mejorar el rendimiento y la calidad de producción, y Novartis con la creación de grupos de atención sanitaria con redes de distribución y precios reducidos se han detallado como ejemplos de éxito de estrategias de CSV (Porter & Kramer, 2011; Pfitzer et al., 2013). Sin embargo, la relación de la CSV con los clústeres se ha revisado en un limitado número de artículos que detallen pruebas empíricas sólidas ni marcos conceptuales (Dembek et al., 2016; Jackson & Limbrick, 2019; Alberti & Belfanti, 2019). Del mismo modo, existe un escaso número de artículos que detallen como se establecen las relaciones y se fomenta la CSV al interior del clúster.

### 3. METODOLOGÍA

Con el objetivo de entender el concepto de CSV en un clúster tecnológico y como las empresas pertenecientes crean dicho valor compartido, se ha estudiado, utilizando técnicas cualitativas. Así, se consideró la metodología de estudio de casos múltiples puesto que, permite la replicación de los casos individuales, corroborando de forma independiente las proposiciones que se esperan medir. A su vez, proporciona información complementaria de un fenómeno, facilitando el entendimiento de la teoría de forma completa (Cepeda & Martin, 2005; Pérez-Aguilar & Martínez-Núñez, 2013).

Para mejorar la precisión de la investigación, el *estudio de caso* es triangulado. Para lograr dicha triangulación se consideraron seis objetos de estudio a los cuales se les realizó las mismas preguntas en un escenario similar. Las respuestas obtenidas fueron cruzadas para obtener las conclusiones de primer nivel. Posteriormente se cruzaron dichas conclusiones para obtener las conclusiones de segundo nivel y finalmente se obtuvieron las conclusiones de tercer nivel cruzando las cuestiones a investigar con las conclusiones anteriores (Runeson & Höst, 2008; Yin, 2013).

El muestreo utilizado fue a juicio, acercándose a informantes claves pertenecientes a Lanzadera, incubadora/aceleradora de negocios ubicada en la ciudad de Valencia mediante consulta previa con el gestor del clúster. Esta organización entrega recursos económicos,



formativos y estructurales a personas y grupos de personas que tienen ideas innovadoras y quieren desarrollar sus negocios (Lanzadera, 2021). Siguiendo a Piekari et al. (2010) la selección de los entrevistados se orientó a la obtención de distintas perspectivas con respecto a la creación de valor compartido tanto por parte de la empresa como en el clúster. Para seleccionar a las empresas participantes de la muestra, se tomó contacto con la organización encargada de la incubadora/aceleradora de negocios. Se obtuvo una base de datos de las empresas participantes del clúster y se procedió a seleccionar a las empresas que informaban, en los medios de comunicación y páginas web, la realización sus actividades empresariales con foco en la resolución de necesidades sociales y ambientales. La muestra de empresas seleccionada se basa en los fundamentos de la CSV indicados por Porter y Kramer (2011). Tomamos en consideración a las empresas que plantean su aporte social y/o ambiental como parte de su negocio y no como actividades extras que no son sus actividades esenciales.

Finalmente se realizaron 6 entrevistas semiestructuradas (véase la Tabla 1). Las preguntas incluían cuestiones referentes a como desarrollan su negocio, como crean valor social/ambiental tanto de forma individual como en el contexto del clúster, como aprecian las ventajas y beneficios de pertenecer a un clúster, como se comunican con las empresas del clúster y como se relacionan con clientes, empleados, proveedores y competidores. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas a un procesador de texto donde fueron analizadas. Las entrevistas tuvieron una duración de 18 a 30 minutos y fueron realizadas, debido a dificultades generadas por la crisis del coronavirus, por videollamada utilizando plataformas como Zoom y Google Meet.

**Tabla 1. Resumen de empresas entrevistadas**

Empresa	Rol informante	Rubro empresa	Años del negocio	Países donde participa
ParkUp	Fundador	Gestión de parking	6	España
Booboo	Fundador	Optimización de transporte y logística	3	España
Gana Energía	Encargada de Marketing	Comercializadora de energía	5	España
Serenmind	Fundador	Tratamientos psicológicos	2	España
Neki	Fundador	Seguridad adultos mayores	4	España, Italia, Suecia y Portugal
Timpers	Fundador	Calzado	2	España, Francia, Holanda, Italia, Alemania, Reino Unido, México y EEUU

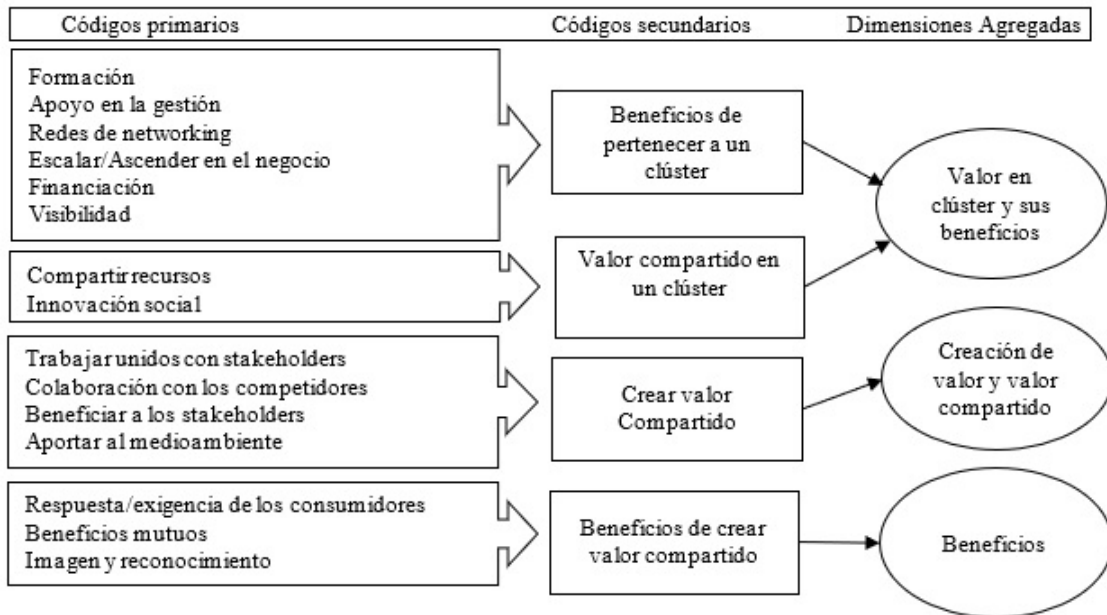
Fuente: elaboración propia

Para realizar el análisis de datos se utilizó el software MaxQDA (Kuş Saillard, 2011). El análisis comienza con la codificación de la información por medio de códigos y subcódigos para mantener un orden en el análisis. Con la información codificada, se pueden identificar las proposiciones siguiendo patrones de los datos como frases similares entre las distintas entrevistas que fueron realizadas (Runeson & Höst, 2008). Finalmente, las proposiciones son detalladas por medio de un sistema de códigos, donde se reflejen las variables que son utilizadas.

## 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y GENERACIÓN DE PROPOSICIONES

El análisis de las entrevistas permitió agrupar la información en un sistema de códigos (véase la [Figura 1](#)) indicando como las empresas obtienen beneficios de participar en un clúster, como establecen sus relaciones y de qué forma, inconscientemente o conscientemente crean valor y crean valor compartido. El análisis permitió observar patrones en la narrativa de los gerentes y fundadores de *startups*.

Figura 1. Sistema de códigos



Fuente: elaboración propia

### 4.1 Beneficios de pertenecer a un clúster

La CSV establece un marco para que las partes interesadas obtengan una ventaja competitiva en el largo plazo, beneficiando a la sociedad en el proceso ([Porter & Kramer, 2011](#); [Lemańczyk & Szymkowiak, 2023](#)). La participación de las empresas en un clúster de innovación tecnológica permite que las empresas puedan conseguir ventajas competitivas por medio de la innovación abierta, facilitando relaciones y colaboraciones donde se difunde conocimiento y recursos que ayuden a obtener beneficios mutuos a todas las partes interesadas ([Chesbrough, 2003](#)). Tomando en cuenta esto, un clúster de innovación tecnológica puede ayudar a que las empresas accedan a recursos y capacidades que, de manera individual, podría ser dificultoso o costoso de acceder. La organización del clúster se plantea como un facilitador en la colaboración de los participantes, entregando del mismo modo, conocimientos y competencias a las empresas, siendo un agente que promueve el éxito de la innovación abierta ([Smedlund, 2006](#)).

Un clúster de innovación tecnológica entrega beneficios como la formación empresarial, apoyo en la gestión de actividades, mejora en las estrategias de negocios, actividades de *networking*, apoyo en el financiamiento, visibilidad e impulso en la escalabilidad del negocio.

Respecto a la formación empresarial, se observó que los entrevistados aprecian las actividades en donde, asesores del clúster, les hacen entrega de herramientas de formación que les ayuda a crecer en sus negocios. Cuando los entrevistados plantean cuestiones como “aprender”, “formación”, “respaldo” y “asesoramiento” resaltan el apoyo teórico y práctico que obtienen para mejorar en sus actividades.

*“...tener ese gran respaldo detrás y sin duda para mí lo que es más importante es el ecosistema empresarial entre los emprendedores que seguro te lo han dicho también”.*

*“...aporta sobre todo dos cosas que son muy importantes: una formación y una dedicación de los profesionales que están allí”.*

*“...nos forma no solo en aspectos de la propia empresa, en como configurarnos, nuestra gestión, nuestras estrategias de marketing, de ventas, de operación, etc, nos da formación en otros aspectos y también es un ecosistema de cercanía para buscar esta red de clientes”.*

Dichas actividades formativas se complementan con otras acciones que ayudan a los participantes a mejorar sus estrategias de negocio y sus actividades de gestión. Los entrevistados reconocen recibir apoyo en sus actividades de trabajo cotidiano, mejorando la gestión y estructura de sus negocios y la forma de trabajar para alcanzar sus objetivos. Esto se reconoce cuando los entrevistados mencionan frases como “entregan una forma de trabajar” y “te da una estructura de empresa”.

*“...te la da a lo mejor tener una estructura de la empresa firme, una forma de trabajar de una manera, yo que sé, lo más organizada, lo más buena para para todos los departamentos”.*

Otro importante beneficio de la pertenencia a la incubadora/aceleradora de negocios es la generación de redes de networking. Estas redes son muy valoradas al momento de desarrollar una nueva empresa, puesto que permite a los encargados acceder a recursos y capacidades que de manera solitaria son difíciles de obtener. La similitud de los problemas a los que se ven enfrentados los emprendedores los lleva a buscar respuesta en sus compañeros. Estas redes se convierten en una importante herramienta para el crecimiento del negocio y desarrollo de innovación, puesto que permite resolver problemas y aportar en la escalabilidad de las ventas. La importancia de las redes y relaciones se ven reflejadas cuando los encargados mencionan conceptos como “somos una familia”, “apoyarse en otros startups” y “contacto con otros”.

*“...para mí lo que es más importante es el ecosistema empresarial entre los emprendedores, es que allí todo es como una gran familia, aunque allí haya empresas que se dedican a lo mismo que la tuya, no hay competencia”.*

La escalabilidad del negocio es otro de los beneficios en los que coinciden los entrevistados. El crecimiento del negocio es una parte fundamental en los startups nacientes, y es por eso, que escalar en sus ventas juega un papel muy importante para el éxito futuro de la empresa. Una incubadora/aceleradora no solo permite el crecimiento de las empresas por medio de la entrega de financiación, también lo hace facilitando el desarrollo de sus negocios al construir estructuras empresariales firmes y profesionales competentes. Conceptos como “escalabilidad” y “crecimiento” se repiten cuando los entrevistados plantean los beneficios de la pertenencia al clúster.

*“...es en conseguir esa escalabilidad pero que no te la aporta el dinero sino te la da a lo mejor tener una estructura de la empresa firme”.*



Las empresas del clúster reciben otros recursos valiosos para cumplir sus objetivos. La financiación, es primordial en las empresas que comienzan sus primeras etapas de vida. Este recurso puede ser entregado por la aceleradora, cuando se trata de concursos internos, o se puede convertir en una plataforma para que inversores externos puedan participar de sus negocios. También las oportunidades de visibilidad social y empresarial, puesto que, al pertenecer al clúster, las empresas tienen mayor reconocimiento e imagen en medios internos y externos. El clúster puede convertirse en una plataforma de visibilidad único para las organizaciones que, de no estar en ella, podrían verse imposibilitadas de tener un mayor alcance. Conceptos como “acceso a prensa”, “invitaciones a eventos” y “financiación” reflejan la importancia de estos recursos.

*“...Hemos podido salir en prensa, hemos podido hacer charlas, organizaciones, eventos que, a lo mejor, probablemente casi seguro si no estuviéramos en Lanzadera no habría sido posible”.*

El análisis anterior condujo a las siguientes proposiciones:

*P1. Los miembros de un startup en etapa temprana de emprendimiento requieren formación en habilidades empresariales y de trabajo en equipo que son otorgadas por la organización del clúster.*

*P2. Las redes de networking en un clúster tecnológico son el principal impulsor del éxito futuro de los startups.*

*P3. El desarrollo de estructuras y estrategias empresariales firmes y poder contar con profesionales competentes facilitan el crecimiento del incipiente negocio o empresa.*

*P4. La pertenencia a un clúster facilita el acceso a financiación temprana y medios o técnicas promocionales y de relación pública.*

## 4.2 Creación de valor compartido

Cuando se considera el valor compartido, los entrevistados concuerdan que crear el valor está referido tanto a la relación que tienen con los stakeholders como a la generación de beneficios sociales y económicos para estos. Las empresas del clúster tienen una continua relación con otras empresas, proveedores, clientes y la sociedad en general. Para ellos, mantener una relación cordial se vuelve lo más importante al momento de hablar de valor compartido. Tomando en cuenta esto, los entrevistados coinciden en que crear valor compartido se traduce en trabajar unido a los stakeholders y crear beneficios para todos ellos.

La colaboración y la búsqueda de beneficios mutuos son los fundamentos de la innovación abierta que se caracteriza por facilitar el acceso a recursos, conocimientos y competencias a las diversas partes interesadas (Gassmann et al., 2010). La innovación abierta permite que las empresas puedan identificar necesidades sociales insatisfechas para abordarlas con nuevos productos/servicios, llegar a nuevos consumidores conscientes o verdes e incluso mejorar sus cadenas de suministros (Roszkowska-Menkes, 2018). La colaboración y trabajo unido a los stakeholders permite que las organizaciones puedan encontrar nuevas formas de resolver problemas sociales y ambientales al mismo tiempo que mejoran su imagen y reputación (Camilleri et al., 2023; Chesbrough, 2003; Ayuso et al., 2011).

La CSV por medio de la innovación abierta se ve reflejado cuando los informantes sugieren que trabajan unidos a los stakeholders. Los informantes señalan que sus empresas tienen objetivos comunes con otros interesados, por ejemplo, con los proveedores o clientes. Estos objetivos comunes los llevan a tomar decisiones como incluir dichos objetivos compartidos

en sus modelos de negocios, lo que implica generar beneficio mutuo. Conceptos como “colaboración”, “compartir experiencia y “trabajar unidos” reflejan lo antes mencionado.

*“...entonces dentro del concepto de nuestro modelo de negocio está ahí implicado que tenemos que colaborar, que tenemos que entendernos, que tenemos que intentar mejorar todos los aspectos dentro del ecosistema”.*

Esta tendencia a trabajar unidos para crear valor compartido también se refleja con los competidores. Los entrevistados revelan que aun cuando existen diferencias, puesto que cada empresa tiene sus propios intereses, hay ciertas situaciones donde los competidores pueden llegar a trabajar unidos para conseguir los objetivos. Los conceptos como “objetivos comunes” y “ayudarse con los competidores” reflejan la cooperación que existe entre empresas aun cuando sean competidores.

*“...pese a que cada uno defiende sus intereses, hay ciertos aspectos en los que no se puede hacer la guerra por su cuenta y pienso que todos deberíamos sumarnos a conseguir ciertos objetivos comunes independientemente de que cada uno defienda lo suyo”.*

Trabajar unidos tiene como foco el alcanzar objetivos comunes, aun cuando existen diferencias en sus intereses. Dichos objetivos se enfocan en que tanto la empresa como los stakeholders se vean beneficiados tanto económicamente como socialmente. Las empresas pueden ayudar a los empleados “cuidándolos”, pensar en los clientes “adaptándose a su exigencia” y apoyar a los proveedores “captando negocios para ellos”. Ejemplo de lo anterior se refleja cuando se trata de disminuir los costes de los clientes, permitiendo que estos accedan a herramientas útiles que mejoren sus procesos, cuando se trata de clientes industriales, o mejorar la calidad de vida, cuando se trata de clientes finales. Los entrevistados detallan como trabajan unidos a los stakeholder mencionando frases como “cuidar a los empleados”, “beneficiar al cliente” o “el valor que yo le voy a ofrecer a los clientes y la sociedad”.

*“...nosotros lo que queremos es abrirlo, ósea si bajáis el coste pasara como ha pasado en otras cosas, accederás a más gente que podrá acceder a esos servicios.*

El crear valor compartido para los encargados de las empresas también se traduce en aportes al medioambiente. Los informantes indican que realizan aportes reduciendo el consumo energético, por ejemplo, optimizando procesos (y ayudando a otras empresas a hacerlo) y también entregando productos y servicios que tienen un efecto contaminante menor. Lo anterior se refleja en las respuestas de los entrevistados al mencionar frases tales como “aportar con la sostenibilidad y medioambiente” y “contribuir también en la sostenibilidad”.

*“...la parte de aspectos medioambientales pues al final nosotros reducimos recorridos y optimizamos cargas, luego eso tiene un consumo energético mucho menor lo cual ahí también favorecemos”.*

La CSV no solo se da en el contexto individual de la empresa, también, dicho valor, se crea dentro de un clúster gracias a la red de relaciones que se establecen entre los miembros del mismo. En ese contexto, los informantes indican que, para ellos, compartir recursos y actividades es un medio para crear ese valor compartido. Actividades como compartir un departamento de marketing u operaciones, colaborar en la formación profesional de los miembros de cada empresa y beneficiarse de soporte de imagen y gestión, son medios para

crear valor compartido. Frases como “estas agrupando el conocimiento”, “apoyarte en otros startups” y “me ofrece muchas posibilidades de conexión” se repiten entre los entrevistados.

*“...cada empresa tiene su propia estrategia de envíos, pero creo que se pueden compartir muchísimos recursos”.*

El valor compartido se ve fuertemente influenciado por la organización encargada del clúster (Alberti & Belfanti, 2019). Esta organización tiene como foco que las empresas escalen y desarrollen su negocio, pero también busca transmitir sus valores y enseñanzas a los participantes. Lo anterior se ve revelado en la información entregada por los entrevistados, indicando que en la incubadora/aceleradora se impulsa la innovación social, creando sentido en los participantes. Lo anterior es realizado por medio de la formación que consiste en el “modelo de calidad total” con el cual buscan que la empresa considere los intereses de todos los stakeholders incluyendo la sociedad que los rodea (Aliaga, 2019). Los entrevistados valoran esta formación y la resaltan por medio de frases como “me gusto bastante esa visión, un poco más teórica, del tema del capitalismo consciente” y “en Lanzadera por ejemplo nos hacen leer un libro que se llama capitalismo consciente”.

*“...sí, yo creo que sí, hay también proyectos sociales en Lanzadera que también hacen cosas muy interesantes”.*

Cuando se habla de trabajar unido a los stakeholders, las empresas consideran que mantienen objetivos comunes con ellos. Dichos objetivos los llevan a realizar alianzas que se traducen en la colaboración entre empresas, clientes, proveedores, etc. De igual forma, la colaboración permite mejorar el ecosistema, convirtiéndose en un ganar-ganar para todos los involucrados (Schwartz & Hornych, 2010). Por otro lado, el crear beneficios a los stakeholders se refiere crear valor económico, social y/o ambiental a alguna persona, empresa u otra institución. Dicho aporte de beneficios a las partes interesadas implica que estos hagan lo mismo con la empresa, generando un círculo de beneficios. Las siguientes proposiciones resumen el análisis anterior:

*P5. Crear valor compartido significa que las empresas deben trabajar unidas a los stakeholders, realizando alianzas e incluyendo objetivos comunes en sus modelos de negocios para responder ante sus necesidades económicas, sociales y ambientales.*

*P6. La red de relaciones en un clúster permite compartir recursos que ayuden a alcanzar ventajas competitivas de las empresas a la vez que se resuelven necesidades sociales y ambientales de los stakeholders.*

*P7. Crear valor compartido implica crear beneficios económicos, sociales y ambientales a los stakeholders.*

*P8. La gestión del clúster genera proximidad cognitiva y cultural en sostenibilidad entre los miembros del clúster.*

En el contexto del clúster, la creación de valor compartido tiene foco en la creación de redes donde las empresas puedan compartir recursos y capacidades operando en sinergia (Alberti & Belfanti, 2020). Compartir recursos, colaborar con empresas similares que tienen los mismos problemas y dificultades, entregar información relevante y aportar con ayudas y trabajo conjunto se considera como creación de valor compartido en un clúster. De igual forma, la creación de valor compartido en un clúster muestra que, si las empresas se apoyan, pueden crecer en su conjunto generando también beneficios al entorno (Marsé et al., 2015). La siguiente proposición resume lo anterior:

*P9. Crear valor en el contexto de un clúster significa que las empresas innoven abiertamente, colaborando y trabajando en conjunto a los stakeholders para responder ante las expectativas económicas, sociales y ambientales de las partes interesadas.*

### **4.3 Beneficios de crear valor compartido**

La CSV también implica que las empresas obtienen un beneficio a cambio de hacer el bien a la sociedad, medioambiente o stakeholders en general. Los informantes mencionan que la respuesta de los consumidores es el principal beneficio, pero este, viene ligado a sus exigencias. Los consumidores más informados están exigiendo productos y servicios de calidad, pero también aspectos medioambientales o sociales por parte de las empresas. Los entrevistados plantean que sus clientes y consumidores “son muy exigentes”, “se fijan mucho en aspectos medioambientales” y “van cogiendo más consciencia”.

*“...Pero cuando se vayan alineando ya esos precios las empresas totalmente están concienciadas de que lo primero es el servicio y lo segundo es el aspecto medioambiental”.*

Los beneficios que obtiene una empresa por ser responsable socialmente son mencionados como un ganar-ganar, obteniendo beneficios tanto la empresa como otros beneficiarios que podrían ser clientes, proveedores, competidores u otros. Considerando lo anterior, los entrevistados plantean frases como “todos obtengamos un cierto beneficio” o “siempre a lo mejor hay un poco por mí un poco por ti”.

*“...un win-win que no haya un win desmesurado de alguna parte, en general siempre un ganar ganar beneficia a todos”.*

Las empresas que generan un bienestar y crean valor para otros stakeholders son bien vistas por sus clientes y la comunidad en general. El hecho de mantener un proyecto social dentro de las actividades del negocio permite obtener beneficios de imagen y reputación. Esta imagen positiva, posiciona a las empresas por encima de sus pares, lo que facilita que tanto ellas como sus clientes obtengan mejor recibimiento de parte de los clientes y ayudas tales como subvenciones gubernamentales. Los entrevistados detallan la importancia de la imagen al plantear cuestiones como “nos vean como alguien que hace un proyecto humano y social” y “si aportas valores se refleja en la empresa”.

*“...tenemos un eje central que la gente directamente nos vea a nosotros como alguien que hace un proyecto humano y social muy gordo”.*

*“...si tú cuidas mejor tu sociedad y eso incluye todos tus proveedores, tus socios, tus trabajadores pues que al final todo eso genera un ambiente que es propenso a que además te ayude a crecer”.*

El mayor acceso a información y una mayor competencia gracias a la expansión de los mercados ha construido a clientes más interesados con temas sociales y medioambientales. Estos exigen a las empresas, además de productos y servicios de calidad, una contribución a la sociedad y medioambiente, castigando las malas conductas, pero también premiándoles con mayor preferencia, lealtad y disposición a pagar precios más altos (Boccia et al., 2019; Kim et al., 2020; Nam & Hwang, 2019). Lo anterior, se reflejaría en mejores resultados financieros para las empresas que creen valor compartido (Fernandez-Gamez et al., 2019). El análisis anterior se resume en la siguiente proposición:

*P10. Los clientes premian con mayor preferencia y disposición a pagar precios más altos a las empresas que crean valor social y medioambiental (compartido).*

## 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Analizados los resultados podemos decir que aun cuando los entrevistados no expresen de forma literal el uso de la CSV, si están poniendo en práctica este concepto. La CSV se aprecia en el contexto individual de la empresa, donde se resalta la importancia del valor otorgado al cliente y a los empleados. Por otro lado, en el contexto de un clúster, dicho valor se ve reflejado en las relaciones de las empresas, quienes buscan otorgar beneficios trabajando unidos con stakeholders y otras empresas relacionadas.

Se han identificado diez proposiciones que detallan como se crea valor compartido tanto a nivel empresa como a nivel de clúster. La CSV se refleja en los beneficios económicos, sociales y ambientales que buscan entregar las empresas a sus stakeholders. Para lograr esto, las empresas deben trabajar unidas a ellos realizando alianzas e incluyendo sus objetivos en sus modelos de negocios. Lo anterior es coherente cuando se trata de empresas que pertenecen a un clúster. En este contexto, la CSV significa que las empresas trabajen unidas compartiendo sus recursos y habilidades. Es en un clúster donde se genera un escenario propicio para crear valor compartido, ya que las empresas participantes de un conglomerado se ven beneficiadas de la innovación abierta, ampliando la búsqueda de conocimiento por medio de redes y colaboraciones con los stakeholders. Esto facilita su capacidad de innovar buscando ventajas competitivas o mejorando su competitividad, pero al mismo tiempo otorga la oportunidad de abordar de mejor manera las expectativas de las partes interesadas (Roszkowska-Menkes, 2018).

De igual forma, nuestro análisis identifico que personas están más preocupadas por los problemas sociales y ambientales, exigiendo a las empresas una respuesta ante estas problemáticas. Los clientes más informados castigan a las empresas que perciben como dañinas y premian a las que hacen “el bien”, siendo éstos, incentivos a que las empresas puedan cambiar sus modelos de negocio y adoptar prácticas como la CSV.

Así, nuestro trabajo contribuye a la casi inexistente literatura sobre la CSV en el contexto de un clúster tecnológico. Aportamos a la literatura de CSV al identificar como las empresas agrupadas en un conglomerado de empresas, que tiene como objetivo desarrollar nuevos negocios, crean valor compartido. Identificamos como las características del clúster aportan al desarrollo del concepto al permitir la generación de redes que facilitan la comunicación y la relación de las empresas con los stakeholders. Estas redes favorecen la transferencia de conocimiento, recursos y capacidades entre los participantes del clúster y los agentes externos interesados, permitiendo la generación de beneficios empresariales, así como sociales y ambientales. Del mismo modo, identificamos que la gestión del clúster tiene un papel fundamental en la generación de proximidad cognitiva y cultural de los miembros del conglomerado, educando y motivando en el desarrollo de actividades de creación de valor compartido, así como de sostenibilidad. De esta forma, aportamos a la literatura de CSV validando el uso del concepto en el contexto de empresas emprendedoras en un clúster tecnológico y con ello respondemos al llamamiento de Dembek et al. (2016) de clarificar el concepto y conocer sus implicaciones.

Esta investigación también tiene importantes repercusiones prácticas. Los directivos y dueños de empresas pueden beneficiarse de este trabajo considerando los aportes de crear valor compartido y los beneficios que genera. Los encargados de empresas pueden considerar



incluir factores sociales y ambientales dentro de sus modelos de negocio para generar estrategias que les aporten mayores beneficios. A la vez, los directivos pueden plantear estrategias de valor compartido al participar en clúster, donde por medio de redes y la cooperación, pueden mejorar su negocio y simultáneamente satisfacer necesidades sociales.

Debemos reconocer limitaciones de nuestro estudio que abren oportunidades para otros trabajos académicos que estudien este tema. Las conclusiones se limitan solo a un clúster tecnológico en un único contexto. Por lo tanto, sería de utilidad seguir reproduciendo estudios en otros clústeres (otros sectores y diferentes niveles de desarrollo) para apoyar las conclusiones o contrastar las ideas encontradas en esta investigación.

## Autoría del trabajo

Conceptualización, JCL y MRV; Metodología, JCL y MRV; Adquisición de datos, JCL; Análisis e interpretación, JCL y MRV; Redacción – preparación borrador, JCL; Redacción - revisión y edición, JCL y MRV. Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

## Agradecimientos

Este trabajo fue financiado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID)/Programa de Becas/DOCTORADO BECAS CHILE/2019-72200233. Los investigadores agradecen a los revisores anónimos y a los editores que han contribuido en mejorar este estudio.

## Referencias

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024>
- Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2020). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Alberti, F. G., y 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>
- Alberti, F. G., & Belfanti, F. (2020). Do clusters create shared value? A social network analysis of the motor valley case. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(2), 326–350. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2020-0077>
- Alberti, F. G., & Pizzurno, E. (2015). Knowledge exchanges in innovation networks: evidences from an Italian aerospace cluster. *Competitiveness Review*, 25(3), 258–287. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2015-0004>
- Aliaga, S. (2019). *El modelo de Calidad Total de Mercadona*. <https://lanzadera.es/modelo-calidad-total-mercadona/>

- Aravossis, K., & Pavlopoulou, Y. (2013). Creating shared value with eco-efficient and green chemical systems in ship operations and in ballast water management. *Fresenius Environmental Bulletin*, 22(12), 3880–3888.
- Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., García-Castro, R., & Ángel Ariño, M. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399–1417. <https://doi.org/10.1108/02635571111182764>
- Bell, S. J., Tracey, P., & Heide, J. B. (2009). The organization of regional clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 623–642. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok623>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Boccia, F., Malgeri Manzo, R., & Covino, D. (2019). Consumer behavior and corporate social responsibility: An evaluation by a choice experiment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 97–105. <https://doi.org/10.1002/csr.1661>
- Camilleri, M. A., Troise, C., Strazzullo, S., & Bresciani, S. (2023). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 1–18. <https://doi.org/10.1002/bse.3377>
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938. <https://doi.org/10.1177/0002764205285172>
- Cepeda, G., & Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, 43(6), 851–876. <https://doi.org/10.1108/00251740510603600>
- Chatterjee, B. (2012). Business and communities-redefining boundaries. *NHRD Network Journal*, 5(1), 55–60. <https://doi.org/10.1177/0974173920120110>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Collazzo, P., & Kubelka, L. (2019). Shared value clusters in Austria. *Competitiveness Review*, 29(1), 61–76. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2016-0050>
- Connell, J., & Voola, R. (2013). Knowledge integration and competitiveness: A longitudinal study of an industry cluster. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 208–225. <https://doi.org/10.1108/13673271311315178>
- Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mio, C. (2017). Simulacra and sustainability disclosure: Analysis of the interpretative models of creating shared value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 414–434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, 56(2), 130–153. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.130>
- Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421–432. <https://doi.org/10.1108/07363769710185999>

- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010>
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2015). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1–38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv017>
- Dembek, K., Singh, P., & 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>
- Fernandez-Gamez, M. A., Gutierrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, 11(6), 1784. <https://doi.org/10.3390/su11061784>
- Gallego-Álvarez, I., & Quina-Custodio, I. A. (2017). Corporate social responsibility reporting and varieties of capitalism: An international analysis of state-led and liberal market economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 478–495. <https://doi.org/10.1002/csr.1421>
- Glaeser, E. L., & Kerr, W. R. (2009). Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(3), 623–663. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00225.x>
- Glazer, A., Kannianen, V., & Poutvaara, P. (2008). Firms' ethics, consumer boycotts, and signalling. *European Journal of Political Economy*, 26(3), 340–350. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2009.12.002>
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033–3052. <https://doi.org/10.1002/smj.2965>
- Jackson, I., & Limbrick, L. (2019). Creating shared value in an industrial conurbation: Evidence from the North Staffordshire ceramics cluster. *Strategic Change*, 28(2), 133–138. <https://doi.org/10.1002/jsc.2254>
- Kim, S., Baek, W., Byon, K. K., & Ju, S. (2020). Creating shared value and fan loyalty in the Korean professional volleyball team. *Sustainability*, 12(18), Artículo 7625. <https://doi.org/10.3390/su12187625>
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80–89.
- Kuş Saillard, E. (2011). Systematic versus interpretive analysis with two CAQDAS packages: NVivo and MAXQDA. *Forum: Qualitative Social Research*, 12(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-12.1.1518>
- Lanzadera. (2021). *Aceleradora e incubadora de empresas - Lanzadera*. <https://lanzadera.es/>
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>

- Lee, D., Moon, J., Cho, J., Kang, H.-G., & Jeong, J. (2014). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: A case study of the SPC Group. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 461–483. <https://doi.org/10.1080/13602381.2014.929301>
- Lemańczyk, J., & Szymkowiak, A. (2023). *A decade of research on creating shared value conception: a structured systematic review and future research avenues*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Marsé, M., Sierra, M., & Roig, O. (2015). *Generating shared value through clusters. Living examples in Catalonia – Generando valor compartido a través de clusters. Ejemplos vivientes en Cataluña*. ACCIÓ.
- Michael, B. (2003). Corporate social responsibility in international development: An overview and critique. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 115–128. <https://doi.org/10.1002/csr.41>
- Moon, H. C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change-Briefings in Entrepreneurial Finance*, 28(2), 115–122. <https://doi.org/10.1002/jsc.2252>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Muñoz-Martín, J. (2013) 'Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)', *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* 7(3): 76–88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>
- Nam, S.-J., & Hwang, H. (2019). What makes consumers respond to creating shared value strategy? Considering consumers as stakeholders in sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 388–395. <https://doi.org/10.1002/csr.1690>
- Neffke, F., Henning, M., & Boschma, R. (2011). How do regions diversify over time? Industry relatedness and the development of new growth paths in regions. *Economic Geography*, 87(3), 237–265. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2011.01121.x>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Pérez-Aguilar, W. S., & Martínez-Núñez, M. (2013). El estudio de caso. In F. J. Sarabia Sánchez (Ed.), *Métodos de investigación social y de la empresa* (pp. 645–671). Pirámide.
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100–107.
- Phan, T. N., & Baird, K. (2015). The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 160, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.06.006>



- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Welch, C. (2010). 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 109–117. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.017>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2).
- Roszkowska-Menkes, M. T. (2018). Integrating strategic CSR and open innovation. Towards a conceptual framework. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 950–966. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0127>
- Runeson, P., & Höst, M. (2008). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2), 131. <https://doi.org/10.1007/s10664-008-9102-8>
- Schmitz, J., & Schrader, J. (2015). Corporate social responsibility: A microeconomic review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 27–45. <https://doi.org/10.1111/joes.12043>
- Schwartz, M., & Hornych, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30(9), 485–495. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.05.001>
- Serra, J., Font, X., & Ivanova, M. (2017). Creating shared value in destination management organisations: The case of Turisme de Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 385–395. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.005>
- Sethi, S. P., & Schepers, D. H. (2014). United Nations global compact: The promise–performance gap. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1629-y>
- Sila, I., & Cek, K. (2017). The impact of environmental, social and governance dimensions of corporate social responsibility on economic performance: Australian evidence. *Procedia Computer Science*, 120, 797–804. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.310>
- Smedlund, A. (2006). The roles of intermediaries in a regional knowledge system. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 204–220. <https://doi.org/10.1108/14691930610661863>
- Sorenson, O., & Audia, P. G. (2000). The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940–1989. *American Journal of Sociology*, 106(2), 424–462. <https://doi.org/10.1086/316962>
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(4), 499–513. <https://doi.org/10.1108/14720701211267838>



- Szmigin, I., & Rutherford, R. (2013). Shared value and the impartial spectator test. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 171–182. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1335-1>
- Van den Berghe, L., & Louche, C. (2005). The link between corporate governance and corporate social responsibility in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 30(3), 425–442. <https://doi.org/10.1057/palgrave.gpp.2510034>
- Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32–55. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>
- Zaid, M. A. A., Wang, M., & Abuhijleh, S. T. F. (2019). The effect of corporate governance practices on corporate social responsibility disclosure. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 134–160. <https://doi.org/10.1108/JGR-10-2018-0053>