

Año 27 No. 98  
Abril-Junio, 2022



Año 27 No. 98

Abril-Junio, 2022

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

COMO CITAR: Méndez Pinzón, M., Velez Rolon, A. M., Villarreal Ramos, R. L., y Gómez Osorio, M. (2022). Implicaciones financieras de la inclusión del valor compartido en prácticas empresariales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 649-665. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.17>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. 98 2022, 649-665  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Implicaciones financieras de la inclusión del valor compartido en prácticas empresariales

Méndez Pinzón, Manuel\*  
Velez Rolon, Adela Margarita\*\*  
Villarreal Ramos, Román Leonardo\*\*\*  
Gómez Osorio, Marcela\*\*\*\*

## Resumen

Incluir la sostenibilidad en la estrategia de negocios en las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) se convierte en un reto, más allá de los mecanismos que deben ser abordados para su implementación y es un tema aún poco explorado. Este artículo se centra en analizar las implicaciones financieras que representan para las mipymes incurrir en la implementación de propuestas de Valor compartido en sus organizaciones. La evidencia empírica y de validación de la hipótesis, se realizó mediante la aplicación de un cuestionario autogestionado, en la que se indagaba por los principales factores que inciden la creación de valor compartido en las empresas, y el análisis de la información financiera correspondiente a los años 2018 y 2019. Para el análisis se construyó un Modelo de Ecuaciones Estructurales, el cual permitió identificar las estrategias de valor compartido e Ingresos operacionales, costos y utilidad. Este estudio concluye las empresas que deciden invertir en la creación de valor compartido, deben hacer inversiones cuyos beneficios económicos se ven solo en el mediano o largo plazo. Sin embargo, resulta fundamental que las estrategias sean evaluadas no sólo en relación con los retornos de su inversión, sino a través de sus efectos futuros sobre las ventas y los flujos de efectivo.

**Palabras clave:** Valor compartido; Competitividad; Rentabilidad; Flujo de efectivo

---

**Recibido:** 10.09.21

**Aceptado:** 18.01.22

- \* Magister en Administración de Empresas, MBA, Administrador de empresas, Docente investigador, Politécnico Grancolombiano [mmendez@poligran.edu.co](mailto:mmendez@poligran.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5572-4856>
- \*\* Ph.D. en Educación, Bióloga, Docente investigador, CESA Colegio de Estudios Superiores de Administración [adela.velez@cesa.edu.co](mailto:adela.velez@cesa.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3056-1303>
- \*\*\* Magister en Administración de Empresas, Economista, Docente investigador, Politécnico Grancolombiano [rvillarreal@poligran.edu.co](mailto:rvillarreal@poligran.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-6597>
- \*\*\*\* Magister en Gestión Ambiental para el Desarrollo Sostenible, Bióloga Marina, Consultora e investigadora, [marcelagomezosorio@gmail.com](mailto:marcelagomezosorio@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0464-2548>

# Financial implications of including shared value in business practices

## Abstract

Including sustainability in the business strategy of MSMEs (micro, small and medium-sized enterprises) becomes a challenge, beyond the mechanisms that must be addressed for its implementation, and is a topic still little explored. This article focuses on analyzing the financial implications for MSMEs to incur in the implementation of Shared Value proposals in their organizations. The empirical evidence and validation of the hypothesis, was carried out through the application of a self-administered questionnaire, which inquired about the main factors that affect the creation of shared value in companies, and the analysis of financial information for the years 2018 and 2019. For the analysis, a Structural Equations Model was built, which allowed identifying the strategies of shared value and Operational income, costs and profit. This study concludes that companies that decide to invest in the creation of shared value must make investments whose economic benefits are seen only in the medium or long term. However, it is essential that the strategies be evaluated not only in relation to the returns on their investment, but also through their future effects on sales and cash flows.

**Keywords:** Shared value; Competitiveness; Cost effectiveness; Cash Flow

## 1. Introducción

Los problemas complejos del siglo XXI en especial los referentes a las dinámicas sociales y ambientales son un tema creciente de preocupación para el sector empresarial. Es así como cada vez más estas implementan diferentes estrategias para abordar estos temas al interior de las organizaciones, desde

la concepción de la sostenibilidad empresarial.

La sostenibilidad empresarial es un campo de investigación que se ha ido desarrollando desde diferentes posturas y enfoques, por una parte, esta se relaciona con las acciones de tipo ambiental y social que las empresas realizan sin relación a su negocio, inclusive independientemente de si

se generan o no ingresos (Friedman, 1970; Drucker, 1986; Freeman, 1984). Otra visión puede ser dada desde la integración de estos temas a la estrategia del negocio, el valor compartido VC (Porter & Kramer, 2011), el enfoque del VC se centra el maximizar valor para los accionistas con base en estrategias que benefician el medio ambiente y la sociedad en general.

Para lograr esta relación entre ingresos y beneficios sociales y ambientales es necesario que los ingresos generados sean superiores a los incurridos por estas acciones. Sin embargo, no todas las empresas que asumen el papel de la inversión en innovaciones de valor compartido logran generar beneficios económicos o no han medido dicho beneficio, más aún en países como Colombia en donde el tema de inversiones en estrategias de valor compartido es aún incipiente.

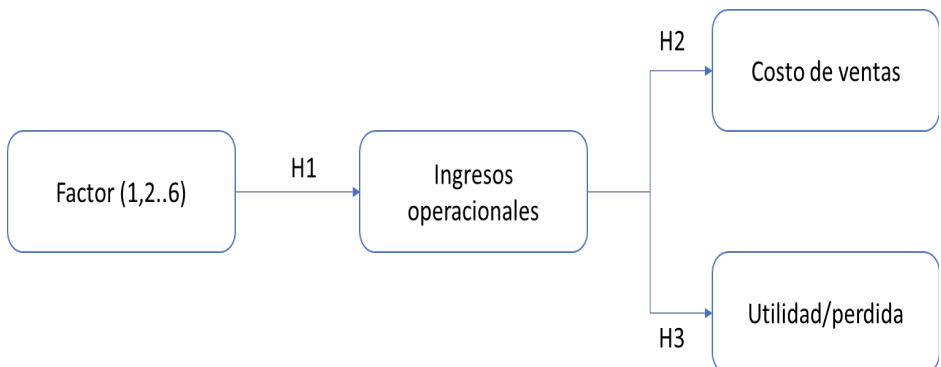
Este artículo analiza las implicaciones financieras que representa

para las pymes incurrir en la inclusión de propuestas de Valor compartido en sus organizaciones, desde el entendimiento mismo de los elementos que encierran la generación de dicho valor realizado de forma consciente o no. Este estudio aporta a la comprensión de los mecanismos y capacidades que las empresas deben abordar para incluir el Valor Compartido en sus modelos de negocio, en especial en el conocimiento de las estrategias realizadas por empresas PYMES. Es así como empresas deben generar unas capacidades no solo de creación de valor sino de apropiación de valor para generar una ventaja competitiva (Mizik y Jacobson, 2003).

## 2. Aspectos metodológicos

La metodología elegida corresponde al enfoque cuantitativo. Dividida en tres fases para la consecución de los objetivos propuestos, diagrama 1.

**Diagrama 1**  
**Desarrollo metodológico**



**Fuente:** Elaboración propia

La primera parte consistió en la construcción de un modelo conceptual surge de la revisión de la literatura realizada, como resultado se identificaron las causas que permiten la creación de valor compartido, una vez identificados estos factores se desarrolló un cuestionario elegido como instrumento para la toma de datos, el cuestionario facilita la toma de datos y opiniones en grupos de sujetos (Martí, 2017). en relación con una o más variables de interés (Brace, 2008).

El diseño del cuestionario fue realizado teniendo en cuenta las variables emergidas en la revisión de la literatura y validadas en dos sentidos:

- Validación por expertos:
  1. Dirección de Sostenibilidad y Valor Compartido, Vicepresidencia de Articulación Público-Privada, de la Cámara de Comercio de Bogotá
  2. Comité técnico de la

red académica de valor compartido de la ciudad de Bogotá

- Coeficiente alpha de Cronbach: la prueba arrojó un valor de 0,829 cuyo valor mínimo debe ser entre 0.6 y 0.7 según (Hair et al, 2014)

El instrumento fue elaborado y fue dividido en seis partes, que permiten analizar cada uno de los factores propuestos desde la teoría (1) la relación del entorno, (2) la innovación en nuevos productos y servicios, (3) mejoramiento de la cadena de valor, (4) desarrollo de proveedores, (5) medición de la creación de valor compartido y (6) Motivación para crear valor compartido

Igualmente, se les valido la siguiente información financiera para efectos del análisis (diagrama 2)

- a) Ingresos operacionales
- b) Costo de ventas
- c) Utilidad/pérdida operacional
- d) Utilidad/pérdida neta

**Diagrama 2**  
**Modelo propuesto**



Fuente: Elaboración propia

El diagrama 2, establece las hipótesis de estudio propuestas para el análisis:

$H_1$  los factores (1, 2.6) influyen positivamente en los ingresos operacionales de las mipymes

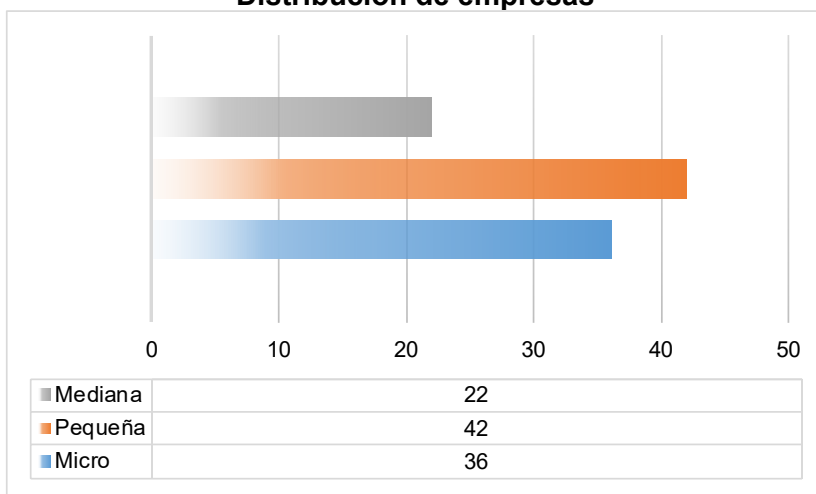
$H_2$  Los Ingresos operacionales relacionados a los factores (1, 2.6) tienen una relación inversa sobre el costo de

venta.

$H_3$  Los Ingresos operacionales relacionados a los factores (1, 2.6) tienen una influencia directa y positiva sobre la utilidad de la empresa.

Para el estudio se tomó como muestra 140 empresas todas en la ciudad de Bogotá, gráfico 1.

**Gráfico 1**  
**Distribución de empresas**



**Fuente:** Elaboración propia

La metodología propuesta para el análisis de los datos se compone de dos fases: En la primera de ellas, mediante un análisis descriptivo, se pretende validar la existencia de una relación entre las variables de interés, además de detallar en el comportamiento financiero de las empresas frente a su capacidad de crear valor.

Gran parte de los ejercicios econométricos y de aplicación de técnicas estadísticas, se ocupan en estudiar la relación entre una variable independiente y una o más, consideradas independientes. Por ende, en este tipo de modelos se plantea la relación en una sola vía de causalidad y además todas las variables deben ser observables o

cuantificables.

Los modelos de ecuaciones estructurales se caracterizan porque dan mayor flexibilidad en el número de ecuaciones y de relaciones entre las mismas, así como también, permite la vinculación de variables no observables, la fase de modelación, para estudiar el impacto que tiene la creación de valor compartido sobre el comportamiento financiero en las empresas de Colombia, se realizó por medio del diseño y estimación de un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).

Este tipo de modelos permite articular herramientas de la regresión múltiple tradicional, con el análisis factorial, para así, estudiar las relaciones de dependencia, compleja, que pueden existir entre las variables de interés (Hernández & Rojas, 2016). Así mismo, el modelo SEM se ajusta al objeto de la investigación, ya que permite integrar variables no observables (latentes) dentro del modelo. Cabe resaltar que, las relaciones de causalidad identificadas por medio de este modelo son estadísticas y no filosóficas o epistemológicas.

Para este caso, el diseño del modelo de correlación entre las variables no observadas inferidas a partir de los datos entre cinco variables latentes: Relación con el entorno, La innovación en nuevos productos y servicios, mejoramiento de la cadena de valor, desarrollo de proveedores y la motivación para crear valor compartido y a su vez se plantea la relación entre las variables que explican esta última latente, con las variables financieras de las empresas (variación de ingresos, variación de costos y variación de utilidades) entre los años 2018 y 2019.

### **3. Teoría sobre Valor compartido y rentabilidad financiera**

El desarrollo empresarial especialmente desde la mitad del siglo XX, está siendo presionado por los rápidos cambios del entorno, procesos como la globalización, el cambio tecnológico y los impactos medioambientales, permiten entender la urgencia de concebir nuevos modelos de negocio que den cuenta de estas realidades pero que a la vez genere valor a las organizaciones. En este sentido el concepto de valor compartido ha tomado auge en los últimos años, el concepto de la creación de valor compartido fue desarrollado por Porter y Kramer (2011) este debe ser explicado teóricamente desde la generación de valor social y ambiental en las organizaciones y su relación con el modelo de negocio.

La creación de valor compartido se concibe como un modelo de negocio sostenible que logra incrementar tanto el valor social de una compañía como, el valor económico de la misma. En cuanto al valor social, las estrategias de valor compartido tienen impacto positivo en el desarrollo de infraestructura, aumento de proyectos de innovación social e impacto de estos en la sociedad. En cuanto al valor económico, permite a la empresa mayores ganancias, aumento de la productividad y mayor participación en el mercado (Rachmawati y Basukib, 2019), siendo su objetivo final la reinversión del capitalismo y la inclusión de la innovación en la generación de valor empresarial. Esto es dado por tres estrategias: Al re-concebir los productos y mercados, al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de clúster locales (Porter y

Kramer, 2011).

A pesar de ser una teoría reciente, el tema de valor compartido ha sido debatido por varios autores (De los Reyes y Scholz, 2019; Kramer y Pfitzer, 2016; Michelini y Fiorentino, 2012; Pfitzer, Bockstette y Stamp, 2013; Rangan, Chase y Karim, 2015) sin embargo no existe un enfoque único para su definición, es así, que las empresas que generan valor dentro de su estrategia de negocio son definidas de forma variada, más allá de las tres dimensiones propuestas por Porter y Kramer (2011) Pero necesariamente deben ser entendidas desde la incorporación de las necesidades sociales o ambientales en su propuesta de valor.

Al respecto, Pfitzer et al, (2013: 4-9), determinaron elementos que las empresas deberían incorporar si quieren implementar valor compartido en el core de sus negocios:

1) Incorporar un propósito social, que implica “incorporar una misión social en la cultura corporativa y canalizar recursos al desarrollo de innovaciones que puedan ayudar a resolver problemas sociales”.

2) Definir una necesidad social, pues “si una empresa no dedica tiempo y recursos a desarrollar una comprensión profunda de un problema social, corre el riesgo de buscar soluciones ineficaces”.

3) Medir el valor compartido, a través de pasos cómo estimar el valor comercial y social, establecer medidas intermedias y seguir el progreso y evaluar el valor compartido producido.

4) Crear la estructura de innovación óptima, donde se tienen iniciativas de estructuras como la integración con un negocio heredado, crear una unidad semiautónoma, obtener apoyo filantrópico o gubernamental y financiar empresarios externos y,

5) Co-crear con actores externos, donde se puede generar prácticas como obtener una amplia gama de partes interesadas y aprovechar las capacidades de otros.

Mühlbacher y Böbel (2019) identifican cinco condiciones necesarias para abordar el Valor compartido: visión empresarial orientada al valor compartido, alineación estratégica, innovación orientada al valor compartido, capacidad de crear redes y monitoreo de impacto, (Rae, 2017) incluye el aprendizaje empresarial, como condicionante de la innovación y la creación de valor, es así como, la innovación se convierte en un condicionante para el desarrollo del Valor compartido (Alos-Simo, Verdú-Jover, y Gomez-Gras, 2017; Breuer et al, 2018).

En cuanto a la rentabilidad financiera, Mizik y Jacobson (2003) argumentan que la asignación de recursos limitados se encuentra entre dos procesos fundamentales, la creación de valor a través de estrategias de innovación, producción y marketing y, por otro lado, se encuentra la apropiación de ese valor, es decir, los beneficios que se generan por estas inversiones. En este sentido, las empresas deben decidir entre la inversión que se realiza para la creación de valor y así generar y mantener ventajas competitivas, y la otra, en los beneficios que debe extraer por las inversiones realizadas.

Las empresas se enfrentan a las disyuntivas entre la inversión en estrategias que creen valor compartido y las necesidades de apropiarse de los beneficios de esas inversiones. Según Porter (1996) las compensaciones a las inversiones para la creación de valor no solo se ven reflejadas en el éxito financiero, sino que se evidencian en el mayor posicionamiento de la compañía.



Según Copeland et al, (2004) la evidencia empírica demuestra que los mercados de valores responden favorablemente frente a las empresas que generan beneficios representados en la utilidad, independiente si ellas crean valor compartido, sin embargo, también reaccionan favorablemente en los momentos que las empresas realizan inversiones estratégicas, entendiendo que los resultados de esas inversiones son de largo plazo.

Las empresas que realizan actividades innovadoras que conducen a la creación de valor social, entendido este como la diferencia del valor capturado por los consumidores y los costos de producción, son adsorbidos por tres actores; la empresa innovadora que lo toman en forma de valor económico y mayor competitividad (Porter, 1996), los consumidores a través de la diferenciación e innovación y los competidores por la imitación que hacen a estas innovaciones (Mansfield citado por Mizik y Jacobson, 2003). Mizik y Jacobson (2003) citando a Mansfield 1977.

Según Aybars, Ataünal, y Gürbüz, (2019); Preston y O'bannon, (1997) las empresas que realizan acciones relacionadas con el medio ambiente, de impacto social o de gobierno corporativo logran generar ventajas competitivas y así generar valor para la empresa, solo si es capaz de gestionar eficazmente las relaciones con sus grupos de interés en el largo plazo. Para diferentes autores (Friedman, 1970; Miralles-Quirós y Redondo, 2019) la función de la empresa en la sociedad se maximiza cuando en primer lugar maximiza el valor de los propietario o accionistas de la empresa. En estas dos posturas teóricas se puede concluir que el objetivo de la empresa está en la generación de

valor para todos los agentes de interés; accionistas, empleados, consumidores, proveedores, recursos naturales y en general el medio ambiente.

Miralles-Quirós et al, (2019) retoman los trabajos de Jo, Kim y Park (2015), Finger, Gavius, y Manos, (2018) y Laguir et al, (2018) quienes evaluaron la creación de valor en la empresa de servicios financieros a través de acciones ambientales como estrategias para la reducción del consumo de energía y papel. Los resultados evidencian que existe una mejora en el desempeño operativo con reducción en los costos. Sin embargo, los resultados en el desempeño financiero se evidencian solo uno o dos años después de la implementación, siendo más lento en países en desarrollo que en países desarrollados.

Lo anterior deja en evidencia que los resultados financieros a través de inversiones en estrategias de valor compartido requieren periodos de mediano y largo plazo para demostrar los retornos de la inversión realizada.

Mizik y Jacobson (2003) afirman que el retorno económico de una estrategia no se logra en un único periodo, sino que, por el contrario, se requieren horizontes temporales de largo plazo. Sin embargo, las estrategias deben ser evaluadas no sólo en relación con sus retornos sobre la inversión, sino a través de sus efectos futuros sobre las ventas y los flujos de efectivo.

#### **4. Efectos financieros de la implementación de estrategias de valor compartido de las PYMES colombianas**

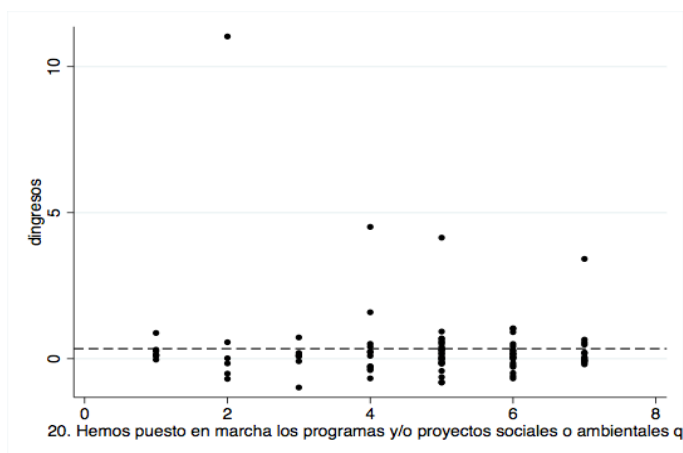
La evidencia empírica y de validación de las hipótesis, se realizó

mediante la aplicación de un instrumento tipo encuesta estructurada, en la que se indagaba por los principales factores que inciden la creación de valor compartido en las empresas, junto con la información financiera correspondiente a los años 2018 y 2019. En un primer momento es útil identificar de manera analítica, la relación entre las variables financieras y aquellas que indican la capacidad de crear valor compartido por parte de las empresas.

El gráfico 2, relaciona la realización

de proyectos sociales, como medida de creación de valor compartido (factor 5), con la variación de los ingresos obtenidos por la empresa entre los dos años. La línea punteada referencia la variación promedio observada entre las empresas de la muestra. No se puede identificar una relación clara entre las dos variables debido a que según lo mencionado por Mizik y Jacobson (2003), los retornos económicos no se logran evidenciar en horizontes de corto plazo, sino en horizontes de largo plazo.

## Gráfico 2 Variación de ingresos frente a poner en marcha proyectos sociales



Fuente: Elaboración propia

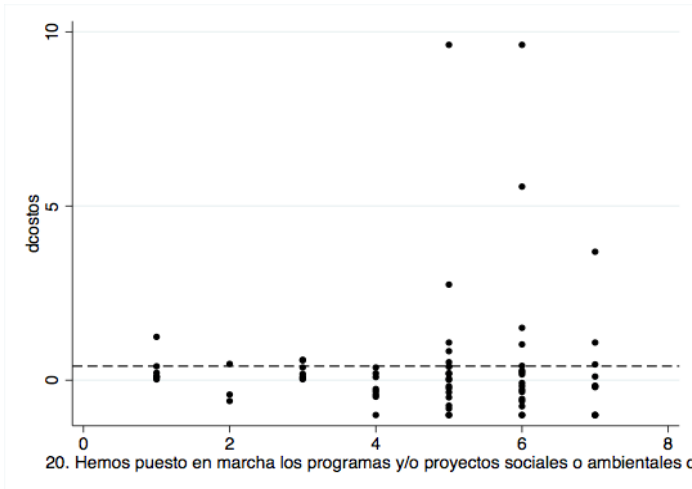
De otro modo, al plantear el mismo análisis con la variación de los costos, se puede apreciar una relación directa, lo que indica que, a un mayor interés de las empresas por desarrollar los

proyectos sociales en pro de la creación de valor compartido, las empresas incurren en unos costos más altos, destinando una mayor cantidad de recursos a la implementación de estos

planes. Lo anterior puede explicarse a partir de las conclusiones del trabajo de Clayton (2015), en donde afirma que siempre existirán incentivos distintos a los financieros para que las empresas decidan invertir en acciones de valor compartido. Por lo tanto, la  $H_1$  en referencia al factor 5 no se rechaza, así mismo la  $H_2$  en relación al factor 5 es aceptada, gráfico 3

Si bien las empresas no encuentran resultados financieros de corto plazo si pueden encontrar mayor motivación en sus gerentes para aplicar acciones que beneficien a la sociedad y la seguridad que a largo plazo obtendrán beneficios para sí mismas, creando valor compartido.

**Gráfico 3**  
**Variación de costos frente al desarrollo de proyectos sociales**

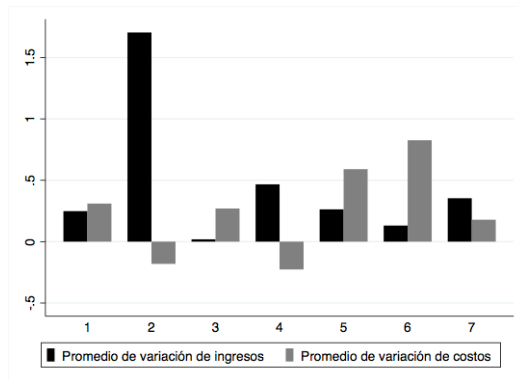


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el gráfico 4 presenta el promedio de variación de ingresos y costos de las empresas en la muestra, por cada uno de los niveles de la escala utilizada para la medición de valor

compartido. Evidenciando cómo, a medida que se avanza en la escala, las empresas presentan en promedio una mayor variación en sus costos.

### Gráfico 4 Variación promedio de ingresos y costos por nivel de escala de desarrollo de proyectos sociales

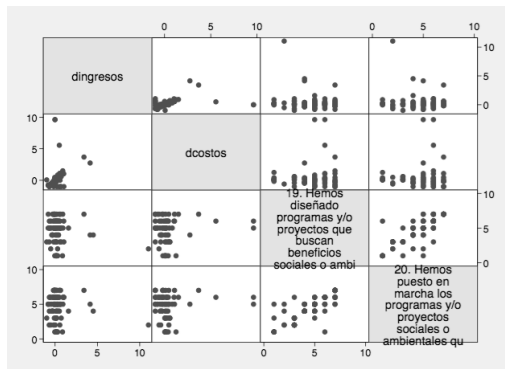


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados analíticos, en primer lugar, el gráfico 5 presenta la matriz de dispersión entre las variables de creación de valor compartido y el crecimiento de los ingresos y los costos en el periodo de

tiempo definido. Se puede observar una aparente relación inversa con los ingresos y una relación directa con los costos, relación que será corroborada con los resultados del modelo SEM. Es decir, la  $H_2$  es aceptada.

### Gráfico 5 Matriz de dispersión título descriptivo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados estructurales de las diferentes estimaciones del modelo SEM realizadas. La tabla 1, presenta los resultados obtenidos frente a la variación de la utilidad, variación de los ingresos y variación en los costos, permitiendo inferir la relación negativa que existe entre la creación de valor compartido y dicha variable.

Es decir, al parecer durante esta primera etapa, las empresas deben ampliar sus esfuerzos financieros en

pro de la creación de valor, lo cual tiene un efecto sobre su nivel de ganancias económicas. Siempre las inversiones de las empresas en estrategias o acciones concretas para mejorar su competitividad, en los primeros períodos representan una mayor salida de recursos para obtener retornos en horizontes de tiempo de largo plazo, los resultados representan una mayor variación en los costos que en sus ingresos.

**Tabla 1**  
**Resultados estructurales de las estimaciones de los modelos SEM con coeficientes validos al 90% de confianza**

	Variación de Utilidad		Variación de los ingresos		Variación de los costos	
Diseño de programas y proyectos en pro del beneficio social	2.086	(0.06)	-0.150	(1.00)*	0.043	(0.20)*
Puesta en marcha de los programas y proyectos en pro del beneficio social	-8.054	(-0.26)*	0.048	(0.32)	0.039	(0.17)

**Fuente:** elaboración propia

El estudio revela relaciones inversas entre los costos y los ingresos, mostrando que las variaciones de los costos al alza son mayores que los ingresos, por este resultado no se puede desestimar el trabajo de estudio, al contrario, se están haciendo las justificaciones pertinentes que dan bases para seguir dando seguimiento a los resultados obtenidos con la aplicación de periodos de tiempo más amplios para evidenciar los resultados sobre la

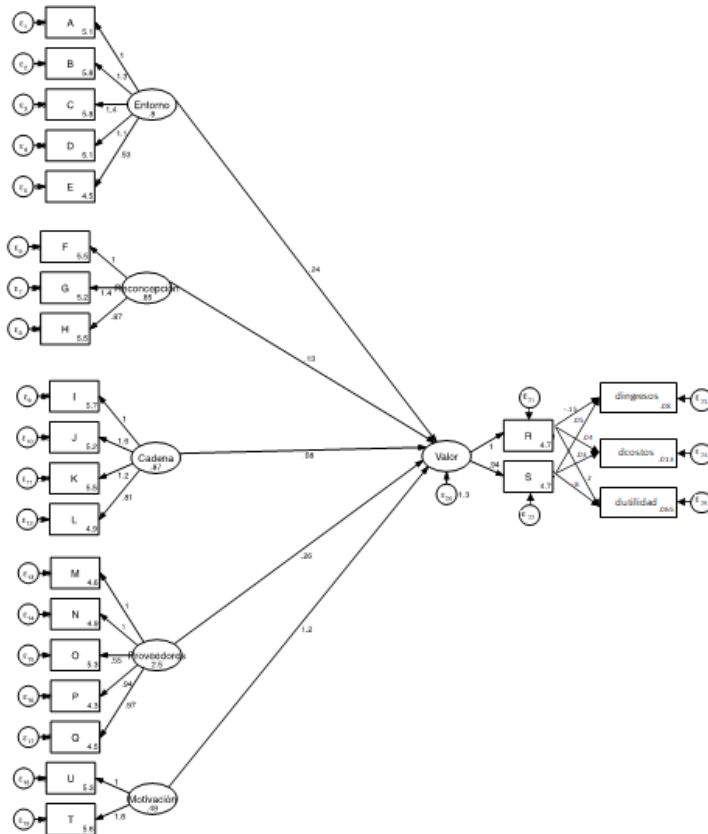
creación de valor, lo anterior, sustentado por Mizik y Jacobson (2003), en el que afirman que los resultados financieros no se evidencian en un solo periodo de implementación.

El estudio previo realizado por Méndez y Gómez (2017) evidencio los factores que más se relacionan con la creación de valor compartido esta investigación completa estos factores en relación a la rentabilidad (diagrama 3) entendida desde los costos ingresos

y utilidad, cuyo propósito es hacer un seguimiento en empresas que han implementado estrategias de valor

compartido y los efectos percibidos en sus ingresos operacionales.

**Diagrama 3**  
**Gráfico SEM**



**Fuente:** Modificado de Méndez y Gómez, (2017:102)

Los resultados evidencian, que en periodos de corto plazo las variaciones en los costos por implementación de estas estrategias son más altos que los ingresos generados en el mismo periodo

(H<sub>2</sub>). Es así, como en los resultados en el documento de Park (2020), How CSV and CSR Affect Organizational Performance: A Productive Behavior Perspective, confirman que las inversiones en

proyectos de valor compartido requieren inversiones significativas y los periodos de respuesta se presentan en el largo plazo, con mejores beneficios económicos para las empresas como para la sociedad.

Por su parte, el documento de Lee et al, (2020) no es concluyente en determinar una relación de largo plazo entre proyectos innovadores de valor compartido y los rendimientos financieros, argumentando la necesidad de las empresas en gestionar de manera holística las problemáticas de la organización y así poder obtener resultados de largo plazo y de manera sostenible. Es decir, que los resultados financieros no sólo están determinados por el simple hecho de realizar inversiones en valor compartido, sino, las empresas requieren gestionar en varios frentes a la organización para obtener beneficios financieros satisfactorios. Por lo tanto, los resultados no permiten la aceptar o rechazar la  $H_3$  planteada, ya que como se reitera es necesario un horizonte de tiempo mayor de observación.

Si bien, el presente estudio realiza una serie de contribuciones en cuanto a la relación de los costos de inversión en estrategias de valor compartido y sus efectos en los ingresos operacionales de las empresas, se deben tener en cuenta aspectos como los tiempos de retorno en las inversiones, los sectores de la economía y el tamaño de las empresas. Es así, como lo presentan los resultados del documento de Drozd et al, (2015) en el análisis de la industria de los restaurantes en Suecia, en el que no encuentran una correlación entre el valor económico y el valor compartido, ya que se evidencia que las empresas que han encontrado altos resultados en sus resultados financieros en sus

ingresos operacionales son las que han hecho mayores inversiones en valor compartido, pero a su vez, la empresas que han tenido bajos niveles de ingresos operacionales han tenido altos niveles de valor compartido, por lo que concluyen, que es necesario analizar aspectos exógenos que puedan determinar de mejor manera la relación entre inversión en estrategias de valor compartido y sus resultados financieros.

Es así, por lo que a partir de este estudio se pueden proponer metodologías que permitan evaluar en mayor profundidad esta relación, entre costos de inversión en estrategias de valor compartido y sus efectos en los ingresos operacionales y retornos financieros.

El documento de Mizik y Jacobson (2003) proponen la estimación de una estrategia a partir de la siguiente formulación:

$$V_0 = \sum \frac{FCL_n}{(1+r)^n}$$

La estimación de los beneficios de una inversión en una estrategia se logra estimar a partir de las expectativas sobre la generación de flujos de caja futuros a largo plazo. Así mismo, es necesario estimar el costo del capital utilizado para la inversión, ya que la rentabilidad generada debe ser mayor a su costo.

Donde es el valor presente de la estrategia, son los flujos de caja generados por los resultados de la estrategia, es el costo de los recursos de capital utilizados en la inversión de la estrategia y son los periodos futuros esperados de generación de ingresos por la implementación de la estrategia.

## 5. Conclusiones

Las empresas que deciden invertir en la creación de valor compartido deben hacer inversiones cuyos beneficios económicos se ven solo en el mediano o largo plazo. Sin embargo, resulta fundamental que las estrategias sean evaluadas no sólo en relación con los retornos de su inversión, sino a través de sus efectos futuros sobre las ventas y los flujos de efectivo.

Lo anterior representa un desafío para las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) que, por lo regular, no siempre tienen las condiciones para soportar estrategias a estos plazos. Es por esta razón que la mayoría de los ejemplos de creación de valor compartido están en grandes empresas que tienen el músculo financiero para reorientar sus estrategias. Sin embargo, no es imposible en MiPymes como lo demuestran los resultados de este estudio. Estas empresas se han dado cuenta de la necesidad de articular su actividad con los intereses sociales y ambientales y en buena parte de los casos lo están haciendo.

Sin embargo, resulta especialmente relevante lograr trascender con el concepto de valor compartido a los emprendimientos nuevos, pues es más eficiente establecer una empresa basada en una estrategia de negocio y fortalecerla, que reorientarla.

El valor compartido logra resignificar el papel de la empresa en el ecosistema social; las convierte en un motor de generación de valor económico, social y ambiental. las estrategias deben ser evaluadas no sólo en relación con sus retornos sobre la inversión, sino a través de sus efectos futuros sobre las ventas y los flujos de efectivo.

## Referencias bibliográficas

- Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J., & Gomez-Gras, J.-M. (2017). *How transformational leadership facilitates e-business adoption*. Industrial Management & Data Systems.
- Aybars, A., Ataünal, L., & Gürbüz, A. O. (2019). ESG and Financial Performance: Impact of Environmental, Social, and Governance Issues on Corporate Performance. In *Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics* (pp. 520-536): IGI Global.
- Brace, I. (2008). *Cuestionario de diseño*. Grupo Editorial Patria. En línea.
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria, and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256-286.
- Clayton, B. (2015). *Shared vision and autonomous motivation vs. financial incentives driving success in corporate acquisitions*. *Frontiers in Psychology*
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J., (2004). *Valoración; Medición y gestión del Valor*. Deusto.
- De los Reyes, G., & Scholz, M. (2019). *Response to Porter: Responsibility for realising the promise of shared value*. In *Managing sustainable business* (pp. 347-361): Springer.
- Drozd, S., Dufwa, M., Meconnen, R., Solberg Soilen, K. (2015). An Assessment Of Customer Shared Value In The Restaurant Industry - A Survey From Sweden. *Management Strategies Journal*, 30(4), 5-15. <https://ideas.repec.org/a/brc/journal/v30y2015i4p5-15.html>



- Drucker, P. (1986). *La Administración: los problemas del éxito. Una nueva dimensión para la administración*. Editorial Norma.
- Finger, M., Gavius, I., & Manos, R. (2018). Environmental risk management and financial performance in the banking industry: A cross-country comparison. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 52, 240-261. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443117303086>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Hair Junior, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. In: Los Angeles: SAGE.
- Hernández, M. M. V., & Rojas, E. M. (2016). Factores que determinan el rendimiento académico en matemáticas en el contexto de una universidad tecnológica: Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales. *Universitas Psychologica*, 15(4), 1–11. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-4.fdra>
- Jo, H., Kim, H., & Park, K. (2015). Corporate environmental responsibility and firm performance in the financial services sector. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 257-284. <https://www.jstor.org/stable/24703503>
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89. <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- Laguir, I., Marais, M., El Baz, J. and Stekelorum, R. (2018). Reversing the business rationale for environmental commitment in banking: Does financial performance lead to higher environmental performance?. *Management Decision*, 56(2), 358-375. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0890>
- Lee, M.T., Raschke, R.L. (2020). Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce to "performance with a purpose". *Journal of Business Research*, 108, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.020>
- Martí, J. (2017). La investigación-acción participativa: estructura y fases. <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/175>
- Mata, M. R. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos*, 12(1), 29-42. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312518003.pdf>
- Méndez Pinzón, M., & Gómez Osorio, M. (2017). *Factores incidentes para crear valor compartido en las Mipymes de Bogotá*. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.003>
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J.L., Y Redondo Hernández, J. (2019) ESG Performance and Shareholder Value Creation in the Banking Industry: International Differences. *Sustainability*, 11(5), 1404.

- Mizik, N., y Jacobson, R. (2003). Trading off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63-76. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.63.18595>
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019). From zero-sum to win-win-Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37(3), 313-324. [https://www.researchgate.net/publication/328594015\\_From\\_Zero-Sum\\_to\\_Win-Win\\_-\\_Organizational\\_Conditions\\_for\\_Successful\\_Shared\\_Value\\_Strategy\\_Implementation](https://www.researchgate.net/publication/328594015_From_Zero-Sum_to_Win-Win_-_Organizational_Conditions_for_Successful_Shared_Value_Strategy_Implementation)
- Park, K.O. (2020). How CSV and CSR Affect Organizational Performance: A Productive Behavior Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(7), 2556.
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107. <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Porter, M. (1996). ¿What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. (2012). *New Opportunities for Company Performance and Purpose: Creating Shared Value*. Hitachi Innovation Forum 2012, Video Conference. Boston, MA. July 19, 2012.
- Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000765039703600406>
- Rachmawati, T., & Basukib, H. (2019). Creating Shared Value (CSV): The Sustainable Business Model. [https://www.ijcc.net/images/vol8iss9/8920\\_Rachmawati\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijcc.net/images/vol8iss9/8920_Rachmawati_2019_E_R.pdf)
- Rae, D. (2017). Developing entrepreneurial leadership: the challenge for sustainable organisations. *International Journal of Work Innovation*, 2(1), 76-100.
- Rangan, K., Chase, L., & Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 40-49. <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>