

Clústeres de innovación tecnolóxica e creación de valor compartido: unha análise exploratoria

Technological innovation clusters and shared value creation: an exploratory analysis

Jonathan Cuevas Lizama^{1,a} , Marcelo Royo-Vela^{1,b} 

¹ Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia, Avda. De los Naranjos S/N, 46022, Valencia, España

✉ ajocueli@alumni.uv.es

✉ Marcelo.Royo@uv.es

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

Resumo

Os efectos das empresas sobre a sociedade e as prácticas de Responsabilidade Social Corporativa foron estudados en numerosas investigacións. Dúbdidas sobre o modelo tradicional levaron a que Porter e Kramer desenvolvesen o concepto de Creación de Valor Compartido, un enfoque para que as empresas consideren o valor social e ambiental nos seus modelos de negocio. Tomamos a aresta dos clústeres para determinar como as empresas agrupadas entenden e crean valor compartido, identificando os seus antecedentes e consecuencias. Utilizando a técnica de estudos de casos múltiples nunha clúster tecnolóxica enfocada en impulsar ideas innovadoras e desenvolvemento de novas empresas, puidemos identificar que o clúster se converte nun escenario propicio para crear valor compartido, xa que os participantes se benefician de recursos e habilidades que lles permiten crecer nos seus negocios, impulsando a competitividade e innovación e contribuíndo ao crecemento económico, social e ambiental das partes interesadas.

Palabras chave: Creación de valor compartido; Clúster; Estudo de caso; Análise cualitativa; 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

As empresas e o sistema capitalista están baixo unha crise de confianza; a forma en que as empresas abordan as estratexias comerciais está a ser cuestionada (Van dean Berghe & Louche, 2005; Phan & Baird, 2015; Zaid et al., 2019). Este sistema, amplamente utilizado no mundo, mellorou os estándares de vida das persoas, pero tamén causou problemas sociais e ambientais (Szmigin & Rutherford, 2013). Consumidores, empregados, investidores e a comunidade en xeral aumentaron a súa preocupación polos resultados éticos, sociais e ambientais das empresas, obrigándoas a adoptar actividades de “responsabilidade social corporativa” (RSC) para seguir sendo competitivas (Gallego-Álvarez & Quina-Custodio, 2017; Sila & Cek, 2017).

Con todo, as críticas ao uso da RSC considéranas unha estratexia comercial que utilizan as empresas para mellorar a súa imaxe e reputación (Ajayi & Mmutle, 2020; Morsing & Schultz, 2006). Neste contexto, Porter e Kramer (2011) propuxeron o concepto de “creación de valor compartido” (CSV). A CSV establece que as empresas poden crear valor social e económico por medio da creación de novos produtos, mediante as actividades da empresa e a través da formación dun clúster entre competidores, provedores e clientes (Porter & Kramer, 2011) que xere maiores beneficios para a empresa e tamén para a sociedade.

Hai claridade en que a CSV é unha achega académica e empresarial, pero aínda se atopa nunha etapa incipiente. A correcta aplicación da CSV require clarificar o concepto, establecer unha medida, coñecer as súas implicacións e analizar as tensións entre empresa e sociedade (Dembek et al., 2016). Necesítanse novas investigacións que apoiem o seu correcto uso e que permitan sustentar o seu valor (Wójcik, 2016), así como o seu significado, compoñentes e efectos diferentes a aqueles propios da RSC ou da creación de valor en contornos B2B ou B2C. Existen poucos artigos que mostren interese polo concepto de CSV en clústeres. Sen dúbida, trátase dun tema recente, polo que a literatura correspondente se atopa aínda nunha etapa incipiente (Alberti & Belfanti, 2019; Lee et al., 2014; Serra et al., 2017).

Malia que moitas investigacións utilizan o concepto de CSV, non existe claridade en cando e como, realmente, é creado o valor para as partes interesadas (Dembek et al., 2016). O propósito desta investigación é realizar unha achega na medición do concepto de CSV en xeral e nos clústeres, contribuíndo á validación do concepto na academia. Expóñense as seguintes cuestións para investigar:

- ¿Que se considera nas organizacións e nos clústeres como creación de valor compartido?
- ¿Que consecuencias ten para as organizacións dos clústeres crear valor compartido?

Desta forma, tomamos a aresta de CSV en clústeres para determinar como as empresas agrupadas entenden e crean o valor compartido, tratando de identificar os compoñentes e variables do constructo, os seus antecedentes e as súas consecuencias. Este artigo desenvólvese do seguinte xeito. Na sección 2 discútense o marco teórico e analízanse as principais características da CSV, as súas diferenzas coa RSC e o seu enfoque no contexto de empresas agrupadas. Na sección 3 infórmase sobre os aspectos metodolóxicos do estudo. Na sección 4 preséntanse e discútense os resultados. Finalmente, na última sección preséntanse as conclusións, a contribución á teoría e á práctica, recoñécense as limitacións do estudo e propóñense liñas para futuras investigacións.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Creación de valor compartido

Durante as últimas décadas, as empresas deberon afrontar presións das partes interesadas sobre o impacto das súas operacións na sociedade, no medio ambiente e na sustentabilidade das empresas (Abbas & Sağsan, 2019; Hansen & Schaltegger, 2016). Os consumidores e o público en xeral víronse influenciados polo valor moral da marca do mesmo xeito que o fan en resposta a outros atributos tradicionais, como poden ser o prezo ou a calidade (Kim et al., 2020). As reaccións de clientes ante marcas que tiveron comportamentos considerados como pouco éticos reflectíronse en boicots aos seus produtos e nunha diminución da súa reputación (Glazer et al., 2008). Este comportamento resaltou a importancia que ten para a empresa crear confianza nos seus consumidores e apoia a gran cantidade de estudos de RSC e sustentabilidade que axudaron a comprender as implicacións sociais e ambientais que provocan as empresas, e como estas contribúen a darlles solución aos problemas (Lindgreen & Swaen, 2010; Schmitz & Schrader, 2015). As investigacións expuxeron a importancia da RSC na estratexia corporativa, o que lles permite ás empresas facer boas accións e á vez obter maiores beneficios (Bhattacharya & Sen, 2004; Creyer, 1997; Orlitzky et al., 2003).

Con todo, as externalidades negativas provocadas por grandes corporacións xeraron críticas ao papel da RSC (Campbell, 2006; Laufer, 2003; Sethi & Schepers, 2014). O carácter unidireccional que ten esta estratexia limitou a visión de empresas, gobernos e ONG, dificultando a obtención de solucións para os problemas sociais e ambientais provocados (Michael, 2003). Porter e Kramer (2011) desenvolven o concepto de CSV como unha solución ás dificultades que ten a RSC e como unha nova visión ante a economía neoclásica, que indica que o único propósito da empresa é maximizar as ganancias e a riqueza dos accionistas. Crear valor compartido é definido como actividades corporativas que perseguen ganancias e, ao tempo, crean valor social, mellorando a competitividade da empresa e asemade as condicións económicas e sociais da sociedade (Chatterjee, 2012; Porter & Kramer, 2011). Isto indica que a CSV é unha nova forma de capitalismo que conecta o desenvolvemento social co éxito empresarial, permitindo a expansión do mercado, xerando diferenciación e creando máis valor (Nam & Hwang, 2019; Porter & Kramer, 2011).

A CSV expónse como unha evolución da RSC, diferenciándose dela ao facer fincapé en que o compromiso social debe supoñer un beneficio económico para a empresa e debe estar vinculado á súa análise estratéxica (Wójcik, 2016; Muñoz-Martín, 2013). Mentres que a RSC se presenta como un mecanismo que ten como obxectivo reducir o efecto prexudicial dunha empresa sobre a sociedade e o medio ambiente, respondendo ás presións das partes interesadas e á necesidade de mellorar a súa imaxe, a CSV busca mellorar a competitividade e a creación de valor económico para a empresa, xerando consigo efectos positivos na sociedade e no medio ambiente (Campbell, 2006; Moon & Parc, 2019; Wójcik, 2016).

A visión da CSV como política empresarial ten un enfoque a longo prazo, e indica que as empresas poden ser capaces de crear valor por medio de tres estratexias diferentes. A primeira expón que as empresas poden desenvolver produtos e mercados que se axusten ás necesidades dos seus consumidores e obter beneficios tanto as firmas como as persoas. A segunda estratexia está baseada na cadea de valor da empresa (Porter, 1985), e dispón que a compañía pode mellorar os seus procesos para beneficiar os seus traballadores, o que repercutirá en beneficios para a firma (reducindo os seus custos ou mellorando a súa produtividade). Finalmente, a terceira estratexia baséase na formación de clústeres locais

(Porter, 1990), e indica que as compañías poden crecer apoiando os seus provedores, clientes (industriais) e competidores, xerando valor mutuo ao tempo que xeran beneficios para as partes interesadas e para a sociedade. Este concepto implica a creación de valor por parte das empresas, mellorando a súa competitividade e, asemade, creando valor para a sociedade ao promover as condicións sociais nas comunidades en que opera (Spitzeck & Chapman, 2012).

A CSV produciu un grande interese por parte das empresas e dos investigadores (Fernández-Gómez et al., 2019) pero non estivo exenta de críticas. Autores como Corazza et al. (2017) e Crane et al. (2014) expuxeron a similitude do concepto con outras estratexias de RSC e sustentabilidade que se desenvolveran con anterioridade. Con todo, a este concepto recoñéceselle unha diferenza en como as corporacións responden ante as necesidades sociais. A CSV indica que as corporacións deben tomar iniciativas de cara a xerar valor tanto social como económico para a empresa e a sociedade mediante a expansión de prácticas convencionais de RSC (Aravossis & Pavlopoulou, 2013; Nam & Hwang, 2019).

2.2 Creación de valor nun clúster

“Os clústeres son concentracións xeográficas de empresas interconectadas, provedores especializados, prestadores de servizos, empresas de sectores afíns e institucións asociadas nun campo concreto que compiten, pero tamén cooperan” (Porter, 2000, p. 15). Estas empresas agrúpanse impulsadas pola adquisición de recursos, coñecementos, habilidades, demanda etc., o que lles promove a mellorar a súa competitividade, operar de forma máis eficiente e innovar máis rapidamente (Alberti & Pizzurno, 2015; Bell et al., 2009; Connell & Voola, 2013; Delgado et al., 2015; Sorenson & Audia, 2000). Diversos estudos demostraron que a formación dun clúster contribúe ao crecemento económico das rexións e á industria (Delgado et al., 2010; Glaeser & Kerr, 2009; Neffke et al., 2011). Isto é coherente co que formulan Porter e Kramer (2011) no seu concepto de CSV, ao indicar que a aglomeración de empresas axuda a que as compañías poidan crear valor compartido a través da mellora na contorna externa da empresa, ao tempo que aumentan tamén a produtividade empresarial. Porter e Kramer (2002) expoñen que as empresas que operan en clúster poden crecer aproveitando os seus propios recursos, pero, ademais, poden aproveitar a infraestrutura existente no clúster. Do mesmo xeito, a agrupación de empresas pode axudar a que as que as compañías poidan superar as barreiras orzamentarias e de tamaño que lles impiden desenvolver prácticas socialmente responsables (Collazzo & Kubelka, 2019). O crecemento dunha empresa ten efectos nas condicións sociais, xa que permite crear postos de traballo, contribúe ao crecemento dos ingresos, educación e saúde dos seus traballadores e das industrias de apoio, e aumenta a demanda de servizos complementarios (Alberti & Belfanti, 2020).

A análise dos clústeres permitiu comprobar que son o escenario ideal para compartir valor entre empresas e sociedades grazas á lóxica de *coopetición* na que están baseadas (Collazzo & Kubelka, 2019). A *coopetición* indica que as empresas poden cooperar ao longo da cadea de subministración á vez que coexiste coa lóxica da competición, sendo crucial para a creación e intercambio de coñecemento dentro do clúster e do desenvolvemento da innovación (Alberti & Belfanti, 2020; Marsé et al., 2015). A produción desta lóxica de competición e cooperación fai posible a creación de valor compartido, facilitando o acceso a un maior conxunto de recursos e capacidades que, individualmente, sería dificultoso de acceder (Hoffmann et al., 2018). Isto axuda a que as empresas melloren a súa produtividade e innovación, proporcionando un maior crecemento económico que impacta en variables sociais e económicas como a creación de novas empresas e o aumento do emprego, a eficiencia no

uso de recursos ou o desenvolvemento de produtos e servizos adaptados ás necesidades dos clientes (Alberti & Belfanti, 2020).

As iniciativas de colaboración e cooperación que se producen no contexto da agrupación de empresas poden producir resultados de valor compartido. Por medio da innovación aberta, as empresas poden acoller coñecementos, ideas e competencias externas á organización (Chesbrough, 2003). Esta innovación aberta supón que o coñecemento e a colaboración coas partes interesadas conduce a resultados beneficiosos para todas elas, favorecendo non só as empresas agrupadas senón tamén a contorna que realiza negocios co clúster (Camilleri et al., 2023; Collazzo & Kubelka, 2019, Kramer & Pfitzer, 2016). Non obstante, isto non ocorre en todos os casos ou, do mesmo xeito, non todos os participantes saen gañando debido a que os beneficios poden distribuírse de forma asimétrica, o que leva a que se deba educar e animar as empresas a que compartan valor (Jackson & Limbrick, 2019).

A investigación sobre CSV expón que o desenvolvemento dun clúster é unha forma de ampliar as oportunidades que ofrece a CSV, impulsando a produtividade e o crecemento por medio da innovación e a colaboración (Porter & Kramer, 2011; Alberti & Belfanti, 2019). Clústeres que crearon beneficios por medio de iniciativas de CSV detalláronse na literatura. Exemplos como o de Nestle, co fomento de agrupacións cafeeiras para mellorar o rendemento e a calidade da produción, e o de Novartis, coa creación de grupos de atención sanitaria con redes de distribución e prezos reducidos, analizáronse como exemplos de éxito de estratexias de CSV (Porter & Kramer, 2011; Pfitzer et al, 2013). Con todo, a relación da CSV cos clústeres, con probas empíricas sólidas e con marcos conceptuais detallados, revisouse nun moi limitado número de artigos (Dembek et al., 2016; Jackson & Limbrick, 2019; Alberti & Belfanti, 2019). Do mesmo xeito, existe un escaso número de artigos que estuden como se establecen as relacións e como se fomenta a CSV no interior dun clúster.

3. METODOLOXÍA

Co obxectivo de entender o concepto de CSV nun clúster tecnolóxico e como as empresas pertencentes crean o devandito valor compartido, estudouse o proceso utilizando técnicas cualitativas. Así, considerouse a metodoloxía de estudo de casos múltiples, posto que permite a replicación dos casos individuais e corrobora de forma independente as proposicións que se esperan medir. Ademais, proporciona información complementaria dun fenómeno, facilitando o entendemento da teoría de forma completa (Cepeda & Martin, 2005; Pérez-Aguilar & Martínez-Núñez, 2013).

Para mellorar a precisión da investigación, o estudo de caso é triangulado. Para lograr esta triangulación consideráronse seis informantes obxecto de estudo, aos que se lles realizaron as mesmas preguntas nun escenario similar. As respostas obtidas foron cruzadas para obter as conclusións de primeiro nivel. Posteriormente, cruzáronse as ditas conclusións para obter as conclusións de segundo nivel e, finalmente, obtivéronse as conclusións de terceiro nivel cruzando as cuestións que investigar coas conclusións anteriores (Runeson & Höst, 2008; Yin, 2013).

A mostraxe utilizada foi a xuízo, acercándose a informantes claves pertencentes a Lanzadera, incubadora/aceleradora de negocios situada na cidade de Valencia, mediante consulta previa co xestor do clúster. Esta organización entrega recursos económicos, formativos e estruturais a persoas e grupos de persoas que teñen ideas innovadoras e queren desenvolver os seus negocios (Lanzadera, 2021). Seguindo a Piekkari et al. (2010), a selección dos entrevistados orientouse á obtención de distintas perspectivas con respecto á creación de

valor compartido tanto por parte da empresa como do clúster. Para seleccionar as empresas participantes da mostra, contactouse coa organización encargada da incubadora/aceleradora de negocios. Obtívose unha base de datos das empresas participantes do clúster e procedeuse a seleccionar aquelas que informaban, nos medios de comunicación e en páxinas web, sobre a realización das súas actividades empresariais poñendo o foco na resolución de necesidades sociais e ambientais. A mostra de empresas seleccionada baséase nos fundamentos da CSV indicados por [Porter e Kramer \(2011\)](#). Tomamos en consideración aquelas empresas que presentan a súa contribución social e/ou ambiental como parte do seu negocio e non como unha actividade extra que non é a súa actividade esencial.

Finalmente, realizáronse 6 entrevistas semiestruturadas (véxase a [Táboa 1](#)). As preguntas incluían cuestións referentes a como desenvolven o seu negocio, como crean valor social/ambiental tanto de forma individual como no contexto do clúster, como aprecian as vantaxes e beneficios de pertencer a un clúster, como se comunican coas empresas do clúster e como se relacionan con clientes, empregados, provedores e competidores. Todas as entrevistas foron gravadas e posteriormente transcritas a un procesador de texto, onde foron analizadas. As entrevistas tiveron unha duración de 18 a 30 minutos e foron realizadas, debido ás dificultades xeradas pola crise do coronavirus, mediante videochamada e utilizando plataformas como Zoom e Google Meet.

Táboa 1. Resumo de empresas entrevistadas

Empresa	Rol informante	Título empresa	Anos do negocio	Países onde participa
ParkUp	Fundador	Xestión de aparcamento	6	España
Booboo	Fundador	Optimización de transporte e loxística	3	España
Gana Energía	Encargada de márketing	Comercializadora de enerxía	5	España
Serenmind	Fundador	Tratamentos psicolóxicos	2	España
Neki	Fundador	Seguridade adultos maiores	4	España, Italia, Suecia e Portugal
Timpers	Fundador	Calzado	2	España, Francia, Holanda, Italia, Alemaña, Reino Unido, México e EEUU

Fonte: elaboración propia.

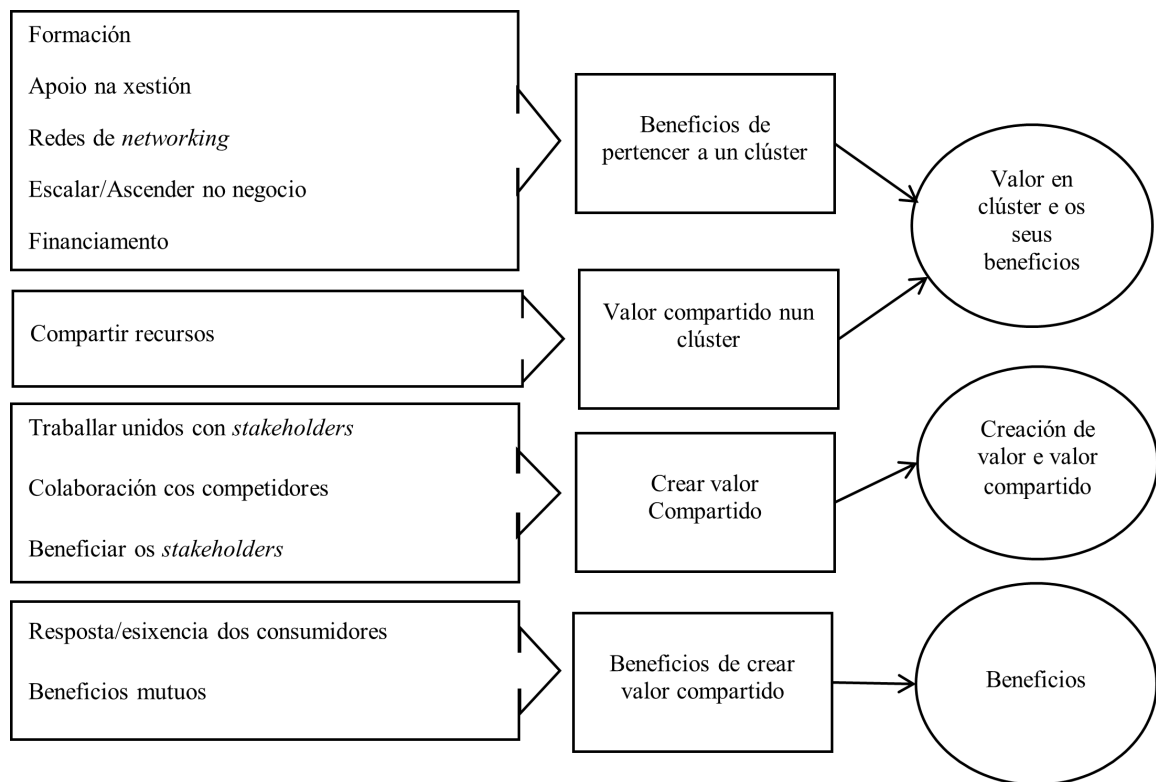
Para realizar a análise de datos utilizouse o software MaxQDA ([Kuş Saillard, 2011](#)). A análise comeza coa codificación da información por medio de códigos e subcódigos para manter unha orde no proceso. Coa información codificada, pódense identificar as proposicións seguindo patróns dos datos, como frases similares, entre as distintas entrevistas que foron realizadas ([Runeson & Höst, 2008](#)). Finalmente, as proposicións son detalladas por medio dun sistema de códigos, onde se recollen as variables que son utilizadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E XERACIÓN DE PROPOSICIÓNS

A análise das entrevistas permitiu agrupar a información nun sistema de códigos (véxase a [Figura 1](#)) que indica como as empresas obteñen beneficios ao participar nun clúster, como establecen as súas relacións, e de que forma, inconsciente ou conscientemente, crean valor

e crean valor compartido. A análise permitiu observar patróns na narrativa dos xerentes e fundadores das *startups*.

Figura 1. Sistema de códigos



4.1 Beneficios de pertencer a un clúster

A CSV establece un marco para que as partes interesadas obteñan unha vantaxe competitiva a longo prazo, beneficiando a sociedade no proceso (Porter & Kramer, 2011; Lemańczyk & Szymkowiak, 2023). A participación das empresas nun clúster de innovación tecnolóxica permite que estas poidan conseguir vantaxes competitivas por medio da innovación aberta, facilitando relacións e colaboracións onde se difunde coñecemento e recursos que axudan a obter beneficios mutuos entre todas as partes interesadas (Chesbrough, 2003). Tomando en conta isto, un clúster de innovación tecnolóxica pode axudar a que as empresas accedan a recursos e capacidades que, de maneira individual, podería ser dificultoso ou caro. A organización do clúster preséntase como un facilitador na colaboración dos participantes, entregando coñecementos e competencias ás empresas e sendo, ao tempo, un axente que promove o éxito da innovación aberta (Smedlund, 2006).

Un clúster de innovación tecnolóxica achega beneficios como a formación empresarial, apoio na xestión de actividades, mellora nas estratexias de negocios, actividades de *networking*, apoio no financiamento, visibilidade e impulso na escalabilidade do negocio.

Respecto á formación empresarial, observouse que os entrevistados aprecian as actividades nas que asesores do clúster lles fan entrega de ferramentas de formación que os axuda a crecer nos seus negocios. Cando os entrevistados expoñen cuestións como “aprender”, “formación”, “apoyo” e “asesoramento”, resaltan o apoio teórico e práctico que obteñen para mellorar nas súas actividades.

“[...] ter ese grande apoio detrás e, sen dúbida para min, o que é máis importante é o ecosistema empresarial entre os emprendedores, que de certo cho dixeron tamén”.

“[...] achega, sobre todo, dúas cousas que son moi importantes: unha formación e unha dedicación dos profesionais que están alí”.

“[...] fórmanos non só en aspectos da propia empresa, en como configurarnos, na nosa xestión, nas nosas estratexias de márketing, de vendas, de operacións etc., senón que nos dá formación noutros aspectos, e tamén é un ecosistema de proximidade para buscar esta rede de clientes”.

Tales actividades formativas complementáanse con outras accións que axudan aos participantes a mellorar as súas estratexias de negocio e as súas actividades de xestión. Os entrevistados recoñecen recibir apoio nas súas actividades do traballo cotián, mellorando a xestión e estrutura dos seus negocios e a forma de traballar para alcanzar os seus obxectivos. Isto percíbese cando os entrevistados mencionan frases como “entregan unha forma de traballar” e “dáche unha estrutura de empresa”.

“[...] dácha, se cadra, ter unha estrutura da empresa firme, unha forma de traballar dunha maneira, eu que sei, o máis organizada, o máis boa para todos os departamentos”.

Outro importante beneficio da pertenza á incubadora/aceleradora de negocios é a xeración de redes de *networking*. Estas redes son moi valoradas no momento de desenvolver unha nova empresa, debido a que lles permite aos encargados acceder a recursos e capacidades que, de maneira solitaria, son difíciles de obter. A similitude dos problemas aos que se ven enfrontados os emprendedores lévaos a buscar resposta nos seus compañeiros. Estas redes convértense nunha importante ferramenta para o crecemento do negocio e o desenvolvemento da innovación, debido a que permite resolver problemas e contribuír na escalabilidade das vendas. A importancia das redes e das relacións vese confirmada cando os encargados mencionan conceptos como “somos unha familia”, “apoiarse noutras *startups*” e “contacto con outros”.

“[...] para min o que é máis importante é o ecosistema empresarial entre os emprendedores; é que alí todo é como unha gran familia. Aínda que haxa empresas que se dediquen ao mesmo que a túa, non hai competencia”.

A escalabilidade do negocio é outro dos beneficios nos que coinciden os entrevistados. O crecemento do negocio é unha parte fundamental nas *startups* nacentes, e por iso escalar nas súas vendas desempeña un papel moi importante para o éxito futuro da empresa. Unha incubadora/aceleradora non só permite o crecemento das empresas por medio da entrega de financiamento, tamén o fai facilitando o desenvolvemento dos seus negocios ao construír estruturas empresariais firmes e profesionais competentes. Conceptos como “escalabilidade” e “crecemento” repítense cando os entrevistados expoñen os beneficios da pertenza ao clúster.

“[...] é en conseguir esa escalabilidade, pero que non cha achega o diñeiro senón que cha dá, se cadra, ter unha estrutura da empresa firme”.

As empresas do clúster reciben outros recursos valiosos para cumprir os seus obxectivos. O financiamento é primordial nas empresas que comezan as súas primeiras etapas de vida. Este recurso pode ser entregado pola aceleradora, cando se trata de concursos internos, ou pode converterse nunha plataforma para que investidores externos poidan participar dos seus negocios. Tamén proporciona oportunidades de visibilidade social e empresarial, debido a que, ao pertencer ao clúster, as empresas teñen maior recoñecemento e imaxe tanto en medios

internos como externos. O clúster pode converterse nunha plataforma de visibilidade única para as organizacións que, de non estar nel, poderían verse imposibilitadas de ter un maior alcance. Conceptos como “acceso á prensa”, “invitacións a eventos” e “financiamento” reflicten a importancia destes recursos.

“[...] Puidemos saír en prensa, puidemos facer charlas, organizacións, eventos que, probablemente, se non estivésemos en Lanzadera, case seguro non sería posible”.

A análise anterior conduciu ás seguintes proposicións:

P1. Os membros dunha startup en etapa temperá de emprendemento requiren formación en habilidades empresariais e de traballo en equipo que son outorgadas pola organización do clúster.

P2. As redes de networking nun clúster tecnolóxico son o principal impulsor do éxito futuro das startups.

P3. O desenvolvemento de estruturas e estratexias empresariais firmes e poder contar con profesionais competentes facilitan o crecemento do incipiente negocio ou empresa.

P4. A pertenza a un clúster facilita o acceso a un financiamento temperán e a medios ou técnicas promocionais e de relación pública.

4.2 Creación de valor compartido

Cando se considera o valor compartido, os entrevistados concordan que crear o valor está referido tanto á relación que teñen cos *stakeholders* como á xeración de beneficios sociais e económicos para estes. As empresas do clúster teñen unha continua relación con outras empresas, provedores, clientes e coa sociedade en xeral. Para eles, manter unha relación cordial vólvese o máis importante no momento de falar de valor compartido. Tomando en conta isto, os entrevistados coinciden en que crear valor compartido se traduce en traballar unidos aos *stakeholders* e crear beneficios para todos eles.

A colaboración e a procura de beneficios mutuos son os fundamentos da innovación aberta, que se caracteriza por facilitarlles o acceso a recursos, coñecementos e competencias ás diversas partes interesadas (Gassmann et al., 2010). A innovación aberta permite que as empresas poidan identificar necesidades sociais insatisfeitas para abordalas con novos produtos/servizos, chegar a novos consumidores conscientes ou verdes e mesmo mellorar as súas cadeas de subministracións (Roszkowska-Menkes, 2018). A colaboración e o traballo xunto aos *stakeholders* permiten que as organizacións poidan atopar novas formas de resolver problemas sociais e ambientais, ao mesmo tempo que melloran a súa imaxe e reputación (Camilleri et al., 2023; Chesbrough, 2003; Ayuso et al., 2011).

A CSV, por medio da innovación aberta, vese reflectida cando os informantes suxiren que traballan unidos aos *stakeholders*. Os informantes sinalan que as súas empresas teñen obxectivos comúns con outros interesados, por exemplo, cos provedores ou clientes. Estes obxectivos comúns lévanos a tomar decisións como incluír os devanditos obxectivos compartidos nos seus modelos de negocios, o que implica xerar beneficio mutuo. Conceptos como “colaboración”, “compartir experiencia” e “traballar unidos” recollen o antes mencionado.

“[...] entón dentro do concepto do noso modelo de negocio está aí implicado que temos que colaborar, que temos que entendernos, que temos que tentar mellorar todos os aspectos dentro do ecosistema”.

Esta tendencia a traballar unidos para crear valor compartido tamén se evidencia cos competidores. Os entrevistados revelan que aínda que existen diferenzas, debido a que cada empresa ten os seus propios intereses, hai certas situacións onde os competidores poden chegar a traballar unidos para conseguir os obxectivos. Os conceptos como “obxectivos comúns” e “axudarse cos competidores” reflicten a cooperación que existe entre empresas mesmo sendo competidores.

“[...] a pesar de que cada un defende os seus intereses, hai certos aspectos nos que non se pode facer a guerra pola súa conta e penso que todos deberíamos sumarnos a conseguir certos obxectivos comúns, independentemente de que cada un defenda o seu”.

Traballar unidos ten como finalidade alcanzar obxectivos comúns, aínda existindo diferenzas nos seus intereses. Estes obxectivos céntranse en que tanto a empresa como os *stakeholders* se vexan beneficiados económica e socialmente. As empresas poden axudar os empregados “coidándoos”, pensar nos clientes “adaptándose ás súas esixencias” e apoiar os provedores “captando negocios para eles”. Un exemplo disto evidénciase cando se trata de diminuír os custos dos clientes permitindo que estes accedan a ferramentas útiles que melloren os seus procesos, cando se trata de clientes industriais, ou de mellorar a calidade de vida, cando se trata de clientes finais. Os entrevistados detallan como traballan unidos aos *stakeholders* mencionando frases como “coidar os empregados”, “beneficiar o cliente” ou “o valor que eu lles vou a ofrecer aos clientes e á sociedade”.

“[...] nós o que queremos é abril, ou sexa, se baixades o custo pasará como pasou noutras cousas, chegarás a máis xente que poderá acceder a eses servizos”.

Crear valor compartido para os encargados das empresas tamén se traduce en contribucións ao medio ambiente. Os informantes indican que realizan achegas reducindo o consumo enerxético, por exemplo optimizando procesos (e axudando a outras empresas a facelo) e tamén entregando produtos e servizos que teñen un efecto contaminante menor. Isto recóllese nas respostas dos entrevistados ao empregar frases como “contribuír coa sustentabilidade e co medio ambiente” e “contribuír tamén á sustentabilidade”.

“[...] a parte de aspectos ambientais pois, ao final, nós reducimos percorridos e optimizamos cargas. Daquela, iso ten un consumo enerxético moito menor, polo que aí tamén favorecemos”.

A CSV non só se dá no contexto individual da empresa, senón que este valor tamén se crea dentro dun clúster grazas á rede de relacións que se establecen entre os seus membros. Neste contexto, os informantes indican que, para eles, compartir recursos e actividades é un medio para crear ese valor compartido. Actividades como compartir un departamento de márketing ou operacións, colaborar na formación profesional dos membros de cada empresa ou beneficiarse do soporte de imaxe e xestión son medios para crear valor compartido. Frases como “estas agrupando o coñecemento”, “apoiarte noutras *startups*” e “ofrécame moitas posibilidades de conexión” repítense entre os entrevistados.

“[...] cada empresa ten a súa propia estratexia de envíos, pero creo que se poden compartir moitísimos recursos”.

O valor compartido vese fortemente influenciado pola organización encargada do clúster (Alberti & Belfanti, 2019). Esta organización ten como obxectivo que as empresas escalen e desenvolvan o seu negocio, pero tamén busca transmitir-lles os seus valores e ensinanzas

aos participantes. Todo o anterior se deduce da información entregada polos entrevistados, onde se recolle que na incubadora/aceleradora se impulsa a innovación social, creando sentido nos participantes. Isto conséguese mediante a formación, que consiste no “modelo de calidade total” co que procuran que a empresa considere os intereses de todos os *stakeholders*, incluíndo a sociedade que os rodea (Aliaga, 2019). Os entrevistados valoran esta formación e resáltana por medio de frases como “gustoume bastante esa visión, un pouco máis teórica, do tema do capitalismo consciente” e “en Lanzadera, por exemplo, fannos ler un libro que se chama Capitalismo consciente”.

“[...] si, eu creo que si. Hai tamén proxectos sociais en Lanzadera que fan cousas moi interesantes”.

Cando se fala de traballar xunto aos *stakeholders*, as empresas consideran que manteñen obxectivos comúns con eles. Estes obxectivos lévanos a realizar alianzas que se traducen na colaboración entre empresas, clientes, provedores etc. De igual forma, a colaboración permite mellorar o ecosistema, converténdose nun gañar-gañar para todos os involucrados (Schwartz & Hornych, 2010). Doutra banda, crear beneficios para os *stakeholders* refírese a crear valor económico, social e/ou ambiental para algunha persoa, empresa ou outra institución. Tal achega de beneficios ás partes interesadas implica que estes farán o mesmo coa empresa, xerando un círculo de beneficios. As seguintes proposicións resumen a análise anterior:

P5. Crear valor compartido significa que as empresas deben traballar unidas aos stakeholders, realizando alianzas e incluíndo obxectivos comúns nos seus modelos de negocios para responder ante as súas necesidades económicas, sociais e ambientais.

P6. A rede de relacións nun clúster permite compartir recursos que axudan a alcanzar vantaxes competitivas das empresas, á vez que se resolven necesidades sociais e ambientais dos stakeholders.

P7. Crear valor compartido implica crear beneficios económicos, sociais e ambientais para os stakeholders.

P8. A xestión do clúster xera proximidade cognitiva e cultural en sustentabilidade entre os seus membros.

No contexto do clúster, a creación de valor compartido focalízase na creación de redes onde as empresas poidan compartir recursos e capacidades operando en sinerxía (Alberti & Belfanti, 2020). Compartir recursos, colaborar con empresas similares que teñen os mesmos problemas e dificultades, entregar información relevante e contribuír con axudas e traballo conxunto considérase como creación de valor compartido nun clúster. De igual forma, a creación dese valor compartido mostra que, se as empresas se apoian, poden crecer no seu conxunto, xerando tamén beneficios no contorno (Marsé et al., 2015). A seguinte proposición resume o anterior:

P9. Crear valor no contexto dun clúster significa que as empresas innoven abertamente, colaborando e traballando en conxunto cos stakeholders para darlles resposta ás expectativas económicas, sociais e ambientais das partes interesadas.

4.3 Beneficios de crear valor compartido

A CSV tamén implica que as empresas obteñen un beneficio a cambio de favorecer a sociedade, o medio ambiente ou os *stakeholders* en xeral. Os informantes mencionan que a

resposta dos consumidores é o principal beneficio, pero este vén ligado ás súas esixencias. Os consumidores máis informados están a esixir produtos e servizos de calidade, pero tamén aspectos ambientais ou sociais por parte das empresas. Os entrevistados expoñen que os seus clientes e consumidores “son moi esixentes”, “fíxanse moito en aspectos ambientais” e “van collendo máis consciencia”.

“[...] Pero cando se vaian aliñando xa eses prezos, as empresas están totalmente concienciadas de que o primeiro é o servizo e o segundo é o aspecto ambiental”.

Os beneficios que obtén unha empresa por ser responsable socialmente son mencionados como un gañar-gañar, obtendo ganancias tanto a empresa como outros participantes como poderían ser clientes, provedores, competidores etc. Considerando isto, os entrevistados empregan frases como “que todos obteñamos un certo beneficio” ou “sempre, se cadra, hai un pouco por min e un pouco por ti”.

“[...] un win-win en que non haxa un win desmesurado dalgunha parte. En xeral, sempre un gañar-gañar beneficia a todos”.

As empresas que xeran benestar e crean valor para outros *stakeholders* son ben vistas polos seus clientes e pola comunidade en xeral. O feito de manter un proxecto social dentro das actividades do negocio permite obter beneficios de imaxe e reputación. Esta imaxe positiva posiciona as empresas por riba dos seus pares, o que facilita que tanto elas como os seus clientes obteñan mellor recibimento por parte doutros clientes e axudas tales como subvencións gobernamentais. Os entrevistados detallan a importancia da imaxe ao expor cuestións como “que nos vexan como alguén que fai un proxecto humano e social” e “se achegas valores reflíctese na empresa”.

“[...] temos un eixe central en que a xente nos vexa como alguén que fai un proxecto humano e social moi gordo”.

“[...] se ti coidas mellor a túa sociedade, e iso inclúe todos os teus provedores, os teus socios, os teus traballadores, pois ao final todo iso xera un ambiente que é propenso a que, ademais, che axude a crecer”.

O maior acceso á información xunto a unha maior competencia, grazas á expansión dos mercados, construíu clientes máis interesados nos temas sociais e ambientais. Estes esíxenlles ás empresas, ademais de produtos e servizos de calidade, unha contribución á sociedade e ao medio ambiente, castigando as malas condutas pero tamén premiando cunha maior preferencia, lealdade e disposición a pagar prezos máis altos (Boccia et al., 2019; Kim et al., 2020; Nam & Hwang, 2019). Todo o anterior se verá reflectido nuns mellores resultados financeiros para aquelas empresas que creen valor compartido (Fernandez-Gamez et al., 2019). A análise anterior resúmese na seguinte proposición:

P10. Os clientes premian con maior preferencia e disposición a pagar prezos máis altos as empresas que crean valor social e ambiental (compartido).

5. CONCLUSIÓNS, LIMITACIÓNS E FUTURAS INVESTIGACIÓNS

Unha vez analizados os resultados podemos dicir que, malia que os entrevistados non expresan de forma literal o uso da CSV, se está a poñer en práctica este concepto. A CSV apréciase no contexto individual da empresa, onde se resalta a importancia do valor outorgado ao cliente e aos empregados. Doutra banda, no contexto dun clúster, o devandito

valor vese reflectido nas relacións das empresas, quen buscan outorgar beneficios traballando unidas cos *stakeholders* e con outras empresas relacionadas.

Identificáronse dez proposicións que detallan como se crea valor compartido tanto no nivel da empresa como no do clúster. A CSV reflíctese nos beneficios económicos, sociais e ambientais que buscan entregarlles as empresas aos seus *stakeholders*. Para lograr isto, as empresas deben traballar unidas a eles, realizando alianzas e incluíndo os seus obxectivos nos seus modelos de negocios. Isto é coherente cando se trata de empresas que pertencen a un clúster. Neste contexto, a CSV implica que as empresas traballen unidas compartindo os seus recursos e habilidades. É nun clúster onde se xera un escenario propicio para crear valor compartido, xa que as empresas participantes dun conglomerado se ven beneficiadas da innovación aberta, ampliando a procura de coñecemento por medio de redes e colaboracións cos *stakeholders*. Isto facilita a súa capacidade de innovar, buscando vantaxes competitivas ou mellorando a súa competitividade, pero ao mesmo tempo outorga a oportunidade de abordar mellor as expectativas das partes interesadas (Roszkowska-Menkes, 2018).

De igual forma, a nosa análise identifica que persoas están máis preocupadas polos problemas sociais e ambientais, esixíndolles ás empresas unha resposta ante estas problemáticas. Os clientes máis informados castigan as empresas que perciben como daniñas e premian aquelas que fan “o ben”, sendo isto un incentivo para que as empresas cambien os seus modelos de negocio e adopten prácticas como a CSV.

Así, o noso traballo contribúe á case inexistente literatura sobre a CSV no contexto dun clúster tecnolóxico. Contribuímos á literatura da CSV ao identificar como as empresas agrupadas nun conglomerado, que ten como obxectivo desenvolver novos negocios, crean valor compartido. Identificamos como as características do clúster contribúen ao desenvolvemento do concepto ao permitir a xeración de redes que facilitan a comunicación e a relación das empresas cos *stakeholders*. Estas redes favorecen a transferencia de coñecemento, recursos e capacidades entre os participantes do clúster e os axentes externos interesados, permitindo a xeración de beneficios empresariais, así como sociais e ambientais. Do mesmo xeito, identificamos que a xestión do clúster ten un papel fundamental na xeración de proximidade cognitiva e cultural dos membros do conglomerado, educando e motivando co desenvolvemento de actividades de creación de valor compartido, así como de sustentabilidade. Desta forma, contribuímos á literatura da CSV validando o uso do concepto no contexto de empresas emprendedoras nun clúster tecnolóxico, e con iso respondemos ao chamamento de Dembek et al. (2016) de clarificar o concepto e coñecer as súas implicacións.

Esta investigación tamén ten importantes repercusións prácticas. Os directivos e donos de empresas poden beneficiarse deste traballo considerando as achegas de crear valor compartido e os beneficios que xera. Os encargados de empresas poden considerar incluír factores sociais e ambientais dentro dos seus modelos de negocio para xerar estratexias que lles reporten maiores beneficios. Ao tempo, os directivos poden expor estratexias de valor compartido ao participar nun clúster, onde por medio das redes e da cooperación poden mellorar o seu negocio e simultaneamente satisfacer necesidades sociais.

Debemos recoñecer limitacións no noso estudo que abren oportunidades para outros traballos académicos que estuden este tema. As conclusións limitáanse só a un clúster tecnolóxico nun único contexto. Por tanto, sería de utilidade seguir reproducindo estudos noutros clústeres (outros sectores e diferentes niveis de desenvolvemento) para apoiar as conclusións ou contrastar as ideas atopadas nesta investigación.

Autoría do traballo

Conceptualización, JCL e MRV; Metodoloxía, JCL e MRV; Adquisición de datos, JCL; Análise e interpretación, JCL e MRV; Redacción – preparación borrador, JCL; Redacción – revisión e edición, JCL e MRV. Todos os autores leron e están de acordo coa versión publicada do manuscrito.

Agradecementos

Este traballo foi financiado pola Axencia Nacional de Investigación e Desenvolvemento (ANID)/Programa de Bolsas/DOCTORADO BOLSAS CHILE/2019-72200233.Os investigadores agradecen aos revisores anónimos e aos editores que contribuíron en mellorar este estudo.

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.
- Pfizer, 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>