



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EFFECTOS DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES

Doctorando: Antonio Manuel Gutiérrez Ruiz

Tesis doctoral dirigida por:

**Dr. D. José Ignacio Peláez Sánchez
Dr. D. Manuel Ángel Fernández Gámez**


JUNIO DE 2021





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Antonio Manuel Gutiérrez Ruiz

 <https://orcid.org/0000-0002-2572-7770>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña ANTONIO MANUEL GUTIÉRREZ RUIZ

Estudiante del programa de doctorado IINGENIERÍA MECÁNICA Y EFICIENCIA ENERGÉTICA de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: EFECTOS DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES

Realizada bajo la tutorización de JOSÉ IGNACIO PELÁEZ SÁNCHEZ y dirección de JOSÉ IGNACIO PELÁEZ SÁNCHEZ Y MANUEL ANGEL FERNÁNDEZ GÁMEZ (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 14 de JUNIO de 2021



JOSÉ IGNACIO PELÁEZ SÁNCHEZ, Catedrático de la Universidad de Málaga, y MANUEL ÁNGEL FERNÁNDEZ GÁMEZ, Profesor Titular de la Universidad de Málaga,

CERTIFICAN:

Que bajo su dirección, Antonio Manuel Gutiérrez Ruiz, Ingeniero Agrónomo, ha realizado el trabajo de investigación correspondiente a su tesis doctoral titulada:

“EFECTOS DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES”

Revisado el mismo, estiman que puede ser presentado al Tribunal que ha de juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en la normativa vigente, autorizan la presentación de esta tesis doctoral en la Universidad de Málaga.

Málaga, a 14 de junio de 2021.

José Ignacio Peláez Sánchez

Manuel Ángel Fernández Gámez

“La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas”

-Michael Porter y Mark Kramer-

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral ha sido posible gracias al apoyo de sus dos directores, los doctores José Ignacio Peláez y Manuel Ángel Fernández, a los que quiero agradecer su dedicación, el estímulo para su realización, las enseñanzas recibidas y su cercanía en el trabajo.

También debo agradecer a los doctores Rafael Becerra y Daniel Ruiz su implicación en la investigación y en las publicaciones compartidas. Y a todos los compañeros tanto del Programa de Doctorado en Ingeniería Mecánica y Eficiencia Energética y del Departamento de Finanzas y Contabilidad de la Universidad de Málaga por su acogida en el equipo y por su ánimo en el día a día.

Agradecer a mi mujer, María Ángela, y mis hijos, Raúl y Carmen, que hayan soportado este nuevo proyecto con paciencia, perdonando todo el tiempo que he dedicado a esta tesis y que he restado a la vida familiar.

Recordar también a mis padres, Manuel y Carmen que, desde la humildad de sus orígenes, me dieron la oportunidad de ser universitario, el primero de la familia de parte y parte.

Por último, agradecer a todos los amigos, profesores y compañeros que han ayudado con su ánimo a hacer de esta investigación un desafío personal después de 25 años alejado del mundo universitario.

ÍNDICE ANALÍTICO

I. RESUMEN	10
II.INTRODUCCIÓN	13
III.RESULTADOS.....	25
IV.DISCUSIÓN	39
V.CONCLUSIONES.....	44
VI.BIBLIOGRAFÍA	49
VII.PUBLICACIONES.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las estrategias de CSV	17
Figura 2. Evolución de los enfoques del papel de las empresas en la sociedad	20
Figura 3. Integración de estrategia de valor compartido y medición	22
Figura 4. Modelo teórico CVC y resultado financiero	29
Figura 5. Influencia de CVC sobre el resultado financiero	30
Figura 6: Efecto moderador de la pertenencia a cadena hotelera	31
Figura 7. Modelo de investigación e hipótesis	33
Figura 8. Resultado CVC sobre reputación online	34
Figura 9: Sensibilidad de variables MLP	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplos de empresas que han desarrollado proyectos escalables de CVC	15
Tabla 2. Diferencias entre RSC y CVC	21
Tabla 3. Distribución de la muestra por segmento, categoría y pertenencia a cadena	27
Tabla 4. Dimensiones que intervienen en el constructo Redefinir la Productividad de la Cadena de Valor.....	28
Tabla 5. Variables de gestión	37
Tabla 6. Resultados modelo MLP	38

I. RESUMEN

La creación de valor compartido (CVC) es probablemente la propuesta empresarial de sostenibilidad que más interés ha suscitado en la última década, aun cuando las evidencias publicadas en el ámbito científico son limitadas y algunos estudios han indicado que se necesita más investigación empírica sobre el tema. En este contexto, la medición de los efectos económicos y sociales de las tres dimensiones que contempla CVC (reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y el desarrollo de clústeres locales) se muestra como uno de los grandes desafíos para su éxito en el mundo empresarial. Especialmente la productividad es un aspecto destacado porque fomenta el ahorro de costes a través de medidas, por ejemplo, destinadas a la mejora de la eficiencia en el uso la energía junto con el uso sostenible de los recursos como el agua o las materias primas, cuyos valores para la sociedad son claramente identificables.

El objetivo de esta tesis es ofrecer evidencia empírica relevante sobre los efectos económicos de la estrategia corporativa de CVC. Para ello se han realizado tres trabajos de investigación que han sido publicados en revistas científicas, y que han dado respuesta a las siguientes cuestiones de investigación:

- ¿Cómo influyen las prácticas sostenibles de CVC en el resultado de las compañías?
- ¿Qué impacto tienen dichas prácticas en la reputación corporativa de las empresas que las practican?
- ¿Cómo se podría mejorar la medición de la productividad de la cadena de valor en el ámbito de la CVC?

La presente investigación utiliza dos entornos sectoriales distintos. Para abordar las dos primeras cuestiones se ha empleado una muestra de compañías del sector turístico, y para la tercera, una muestra de

empresas del sector industrial. Los resultados sugieren que las empresas turísticas que aplican CVC logran un mayor desempeño financiero y una mejor reputación corporativa. Estos hallazgos representan una contribución a la literatura y arrojan luz sobre cómo implementar de manera eficiente prácticas de CVC generando simultáneamente beneficios económicos y sociales.

Por su parte, nuestros resultados sobre medición de la productividad indican que determinadas variables relacionadas con la gestión y el ámbito financiero son las que presentan una mayor significatividad. También que las técnicas de redes neuronales artificiales son muy robustas para la identificación de dichas variables.

II. INTRODUCCIÓN

El paradigma del desarrollo sostenible presenta múltiples desafíos para las empresas (Nieves Nieto, Bernal Conesa, Briones Peñalver y Santos, 2018) y su dimensión económica lleva a adoptar un enfoque orientado a los diferentes grupos de interés considerando el impacto económico sobre la sociedad y sus comunidades (Pastore y Ugolini, 2020). En los últimos años se ha debatido mucho sobre las formas en que la innovación puede utilizarse en los negocios para abordar los graves problemas sociales que enfrenta el capitalismo (Moon y Parc, 2019) y probablemente la CVC es cada vez más el enfoque principal para articular la sostenibilidad corporativa en los negocios (Jones, Hillier y Comfort, 2017; De los Reyes Jr. y Scholz, 2019). El concepto de CVC es fruto del trabajo de los profesores Michael Porter y Mark Kramer, que lo vienen desarrollando desde el año 2002 (Muñoz-Martín, 2013; Moon y Parc, 2019; Munro, 2020).

La CVC es definida como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (Porter y Kramer, 2011). CVC implica crear valor económico a la vez que también se crea valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos (Alberti y Belfati, 2019).

En el pasado, las empresas rara vez se percibían como agentes de cambio social. Sin embargo, la conexión entre el progreso social y el éxito comercial es cada vez más clara (Kramer y Pfitzer, 2016) y por ello ahora crear valor económico y social representa la próxima frontera competitiva para las empresas (Porter y Kramer, 2011; Pfitzer, Brokstette y Stamp, 2013). La CVC ha generado un gran interés en los negocios y en la academia (Dembek, Singh y Bhakoo, 2016). De hecho, CVC está atrayendo cada vez más la atención del mundo corporativo y profesional, y es objeto de juicios controvertidos y revisiones por parte

de los académicos de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de la sostenibilidad (Corazza, Scagnelli y Mio, 2017). La CVC se ha vuelto cada vez más importante para las empresas que buscan nuevas oportunidades económicas y buscan recuperar la confianza del público (Kramer y Pfitzer, 2016). Importantes compañías en diferentes sectores clave de la economía mundial han puesto en marcha proyectos estratégicos de CVC (Pfitzer, Bockstette y Stamp, 2013). En la Tabla 1 se detallan algunos ejemplos de estas compañías.

Tabla 1. Ejemplos de empresas que han desarrollado proyectos escalables de CVC

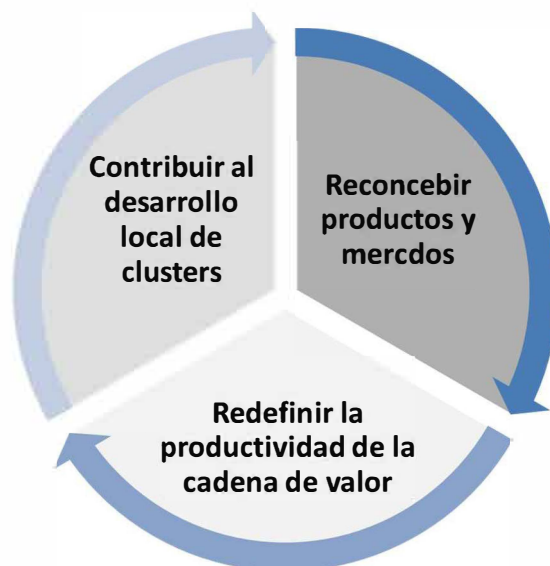
EMPRESA	DESCRIPCIÓN
Dow Chemical	Eliminó 600 millones de kg de grasas trans y grasas saturadas de la dieta estadounidense y creó un negocio importante con su variedad de girasol Nexera (aceite de girasol alto oleico) y semillas de colza.
Nestlé	Ayudó a millones de familias desnutridas en la India y otros países al proporcionar especias baratas reforzadas con micronutrientes, que son un negocio rentable y de rápido crecimiento.
Novartis	Proporcionó medicamentos esenciales y servicios de salud a 42 millones de personas en 33.000 aldeas rurales de la India a través de un modelo de negocio social que se volvió rentable después de 31 meses.
Mars	Catalizó una coalición intersectorial para transformar las granjas y las comunidades circundantes en Costa de Marfil con el objetivo de evitar la inminente escasez de cacao.
Becton Dickinson	Protegió a millones de trabajadores de la salud mediante la creación de sistemas de inyección sin aguja, que ahora son un negocio de 2 mil millones de \$ para Becton Dickinson, lo que representa el 25% de los ingresos de la empresa.
Intel	Capacitó a más de 10 millones de maestros en el uso de la tecnología para mejorar los resultados educativos, convirtiendo a la educación en un negocio rentable para la empresa.
Vodafone	Extendió los servicios bancarios móviles a 14 millones de personas en África Oriental a través del servicio de dinero móvil electrónico M-Pesa, una de las ofertas más importantes de la compañía.

Fuente: Pfitzer et al. (2013), Munro (2020) y elaboración propia.

Junto a los ejemplos mostrados en la Tabla 1 podemos encontrar muchos otros en la literatura académica como los de CJ CheilJedang, Glaxo Smith Kline (GSK), Bangchak Petroleum Public Company Limited (Munro, 2020), Enel (Kramer y Pfitzer, 2016), Nestlé Indonesia (Putri y Triyono, 2020), Coca Cola, e Inter Continental Hotels Group (Corazza, Scagnelli y Mio, 2017). En todos los casos citados, CVC ha realizado con éxito la transición de la academia a la práctica corporativa con una velocidad e influencia notables, especialmente entre las corporaciones multinacionales (Dembek, Singh y Bhakoo, 2016).

Según Porter y Kramer (2011), todas las empresas deberían mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido, y esto las llevará a nuevos enfoques que generarán más innovación y también mayores beneficios para la sociedad. Especialmente relevante es señalar que el primer paso para hacerlo es la identificación de las necesidades de la sociedad y los beneficios o daños que la empresa representa a través de sus productos (Latapí, Aguadelo, Johannsdottir y Davidsdottir, 2019). Para ello, las empresas pueden crear valor económico creando valor social al mismo tiempo con tres estrategias o dimensiones diferentes: reconcibiendo las necesidades del consumidor en productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres locales de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada una de estas estrategias es parte del círculo virtuoso de CVC, pues al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras (Porter y Kramer, 2011). La Figura 1 ilustra este círculo virtuoso de CVC.

Figura 1. Las estrategias de CSV



Fuente: Porter y Kramer (2011) y elaboración propia.

Al igual que cualquier estrategia de negocios, las estrategias de CVC son únicas y se adaptan a cada compañía. Las oportunidades de CVC en cada estrategia diferirán según la industria, la empresa, la geografía, y según la forma en que la estrategia y el negocio particular de una empresa se crucen con los problemas sociales (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins, 2012).

La dimensión de reconcebir productos y mercados está orientada a las necesidades de la sociedad, entre ellas, salud, vivienda, mejor nutrición, ayuda a la tercera edad, seguridad financiera y menos daños al medio ambiente. Estas necesidades son especialmente importantes en las economías avanzadas en las que actualmente fluyen con rapidez (Porter y Kramer, 2011).

Por su parte, la productividad de la cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas que tienen dimensión social como el uso eficiente de la energía y el agua, la salud y

la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo. Las oportunidades de CVC surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costes económicos en la cadena de valor de una empresa (Porter y Kramer, 2011). En la actualidad, existe un consenso cada vez mayor de que a menudo se pueden lograr mejoras importantes en el desempeño ambiental con una mejor tecnología a un coste incremental nominal. También, que se pueden producir ahorros de costes netos a través de una mejor utilización de recursos, eficiencia de procesos y calidad (Porter y Kramer, 2011). Entre las áreas donde las conexiones entre la productividad de la cadena de valor y CVC son más fuertes destacan: eficiencia energética, uso del agua, impacto ambiental, salud de los empleados, seguridad de los empleados, formación en habilidades de los empleados y viabilidad de los proveedores (Porter y Kramer, 2011).

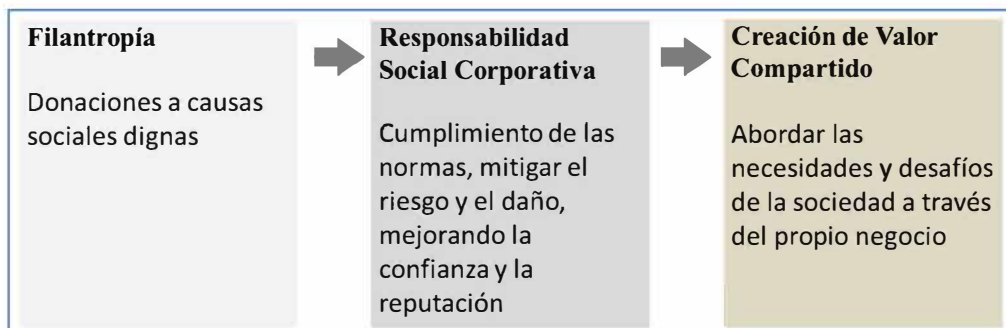
La innovación “verde” se alinea con la esencia del valor compartido y es la clave para desbloquear la próxima ola de innovación entorno a prácticas más respetuosas con el medio ambiente (Teng-Yuan y Chung-Ming, 2016). Un buen ejemplo en la mejora de la productividad en el marco conceptual de CVC lo constituye el uso eficiente de la energía en toda la cadena de valor, es decir, en procesos, transporte, edificios, suministros, canales de distribución y servicios de apoyo (Porter y Kramer, 2011). Debido a los altos precios de la energía y a una nueva conciencia de las oportunidades, la eficiencia energética (incluso antes de que las emisiones de carbono se convirtieran en una preocupación global) ha originado mejoras sorprendentes en la utilización de la energía mediante avances tecnológicos, reciclaje, cogeneración y muchas otras prácticas que crean valor compartido (Porter y Kramer, 2011). Como consecuencia, se demandará en el futuro nuevos enfoques de la eficiencia energética para contribuir a ahorrar costes y al respeto

del medio ambiente (Fernández-Gámez, Gutiérrez-Ruiz, Becerra-Vicario y Ruiz-Palomo, 2019).

A su vez, tanto la productividad como la innovación están altamente influidas por los “*clúster*” o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular. En esta definición de clúster también se incluye instituciones académicas, asociaciones de comercio y organizaciones normalizadoras (Porter y Kramer, 2011). La introducción del concepto de clúster se remonta a las reflexiones de Porter (1990), quien lo considera como ayuda para capturar vínculos importantes, complementariedades y efectos secundarios de tecnología, habilidades e información en empresas e industria (Huggins y Izushi, 2015).

Por otro lado, Porter y Kramer (2011) propusieron que CVC debiera reemplazar a la RSC como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. En este sentido, hoy las empresas tienen una alternativa a las simples políticas de filantropía corporativa o RSC, la creación de valor compartido (Becerra-Vicario, León-Gómez, Gutiérrez-Ruiz y Fernández-Gámez, 2020). La Figura 2 ilustra la evolución empresarial desde la filantropía a la CVC.

Figura 2. Evolución de los enfoques del papel de las empresas en la sociedad



Fuente: Porter (2016).

Los programas de RSC se enmarcan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa (Porter y Kramer, 2011). A pesar de estas diferencias señaladas por Porter y Kramer, muchos académicos y profesionales continúan trabajando en distinguir CVC y RSC (Wójcik, 2016; Moon y Parc, 2019). Para algunos de ellos, independientemente de la nomenclatura utilizada, el significado que subyace es idéntico cuando las empresas están dirigidas por personas con amplia visión, son gestionadas con criterios de medio y largo plazo, y crean negocio y valor para la sociedad (Vidal, 2011). En esencia, CVC es una estrategia de negocio, y a diferencia de la filantropía empresarial y la RSC, aborda las necesidades sociales con modelos de negocio rentables (Vidal, 2011). A este respecto, RSC es percibida como un centro de costes y no como un centro de generador de ganancias, mientras CVC trata de nuevas oportunidades comerciales que crean nuevos mercados, mejoran la rentabilidad y fortalecen el posicionamiento competitivo (Kramer, 2011). La Tabla 2 recoge resumidamente las principales diferencias entre RSC y CVC.

Tabla 2. Diferencias entre RSC y CVC

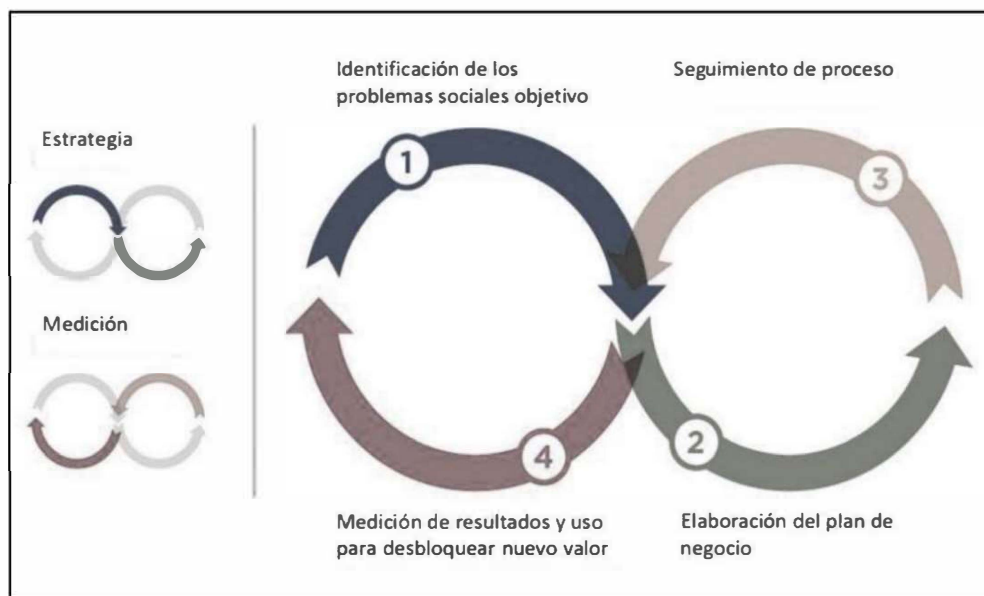
RSC	CVC
Valor: hacer el bien.	Valor: beneficios económicos y sociales con relación a los costes.
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC.	Realigna todo el presupuesto de la empresa.

Fuente: Porter y Kramer (2011).

En la bibliografía científica hay descritas varias propuestas metodológicas para la medición de CVC. Maltz, Thompson y Ringold (2011) desarrollaron un método de nueve pasos basado en los recursos y externalidades que toma y produce la empresa en la sociedad para, de esta forma, comparar múltiples iniciativas de CVC en sus costes y beneficios. Por su parte, Mohammed (2013) redefine el valor de la empresa en el contexto de la sostenibilidad a través del marco conceptual de un balance, y propone la valoración directa y la contabilidad formal de factores externos en el balance corporativo. Pfitzer, Bockstette y Stamp (2013) proponen a las empresas utilizar un proceso derivado del estudio de más de una docena de grandes corporaciones como Coca-Cola, Intel o Nestlé. Consiste en estimar el valor social y empresarial, establecer medidas intermedias y, por último, evaluar el valor producido. Finalmente, Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins (2012) proponen cuatro pasos para la medición: la

identificación de los problemas sociales, el diseño del modelo de negocio, el seguimiento de la evolución del proceso, y la cuantificación de los resultados obtenidos (Figura 3).

Figura 3. Integración de estrategia de valor compartido y medición



Fuente: Porter, Hills, Pfitzer, Patschekey Hawkins (2012).

Muchos estudios están de acuerdo con la importancia de la CVC pero no pueden describir sistemáticamente cómo implementarla (Yang y Yan, 2020). En general, las empresas deben identificar los problemas sociales clave en los que deben centrarse, planificar las actividades comerciales relevantes involucradas y modelar los beneficios sociales y empresariales anticipados en relación con los costes proyectados (Porter, Hills, Pfitzer, Patschekey Hawkins, 2012). Este proceso requiere cinco elementos esenciales: propósito social, una necesidad definida, medición, la estructura de innovación adecuada y la co-creación (Pfitzer, Bockstette y Stamp, 2013). Al respecto Kramer y Pfitzer (2016) han introducido el interesante el concepto de "ecosistema de valor

compartido” atendiendo a la idea de que las empresas operan dentro de un ecosistema y no en forma aislada, y deben adoptar un enfoque de impacto colectivo que involucre a todos los actores de su ecosistema. En particular, destacan también la importancia de cinco elementos: una agenda común en la que los actores deben alinear sus esfuerzos en una visión compartida, un sistema de medición compartido, actividades de refuerzo mutuo, comunicación constante y organizaciones individuales o múltiples independientes que sirvan de soporte para guiar el sistema de medición.

En el ámbito de CVC, ya hemos tenido ocasión de exponer que un número creciente de corporaciones se han dado cuenta de los problemas éticos, sociales y ambientales y, en general, de la importancia de la responsabilidad y de la sostenibilidad de los negocios (Corazza, Scagnelli y Mio, 2017). En este contexto, la teoría y la práctica de la sostenibilidad desde el enfoque de la RSC se han estudiado e investigado ampliamente, aunque todavía hay poca investigación académica centrada en cómo las organizaciones se acercan e interpretan CVC dentro de sus prácticas de sostenibilidad (Corazza, Scagnelli y Mio, 2017). Si bien hay un número limitado de estudios fuertemente centrados en casos de CVC, existe una brecha en la literatura con respecto a las condiciones organizacionales necesarias para la implementación exitosa de estrategias de CVC (Munro, 2020) y a su medición a nivel corporativo (Laudal, 2018; Jones, Hillier y Comfort, 2017). En este marco, los objetivos de la presente investigación pretenden abordar la ausencia de trabajos científicos que aporten evidencias empíricas generalizables sobre los beneficios de adoptar una estrategia empresarial de CVC. Por tanto, y teniendo en cuenta el vacío existente en la literatura sobre CVC, este trabajo cubre este hueco midiendo el impacto de la adopción de la estrategia de CVC para aportar conocimiento acerca de sus repercusiones en los resultados de las

compañías. Para ello se han realizado los tres trabajos de investigación. El primero demuestra que las empresas del sector turístico que adoptan con mayor intensidad estrategias de CVC son las que también consiguen un mejor desempeño financiero (Fernández-Gámez, Gutiérrez-Ruiz, Becerra-Vicario y Ruiz-Palomo, 2019). El segundo trabajo de investigación realizado analiza la repercusión de CVC en uno de los principales grupos de interés de la industria hotelera. A tal efecto se ha estudiado cómo los clientes perciben a los hoteles que implantan estrategias de CVC y cómo esta percepción impacta positivamente en la reputación de las compañías (Fernández-Gámez, Gutiérrez-Ruiz, Becerra-Vicario y Ruiz-Palomo, 2020). Por su parte, el tercer trabajo de investigación se ha focalizado en la dimensión de CVC relacionada con la productividad en la cadena de valor, y desarrolla un modelo de redes neuronales artificiales capaz de identificar con un alto grado de precisión los factores que son significativos para explicar los niveles de productividad empresarial (Gutiérrez-Ruiz, Valcarce-Ruiz, Becerra-Vicario y Ruiz-Palomo, 2020).

III.RESULTADOS

Como ha sido expuesto anteriormente, los efectos de la aplicación de estrategias de CVC sobre los resultados financieros de las compañías han sido objeto de la publicación “*The effects of creating shared value on the hotel performance*” (Fernández-Gámez, Gutiérrez-Ruiz, Becerra-Vicario y Ruiz-Palomo, 2019). La realización del trabajo ha requerido de la construcción de una base de datos inédita. Por un lado, y con el fin de disponer de información sobre el grado de aplicación de la estrategia de CVC aplicada en el sector hotelero, se ha dispuesto de una muestra de 130 establecimientos de la que se ha obtenido un cuestionario sobre los diferentes aspectos de la estrategia de CVC. El contenido del cuestionario del estudio se basó en la literatura científica y consta de un conjunto de 31 preguntas, ordenadas en cuatro apartados (identificación del establecimiento y empresa, reconcepción de productos, redefinición de la productividad en la cadena de valor y fortalecimiento de clústeres locales). Además, se obtuvo información de las empresas de la muestra desde la base de datos SABI (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos de Bureau Van Dijk), lo que ha permitido disponer de los resultados financieros obtenidos por las mismas.

En el diseño de investigación se consideró que en las empresas hoteleras existe determinadas diferencias asociadas con la diversidad de los establecimientos, la distinta configuración empresarial relacionada con la segmentación por categorías, el tamaño, la especialización y la pertenencia a cadena, y que tales factores tienen efectos en su comportamiento económico (Fernández-Gámez y Becerra-Vicario, 2015). En consecuencia, se ha segmentado la muestra para una mejor comprensión de los resultados. La distribución de la muestra por segmento, categoría, tamaño y si pertenece o no a cadena hotelera se recoge en la Tabla 3.

RESULTADOS

Tabla 3. Distribución de la muestra por segmento, categoría y pertenencia a cadena

	Ciudad			Sol y Playa			Total
	Subtotal	1-3*	4-5*	Subtotal	1-3*	4-5*	
Cadena	9	5	4	42	11	31	79
No cadena	32	29	3	74	36	11	79
Total	41	34	7	89	47	42	130

En nuestro modelo de investigación, la variable CVC es considerada un constructo de segundo orden medido a través de tres variables reflectivas de primer orden: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y el desarrollo de clústeres locales. Por su parte, la variable reconcebir producto se ha puesto en relación con cinco dimensiones (instalaciones deportivas, actividades de la naturaleza, beneficios de salud, instalaciones para actividades culturales y comerciales, y actividades orientadas a personas mayores). Posteriormente, se agregaron en un indicador que toma valores de 1 (ninguno de ellos) a 4 (todos ellos).

La variable redefinir la productividad de la cadena de valor ha sido medida a través de otras cinco dimensiones (medidas de eficiencia energética, el cuidado del medio ambiente, incentivos laborales, políticas de apoyo a los proveedores, y la formación y seguridad de los trabajadores).

Tabla 4. Dimensiones que intervienen en el constructo Redefinir la Productividad de la Cadena de Valor

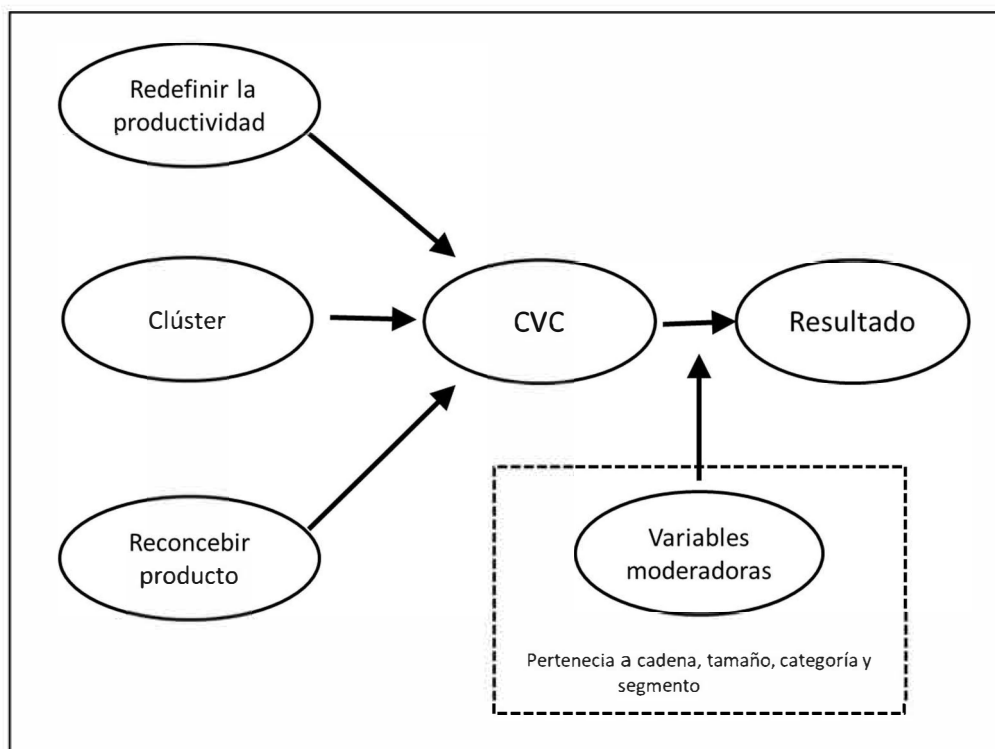
Dimensiones	Indicadores empleados
Eficiencia energética	Renovación reciente de los sistemas de aire acondicionado
	Uso de paneles solares
	Uso de sistemas automáticos de desconexión
	Otras tecnologías de eficiencia energética
Cuidado del medio ambiente	Uso de sistemas para reducir el consumo de agua
	Uso de un sistema de reciclaje
	Implementación de otras técnicas de mejora ambiental
	Zonas de jardín o paisaje
Políticas de apoyo a proveedores	Tecnologías compartidas con proveedores
	Ayudas a proveedores
	Uso de crédito de proveedores
	Compras de proveedores locales
Incentivos a trabajadores	Trabajadores con minusvalía
	Absentismo laboral
	Trabajadores con contratos fijos o larga duración
Capacitación y seguridad del trabajador	Programas de formación para trabajadores
	Programas de salud para trabajadores
	Programas de seguridad laboral para trabajadores

Por su parte, la variable clúster se midió a través de cuatro indicadores dicotómicos, que recogen la colaboración con asociaciones profesionales, universidades, e institutos técnicos.

Finalmente, la variable que hace referencia a los resultados financieros de la empresa se midió construyendo dos indicadores continuos de información contable: Beneficio Bruto de Explotación/Habitación, y el Ingreso Total/Habitación.

Junto a las variables anteriormente definidas, este estudio controla con cuatro variables ficticias que podrían moderar la relación entre la estrategia de CVC y los resultados financieros: el tamaño (número de habitaciones), el segmento del establecimiento (ciudad y, sol y playa), la categoría (menor y mayor o igual a 4 estrellas), y la pertenencia a una cadena hotelera. La figura 4 muestra el modelo teórico planteado para la investigación.

Figura 4. Modelo teórico CVC y resultado financiero



Para contrastar las hipótesis de investigación formuladas se ha usado una metodología basada en la regresión de Mínimos Cuadrados Parciales o PLS (Partial Least Squares), que ha permitido crear un modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza (Reinartz, Haenlein y Henseler, 2009). PLS es particularmente adecuado para probar el modelo teórico propuesto porque permite la estimación

simultánea de múltiples relaciones entre las variables (Hair, Hult, Ringle y Sarsted, 2017).

Los resultados indican que la estrategia de CVC aplicada por los hoteles de la muestra tiene un impacto positivo y significativo sobre el rendimiento financiero. Así mismo, que ninguna de las variables moderadoras usadas incide en la relación entre la estrategia de CVC y el rendimiento financiero, a excepción de la pertenencia a cadena. La Figura 5 muestra una síntesis de los resultados obtenidos para cada una de las variables utilizadas, y la Figura 6 ilustra el efecto moderador de la pertenencia a cadena.

Figura 5. Influencia de CVC sobre el resultado financiero

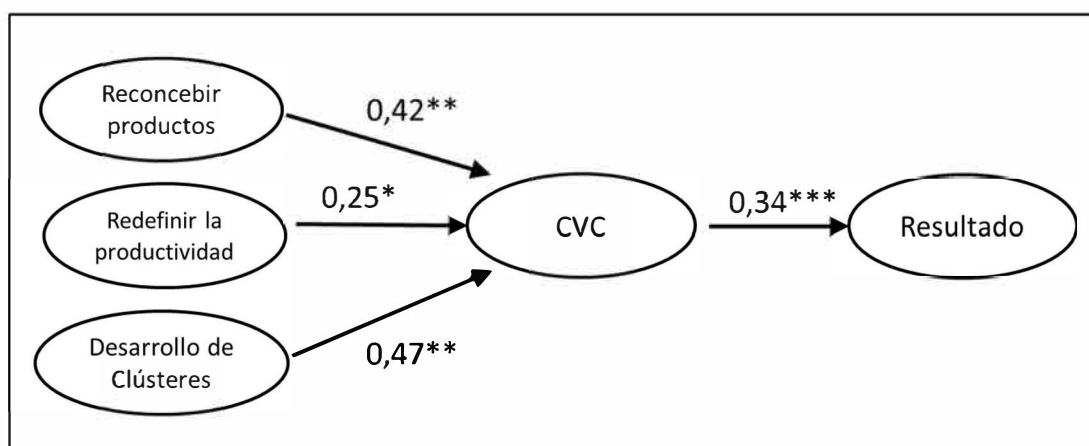
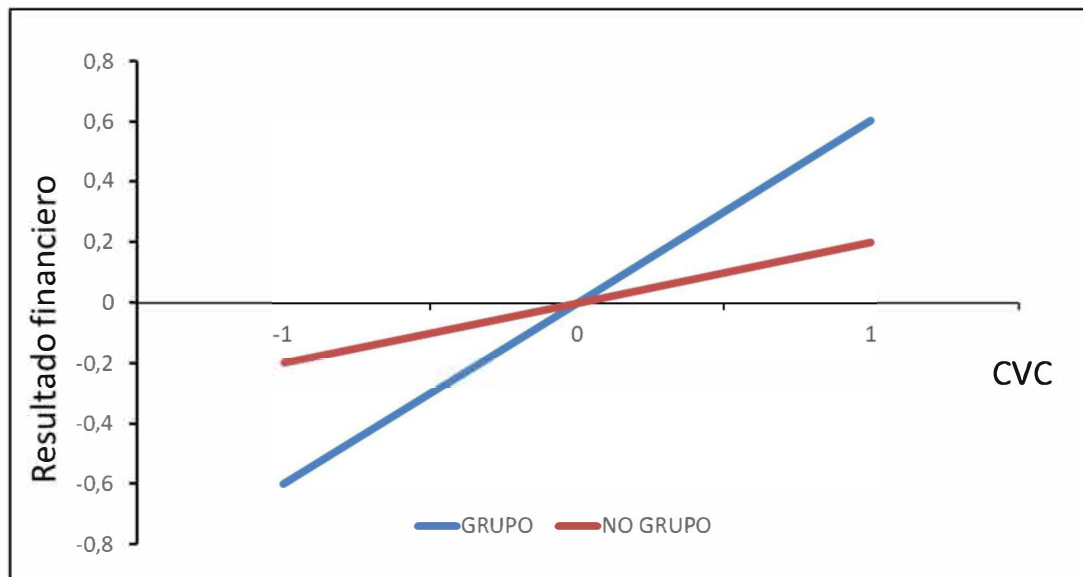


Figura 6: Efecto moderador de la pertenencia a cadena hotelera



En el segundo trabajo de investigación se ha analizado la percepción de los clientes sobre las prácticas de CVC de los establecimientos hoteleros y sus impactos en la reputación corporativa. Los resultados de esta investigación han sido objeto de la publicación *“The impact of creating shared value on hotel’s online reputation”* (Fernández-Gómez, Gutiérrez-Ruiz, Becerra-Vicario y Ruiz-Palomo, 2020). La vinculación de CVC y consumidores o clientes ha sido tratada por diferentes autores. Porter y Kramer (2011) defendían los beneficios corporativos y sociales de ofrecer productos apropiados a los consumidores. En el caso concreto del turismo, las prácticas responsables pueden realmente ofrecer una ventaja competitiva cuando hay comunicaciones fructíferas y un diálogo continuo entre todos los grupos de interés (Camilleri, 2016). En un contexto académico, gran parte de la investigación considera la gestión de la reputación corporativa como un intangible que brinda una ventaja competitiva (Casado, Peláez y Cardona, 2014). También ha demostrado que una reputación favorable es beneficiosa para una empresa, ya que es un recurso valioso relacionado positivamente con

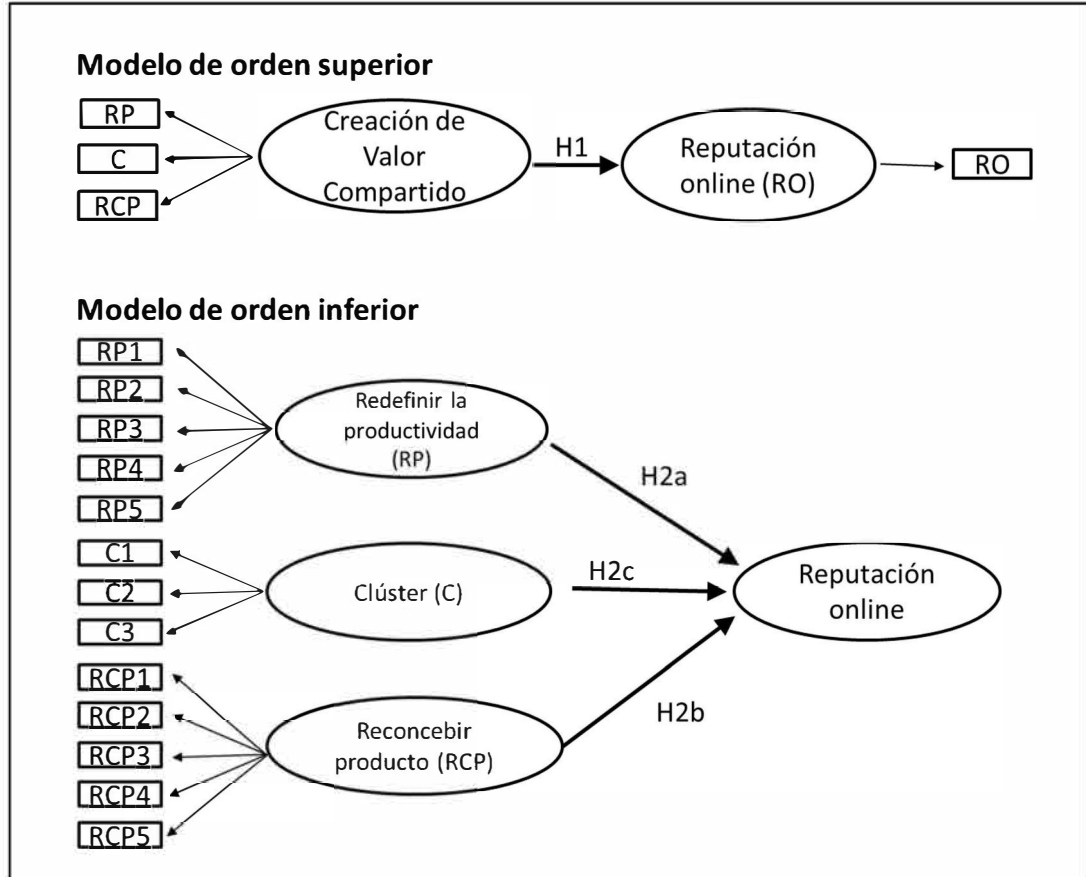
las intenciones de comportamiento de los clientes (Keh y Xie, 2009) y con un mejor desempeño de la empresa (Roberts y Dowling, 2002).

Con la llegada de Internet y la mejora de los clientes en el acceso a la información, la noción actual de reputación corporativa ha evolucionado y se ha expandido hacia la llamada reputación online (Bakos y Dellarocas, 2011). El sector turístico y sus servicios asociados dependen de las opiniones de los consumidores, que se expresan cada vez más en el entorno digital (Ramos, Casado-Molina y Peláez, 2017) y especialmente significativa en el contexto de las empresas hoteleras, teniendo en cuenta la gran sensibilidad y la enorme influencia de las actividades electrónicas de los clientes.

La base de datos usada para el estudio es la generada en el primer trabajo de investigación, a la que se ha añadido el indicador de reputación online obtenido de TripAdvisor para el año 2017. Esta calificación proporciona una medida estandarizada que es consistente en todos los hoteles (Chevalier y Mayzlin, 2003; Casaló, Flavián, Guinalú, y Ekinci, 2015). Las variables de CVC y sus constructos son idénticos a los descritos previamente para el primer trabajo de investigación, mientras que la reputación online es la variable dependiente en el modelo. Con objeto de contrastar las hipótesis de investigación planteadas se utiliza la metodología de regresión de Mínimos Cuadrados Parciales.

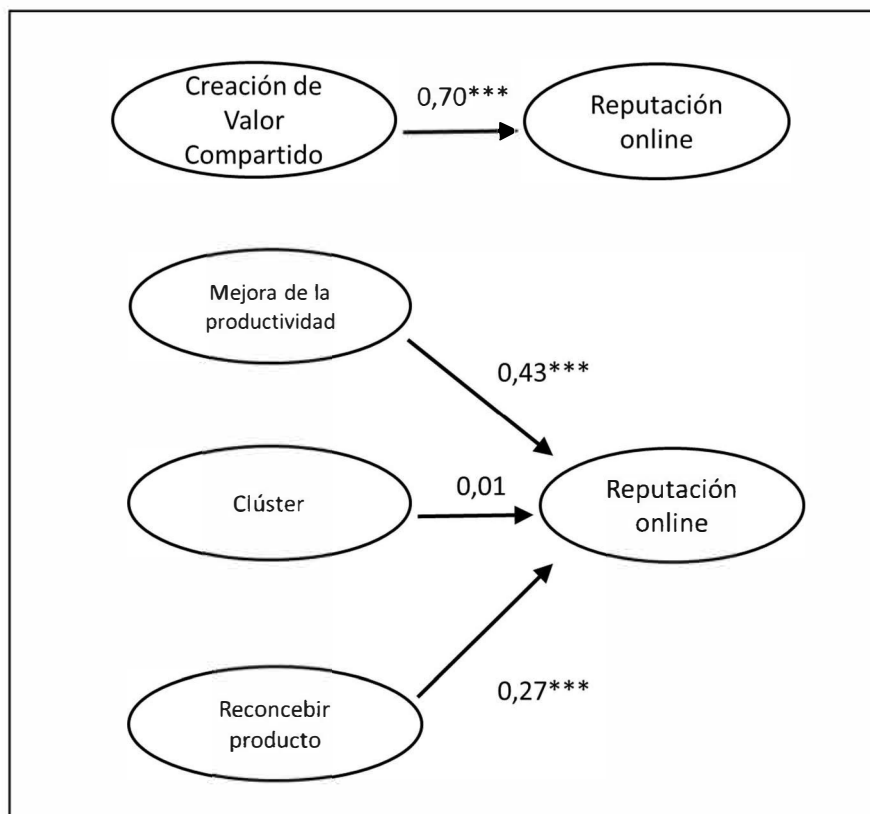
Con estos antecedentes, el presente estudio contrastó diversas hipótesis de investigación relacionadas con el impacto de CVC sobre la reputación online de la industria hotelera, que han sido resumidas en la Figura 7

Figura 7. Modelo de investigación e hipótesis



Los resultados obtenidos (Figura 8) indican que las prácticas de CVC en los hoteles tienen una influencia positiva en su reputación online, y que esta influencia es también muy significativa para las estrategias de reconcebir productos y mercados, y de mejora de la productividad de la cadena de valor. Sin embargo, no se detectaron efectos significativos de las prácticas ligadas a la participación en clúster locales.

Figura 8. Resultado CVC sobre reputación online



Finalmente, el tercer trabajo de investigación realizado ha desarrollado un modelo de alta precisión con el que identificar los factores que inciden en los niveles de productividad empresarial, proporcionando nuevos conocimientos acerca de la medición de la productividad en la cadena de valor. Los resultados de este trabajo han dado lugar a la publicación *“Identifying Industrial Productivity Factors with Artificial Neural Networks”* (Gutiérrez-Ruiz, Valcarce-Ruiz, Becerra-Vicario y Ruiz-Palomo, 2020). La medición de resultados, como se ha indicado a lo largo del documento, es uno de los aspectos claves en la gestión en general, pero especialmente importante en la valoración objetiva de las ventajas que ofrece el marco conceptual de CVC (Porter y Kramer, 2011; Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins, 2012; Pfitzer, Bockstette y Stamp, 2013; Dembek, Singh y Bhakoo, 2016; Laudal, 2018). La

productividad es una de las cuestiones destacadas en la literatura científica reciente porque fomenta el ahorro de costes y la eficiencia en la utilización de los recursos. La productividad y la rentabilidad se utilizan comúnmente como mediciones clave del rendimiento en las organizaciones. Sin embargo, el estudio de los factores que explican los niveles de productividad alcanzados por las compañías presenta controversia, y la investigación existente demanda nuevos modelos de análisis que puedan identificar con mayor exactitud las causas de la productividad.

Muchos estudios han investigado los factores que afectan a la productividad en la industria. Estos factores se pueden clasificar en cuatro categorías: gerenciales, técnicos, laborales y externos (Alaghbari, Al-Sakkaf, y Sult, 2019). No obstante, la importancia de estos factores varía de un país a otro, y de los resultados existentes surgen modelos de medición que no ofrecen altos niveles de precisión (Alaghbari, Al-Sakkaf y Sult, 2019; Sawng, Xu, Shin y Kim, 2020). Para arrojar luz sobre la importancia de los factores que explican la productividad en la industria, este estudio ha construido un modelo de redes neuronales artificiales capaz de identificar con un alto grado de precisión los factores relacionados con los estados financieros de las compañías, y que son significativos para explicar los niveles de productividad empresarial.

Para la construcción del modelo de análisis, en este trabajo se ha utilizado Multi-Layer Percetron (MLP). Se trata de un modelo de red neuronal artificial con una capa de unidades de entrada, otra capa de unidades de salida y un cierto número de capas intermedias, llamadas capas ocultas porque no tienen conexiones con el exterior. Cada unidad de entrada está conectada a las unidades de la capa oculta, y éstas a su vez con las de la capa de salida. La red tiene el objetivo de establecer una correspondencia entre un conjunto de datos de entrada y un

conjunto de salidas deseadas, determinando una función que represente correctamente los patrones de aprendizaje y permita un proceso de generalización para datos no analizados durante dicho aprendizaje (Heidari , Sobati, y Movahedirad, 2016).

El aprendizaje en MLP es un caso especial de aproximación funcional en la que no son necesarias hipótesis previas sobre la relación entre variables. Utiliza el proceso expresado en [1] para proporcionar un ajuste de los pesos (W) de un conjunto de datos que minimiza el error de entrenamiento, $E(W)$.

$$\min_W E(W) = \min_W \sum_{i=1}^p \varepsilon(W, x_i, y_i) \quad [1]$$

donde, $\{(x_1, y_1), (x_2, y_2) \dots (x_p, y_p)\}$ representa el conjunto de pares de patrones de entrenamiento y $\varepsilon(W, X, Y)$ es la función de error.

Como complemento al modelo MLP, el presente estudio aplica un análisis de sensibilidad de las variables independientes que tiene como objetivo cuantificar el impacto de las variables en la explicación del problema en estudio, y en qué medida influyen las oscilaciones en los valores de entrada o los parámetros en los resultados de salida de este. Y es precisamente a través del análisis de estas variaciones por lo que es posible determinar la importancia de estas variables, ya que cada una de ellas tiene una representación proporcional en el modelo. En este sentido, una variable se considera más significativa que otra si la varianza aumenta con respecto al conjunto de variables, utilizando el método propuesto por Sobol (1993).

La base de datos empleada para el trabajo procede de una muestra aleatoria de 500 empresas españolas que operaron en el sector de la construcción en el mercado español en el año 2019. De las empresas de la muestra se ha obtenido información económica y financiera sobre variables relacionadas con las características de su resultado de gestión

RESULTADOS

y de sus niveles de productividad. Esta información ha sido proporcionada por la base datos SABI. Adicionalmente, el conjunto muestral ha sido dividido en dos submuestras, una para el entrenamiento del modelo (80% de los datos) y otra para el testeo (20% de los datos).

Las variables utilizadas aparecen en la tabla 5, y han sido seleccionadas de la literatura previa sobre productividad industrial (Noh y Lim, 2019).

Tabla 5. Variables de gestión

Categoría	Código	Definición
Liquidez	LIQ1	Pasivo/ Activos Totales * 100
	LIQ2	Activo Corriente/ Pasivo Corriente * 100
Rendimiento	PER1	Neto Corriente/ Activos Totales * 100
	PER2	Neto Corriente/ Ingresos Brutos * 100
Cifra de negocio	TUR1	Ingresos Brutos/ Activos Totales
	TUR2	Ingresos Brutos/ Promedio Cuentas por Cobrar
Crecimiento	GRO	(Ingresos Brutos Actuales- Ingresos Brutos Anteriores)/ Ingresos Brutos Anteriores * 100
Productividad	PRO1	Valor Agregado/ Número De Empleados
	PRO2	Ingresos Brutos/ Número De Empleados

Los resultados obtenidos arrojaron un nivel de clasificación superior al 94% con los datos de testeo, además el test sobre la bondad del modelo estimado indicó un diseño robusto (Tabla 6).

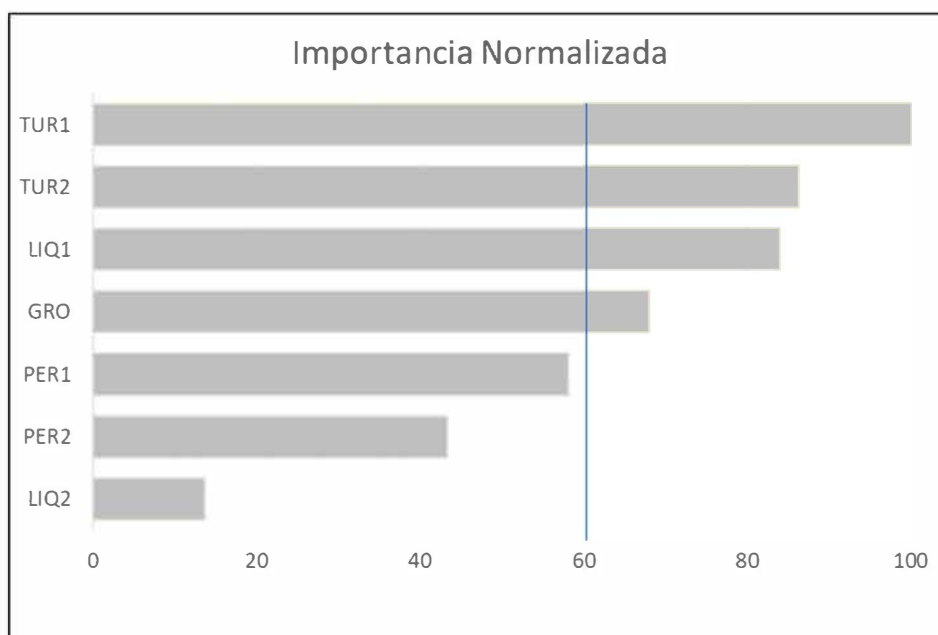
Tabla 6. Resultados modelo MLP

Clasificación		RMSE		Curva ROC
Entrenamiento	Testeo	Entrenamiento	Testeo	
97,21	94,87	1,29	1,41	0,981

RMSE (Raíz del Error Cuadrático Medio); Curva ROC (Curva Característica Operativa del Receptor).

Por su parte, la Figura 9 muestra la sensibilidad de las variables utilizadas en el estudio. Las variables que aparecen con mayor sensibilidad son Ingresos Brutos/Activos Totales (TUR1) e Ingresos Brutos/Promedio de Cuentas por Cobrar (TUR2), indicando que ambas explican en gran medida los niveles de productividad de las empresas de la muestra. Por otro lado, existe un grupo de variables que también aparecen con alta sensibilidad. Estas variables están relacionadas con la liquidez (LIQ1) y el crecimiento de los ingresos (GRO).

Figura 9: Sensibilidad de variables MLP



IV. DISCUSIÓN

Los trabajos de investigación desarrollados en el marco de esta tesis doctoral proporcionan diferentes aportaciones a la literatura científica sobre CVC. La investigación desarrollada contribuye a acreditar que aquellas empresas más comprometidas con las prácticas de gestión centradas en la CVC obtienen ventajas competitivas relacionadas con sus resultados financieros y con su reputación corporativa.

Los resultados de nuestros estudios indican que los hoteles con mejores prácticas de CVC obtienen un mejor desempeño financiero. También, y en el caso de la industria hotelera, que esta ventaja es independiente del segmento de actividad y de la categoría del establecimiento, pero que la pertenencia a una cadena hotelera tiene un efecto moderador en la relación entre CVC y resultado financiero. Igualmente, nuestros estudios han demostrado que CVC tiene una influencia directa en la reputación de las compañías, lo que abre nuevas perspectivas de investigación sobre CVC y su percepción por parte de los grupos de interés. La presente tesis ha propiciado la publicación del primer artículo científico que relaciona CVC y su efecto sobre la reputación. Las investigaciones previas sólo focalizaron en factores relacionados con la satisfacción del cliente y el sentido de comunidad (Crotts, Masony Davis, 2009; Bronner y De Hoog, 2011), y en características de la organización como imagen de la empresa, innovación, calidad de productos y servicios, y gestión corporativa (Getz y Carlsen, 2005; Morrison, Carlsen y Weber, 2010; Inversini, Marchiori, Dedekind y Cantoni, 2010).

Las tres estrategias de CSC influyen positivamente en los resultados financieros de la muestra de hoteles estudiada. Es conocido que los hoteles son vulnerables a presiones externas, por ejemplo, en respuesta a las preocupaciones ambientales actuales, y que la industria hotelera está haciendo hincapié en la conservación de la energía, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible mediante la reducción de residuos, el reciclaje de materiales y la reutilización de recursos (Hsiao,

Chuang, Kuo y Yu, 2014). En respuesta, muchos hoteles están intentando adoptar tecnologías de energía baja en carbono o gestión ecológica para abordar la demanda medioambiental (Ge, Chen y Chen, 2018). CVC puede ser una estrategia adecuada, conforme a los resultados obtenidos para canalizar estos esfuerzos, compatibilizando resultados económicos y ventajas sociales.

Generalizando el contexto hacia una visión de desarrollo sostenible de la industria hotelera, el sector tiene en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas un enorme desafío, en cuyo marco las empresas podrían incluso obtener una ventaja competitiva y generar beneficios sostenibles al ayudar a superar los desafíos incluidos en los ODS (Kramer, Agarwal y Snirivas, 2019). En cualquier caso, primero deben determinar cuáles de los 17 ODS y sus objetivos asociados priorizan en sus estrategias corporativas (Kramer, Agarwal y Snirivas, 2019; Jones, Hillier y Comfort, 2017). Sin duda CVC puede ser una herramienta poderosa que permita a las empresas desarrollar nuevos modelos de negocio en un marco de prácticas sostenibles más exigente.

Con respecto a la reputación corporativa, los resultados obtenidos confirmaron que sólo las estrategias de reconcebir productos y de redefinir la productividad de la cadena de valor fueron percibidas por los clientes de los establecimientos hoteleros. Sin embargo, el fortalecimiento de clústeres resultó no significativa como variable mediadora. Algunos autores han subrayado las ventajas de los clústeres industriales en hoteles (Perles-Ribes, Rodríguez-Sánchez y Ramón-Rodríguez, 2017; Alberti y Belfati, 2019), aunque nuestro estudio confirma que los clientes no perciben esta estrategia, quizás porque tienen más probabilidades de valorar la innovación basada en productos (como productos naturales y saludables, servicios de salud, o

localización en sitios naturales) y la productividad de la cadena de valor (como la eficiencia energética o entornos profesionales).

Resultan de especial interés los resultados obtenidos sobre la relación entre estrategias de CVC y reputación corporativa. Porter y Kramer (2011) defendían que *“a diferencia de los programas de RSC, que se enfocan principalmente en la reputación, la CVC es parte integral de la rentabilidad y de la posición competitiva de una empresa”*. Otros estudios han señalado que la reputación corporativa es un intangible que aporta una ventaja competitiva y múltiples beneficios (Ramos, Casado-Molina y Peláez, 2017). Sin embargo, los resultados de esta tesis doctoral confirman que los hoteles con mejores prácticas de CVC consiguen una mejor reputación corporativa. Y estos son los primeros resultados empíricos que permiten concluir que la CVC aporta a las empresas una nueva ventaja competitiva a través de sus efectos positivos en la reputación. En cualquier caso, los resultados obtenidos sobre las prácticas de CVC complementan y ayudan a explicar los aportados por otros autores que detectaban implicaciones en relaciones más sólida con los clientes (Spitzeck y Chapman, 2012), en un mayor valor agregado para los accionistas debido a los cambios sociales (Kramer y Pfitzer, 2016) y en el desempeño organizacional desde la perspectiva del comportamiento productivo (Park, 2020).

Finalmente, los resultados han determinado que las variables que explican los niveles de productividad están relacionadas con variables de gestión y de situación financiera. Entre ellas, ingresos, liquidez y crecimiento son las más sensibles. Los resultados también sugieren que el análisis de la información económica y financiera puede convertirse en una estrategia para mejorar la productividad. Por tanto, los esfuerzos para aumentar la productividad no deben restringirse a los procesos y estructuras directamente influenciadas por la gestión corporativa. Los elementos que forman parte de una cadena de valor extendida deben

DISCUSIÓN

incluirse cuando la empresa determina cómo aumentar su productividad (Porter y Kramer, 2011). En este sentido, una medición de CSV no sólo debe incluir indicadores referidos al valor agregado dentro de los límites de la empresa, sino también al valor agregado dentro de la cadena de valor de la empresa (Laudal, 2018).

V. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La investigación realizada en la presente tesis doctoral ha obtenido numerosos resultados empíricos que contribuyen al conocimiento sobre las prácticas sostenibles en el ámbito de CVC y la medición de sus efectos en las compañías. Concretamente, se ha estudiado el impacto de CVC en el desempeño financiero empresarial, la relación causal entre CVC y la reputación corporativa, y el uso de técnicas de medición de la productividad dentro de la cadena de valor. Como consecuencia, se derivan las conclusiones que aparecen a continuación.

En primer lugar, que las prácticas de CVC suponen para las empresas ventajas competitivas, y en el caso de la industria hotelera, que estas ventajas son independientes de sus características operativas, aunque los efectos económicos de CVC se incrementan cuando el hotel pertenece a una cadena o grupo de empresas.

En segundo lugar, que todas las dimensiones de la estrategia de CVC (reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y creación de clústeres locales) influyen positivamente en los resultados financieros de las compañías, al menos en la industria hotelera.

En tercer lugar, los resultados de las investigaciones desarrolladas también han permitido concluir que el esfuerzo de CVC contribuye a la mejora de la reputación corporativa, en concreto de la reputación online de los hoteles. La reputación online es un elemento de competitividad de las compañías hoteleras, y los hoteles con mejores prácticas de CVC obtienen calificaciones más altas en las evaluaciones online realizadas por sus clientes. Las prácticas socialmente responsables de la industria hotelera, como aquellas que fomentan la eficiencia energética, la mejora de las redes de proveedores locales o un mejor ambiente de trabajo para el personal, tienen una incidencia directa en la reputación. A igual que la RSC, la CVC es capaz de mejorar la reputación corporativa, siendo éste

CONCLUSIONES

un efecto positivo más que contribuye a mejorar la posición competitiva empresarial y a una mejor valoración entre sus grupos de interés. A diferencia de lo concluido en relación con CVC y los resultados financieros de los hoteles, donde las tres dimensiones influyen positivamente, la participación en clústeres locales no tiene un impacto positivo en la reputación online, mientras si lo tiene en las otras dos dimensiones.

En cuarto lugar, nuestros resultados sobre la productividad en la cadena de valor confirman que determinadas variables son altamente significativas para explicar el problema de medición en compañías industriales. Además, que las técnicas de redes neuronales artificiales son robustas y ofrecen una alta precisión en la estimación de modelos para el análisis de la productividad. Las variables captadas en los estados financieros de dichas compañías, y que han resultado con una especial significatividad en nuestro estudio, han sido las relacionadas con el volumen de ingresos, la liquidez y el crecimiento empresarial. Estas variables configuran un set único de indicadores que puede proporcionar una excelente estrategia para el fomento de la productividad, contribuyendo así a la redefinición de la cadena de valor y a sus consecuencias en la CVC.

Las conclusiones obtenidas presentan también implicaciones tanto teóricas como de gestión. En primer lugar, y desde una perspectiva teórica, nuestros resultados sobre la relación entre CVC y reputación corporativa no habían sido descritos hasta ahora en la literatura científica. Ésta es un área de investigación nueva y de interés para futuros trabajos destinados a profundizar en el conocimiento de cómo el esfuerzo en estrategias de CVC afecta a la reputación percibida por los grupos de interés, y cómo ésta incide en los resultados económicos de las compañías. Desde esta perspectiva, la estrategia de CVC es diferente para cada empresa, y lógicamente corresponde a los equipos

CONCLUSIONES

de dirección de estas compañías definir las actividades de CVC que están más cerca de las demandas y necesidades de los grupos de interés relevantes para su negocio. En segundo lugar, y en el ámbito de la gestión empresarial, los resultados obtenidos sugieren que CVC puede brindar nuevas oportunidades mediante la identificación e incorporación de las demandas sociales actuales y futuras (como son, entre otras, las relacionadas con la eficiencia energética, el uso sostenible de los recursos y el desarrollo de productos más sanos) en el modelo de negocio, tras un proceso claro de identificación de necesidades y oportunidades y de la implantación de adecuadas herramientas de medición.

Los resultados obtenidos deben de ser evaluados a la luz de sus limitaciones. Algunos aspectos de los beneficios sociales derivados de CVC, como por ejemplo la satisfacción con el nivel de necesidades, sólo pueden ser analizados adecuadamente bajo la visión de las partes interesadas, y este enfoque es un enorme reto de cara a nuevos trabajos de investigación. También debe considerarse que futuros trabajos de investigación, utilizando muestras distintas a las empleadas en el presente estudio, podrían proporcionar resultados diferentes a los aquí obtenidos. Por tanto, nueva investigación sobre los efectos de CVC en la reputación corporativa serían necesarios, sobre todo en otras industrias diferentes a la del sector turístico. Además, un análisis dinámico de las prácticas de las CVC de las empresas y de sus impactos también es de interés dentro de una estrategia orientada a la sostenibilidad empresarial. En el presente trabajo, los resultados han sido alcanzados sólo para un sector y para un único período temporal.

Finalmente, las conclusiones brindan a las administraciones públicas y a los agentes económicos y sociales evidencias de que las prácticas responsables son capaces de generar valor para las empresas y para la

CONCLUSIONES

sociedad, y que los beneficios para una parte y otra son susceptibles de ser cuantificados en el ámbito de la CVC.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A. y Sult, B. (2019). Factors affecting construction labour productivity in Yemen. *International Journal of Construction Management*, 19(1), 79-91.

Alberti, F. y Belfati, F. (2019). Creating shared value and clusters. The case of an Italian cluster initiative in food waste prevention. *Competitiveness Review*, 29(1), 39-60.

Bakos, Y. y Dellarocas, C. (2011). Cooperation without enforcement? A comparative analysis of litigation and online reputation as quality assurance mechanisms. *Management Science*, 57(11), 1944-1962.

Becerra-Vicario, R., León-Gómez, A., Gutiérrez-Ruiz, A. y Fernández-Gámez, M.-A. (2020). Sustainable development through Corporate Social Responsibility, Corporate Philanthropy and Creating Shared Value. *Technium Social Sciences Journal*, 10(1), 291-298

Bronner, F. y De Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what? *Journal of Travel Research*, 50(1), 15-26.

Camilleri, M. A. (2016). Responsible tourism that creates shared value among stakeholders. *Tourism Planning and Development*, 13(2), 219-235.

Casaló, L., Flavián, C., Guinalíu, M., & Ekinci, Y. (2015). Do online hotel rating schemes influence booking behaviors? *International Journal of Hospitality Management*, 49, 28-36.

Casado, A., Peláez, J. y Cardona, J. (2014). Managing corporate reputation: a perspective on the Spanish market. *Corporate Reputation Review*, 17(1), 46-43.

Chevalier, J. y Mayzlin, D. (2003). *The effect of word of mouth on sales*: Online Book Reviews, 10148. National Bureau of Economic Research. National Bureau of Economic Research.

Corazza, L., Scagnelli, S. D. y 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.

Crotts, J., Mason, P. y Davis, B. (2009). Measuring guest satisfaction and competitive position in the hospitality and tourism industry: an application of stance-shift analysis to travel blog narratives. *Journal of Travel Research*, 48(2), 139-151.

De los Reyes Jr., G. y Scholz, M. (2019). The limits of the business case for sustainability: don't count on creating shared value' to extinguish corporate destruction. *Journal of Cleaner Production*, 221, 785-794.

Dembek, K., Singh, P. y Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267.

Fernández-Gámez, M. A. y Becerr-Vicario, R. (2015). An analysis of spanish hotel efficiency. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 248-257.

Fernández-Gámez, M. Á., Gutiérrez-Ruiz, A., Becerra-Vicario, R. y Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, 11(6), 1784.

Fernández-Gámez, M. Á., Gutiérrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R. y Ruiz-Palomo, D. (2020). The impact of creating shared value on hotels online reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2201-2211.

Ge, H., Chen, S. y Chen, Y. (2018) International Alliance of Green Hotels to Reach Sustainable Competitive Advantages. *Sustainability*, 10, 573.

Getz, D. y Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: state of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258.

Gutiérrez-Ruiz, A. M., Valcarce-Ruiz, L., Becerra-Vicario R. y Ruíz-Palomo, D. (2020). Identifying industrial productivity factors with artificial neural networks. *Journal of Scientific and Industrial Research*, 79(6), 534-536

Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarsted, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), 2nd edition*. Sage Publications.

Heidari, A., Faris, H., Aljarah, I. y Mirjalili S., (2019). An efficient hybrid multilayer perceptron neural network with grasshopper optimization. *Soft Computing*, 23(17), 7941-7958.

Hsiao, T. Y., Chuang, C. M., Kuo, N. W. y Yu, S. M. F. (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospital Management*, 36, 197-208.

Huggins, R. y Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458-470.

Inversini, A., Marchiori, E., Dedekind, C. y Cantoni, L. (2010). Applying a conceptual framework to analyze online reputation of tourism destinations. *Information and Communication Technologies in Tourism 2010*, 321-332.

Jones, P., Hillier, D. y Comfort, D. (2017). The sustainable development goals and the tourism and hospitality industry. *Athens Journal of Tourism*, 4(1), 7-17.

Keh, H. y Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.

Kramer, M. (2011). *CSR vs. CSV - What's the difference?*. FSG Foundation. <https://www.fsg.org/blog/csr-vs-csv-what%E2%80%99s-difference>.

Kramer, M. y Pfitzer, M. (2016). *The Ecosystem of Shared Value*. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89.

Kramer, M., Agarwal, R. y Srinivas, A. (2019). Business as Usual Will Not Save the Planet. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet>.

Latapí Aguadelo, M., Johannsdottir, L. y Davidsdottir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Internacional Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1.

Laudal, T. (2018). Measuring shared value in multinational corporations. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 917-933.

Maltz, E., Thompson, F. y Ringold, D. (2011). Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 344-352.

Mohammed, M. (2013). Corporate accountability in the context of sustainability a conceptual framework. *EuroMed Journal of Business*, 8(3), 243-254.

Moon, H. y Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115-122.

Morrison, A., Carlsen, J. y Weber, P. (2010). Small tourism business research change and evolution. *International Journal of Tourism Research*, 12(6), 739-749.

Munro, V. (2020). Creating shared value for social initiatives and shared purpose. En *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation*. Emerald Publishing Limited.

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 7(3), 76-88.

Nieves Nieto, C., Bernal Conesa, J., Briones Peñalver, A. y Santos, J. (2018). Corporate social responsibility and sustainability's effect on the relationship between technological companies Stakeholders and Performance. *Journal Scientific y Industrial Research*, 77(10), 570-574.

Noh, W. y Lim, J. (2019). Nursing productivity of tertiary general hospitals using financial statements. *Korean Academic Nurses Administration*, 25(1), 35-41.

Park, K. (2020). How CSV and CSR affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2556.

Pastore, A. y Ugolini, M. (2020). Sustainability transformation, the challenge is now. *Sinergie, Italian Journal of Management*, 38(1), 11-12.

Perles-Ribes, J., Rodríguez-Sánchez, I. y Ramón-Rodríguez, A. (2017). Is a cluster a necessary condition for success? The case of Benidorm. *Current Issues in Tourism*, 20(15), 1575-1603.

Pfizer, M., Bockstette, V. y Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Porter, M. (2016). Shared Value: a new global agenda. En FSG. Foundation (Ed.), *Shared Value Leadership Summit*. New York. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51507>.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

Porter, M., Hills, G., Pfizer, M., Patscheke, S. y Hawkins, E. (2012). Measuring shared value. how to unlock value by linking social. Recuperado de <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value#download-area>.

Putri, A. y Triyono, A. (2020). Community, dialog and technology-maximizing creating shared value (CSV) Nestle Indonesia. *2nd Jogjakarta Communication Conference* (35-40). Atlantis Press.

Ramos, C., Casado-Molina, A. y Peláez, J. (2017). Measuring air and terrestrial transport company reputation: tourism intangibles expressed in the digital environment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 5(4), 443-462.

Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.

Roberts, P. y Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 1077-1093.

Sawng, Y., Xu, Y., Shin, J. y Kim, M. (2020). Economic ripple effect analysis of new converging industry: focusing on inter-industrial analysis of fintech industry in South Korea, China and the United States. *Journal of Scientific y Industrial Research*, 79(2), 116-121.

Sobol, I. (1993). Sensitivity estimates for non-linear mathematical models. *Mathematical Modelling and Computational Experiment*, 1, 407–414.

Spitzeck, H. y Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy, the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.

Teng-Yuan, H. y Chung-Ming, C. (2016). Creating shared value through implementing green practices for star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(6), 678-696.

Vidal, I. (2011). *El principio de valor compartido*. Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES) Universidad de Barcelona, CIES N° 92, Septiembre.

Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration Central Europe*, 24(2), 32-55.

BIBLIOGRAFÍA

Yang, T. y Yan, M. (2020). The corporate shared value for sustainable development: an ecosystem perspective. *Sustainability*, 12(6), 2348.

VII. PUBLICACIONES

Las publicaciones que han formado el compendio de esta tesis doctoral se reproducen a continuación. Éstas también están disponibles en los siguientes links:

Fernández-Gámez, M. A., Gutiérrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R. y Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, 11(6), 1784.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/6/1784>

Fernández-Gámez, M. Á., Gutiérrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R. y Ruiz-Palomo, D. (2020). The impact of creating shared value on hotels online reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2201-2211.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1958>

Gutiérrez-Ruiz A. M., Valcarce-Ruiz L., Becerra-Vicario R. y Ruíz-Palomo, D. (2020). Identifying industrial productivity factors with artificial neural networks. *Journal of Scientific and Industrial Research*, 79(6), 534-536.

<http://nopr.niscair.res.in/handle/123456789/54905>

