

## Midiendo el Impacto del Valor Compartido. El Primer Caso de Negocios

**Mauricio Vladimir Umaña Ramírez, Ph.D.**

*Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica de El Salvador*

[mauricio.umana@catolica.edu.sv](mailto:mauricio.umana@catolica.edu.sv); [mvumanar@gmail.com](mailto:mvumanar@gmail.com)

**José Pablo Nuño de la Parra, Ph.D.**

*Director General de Internacionalización de la UPAEP, UPAEP*

[pablo.nuno@upaep.mx](mailto:pablo.nuno@upaep.mx)

### Resumen

El Valor Compartido es un concepto, el cual, desde sus inicios en 2011, ha atraído el interés de académicos, gobiernos, empresarios y tomadores de decisión en todos los ámbitos, por medio de este primer estudio exploratorio se ha creado el primer caso de negocios sobre cómo Medir este Valor, lo anterior expuesto, puede tener ventajas en los proyectos de inversión.

Tradicionalmente, la creación de valor ha sido confundida con la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial, entre otros, pero existe una línea que une todos los conceptos a través de la creación de valor social y valor económico generado simultáneamente. En este primer caso de estudio, se pretende representar la creación de valor en variables de beneficio para la sociedad como: salud de los empleados, habilidades de los empleados, seguridad, impacto ambiental, uso del agua, uso de la energía, creación de nuevas microempresas, entre otras.

El estudio es exploratorio y descriptivo y con un enfoque en la medición del fenómeno en estudio, usando una meta matriz que se ha creado en base a la evolución de la teoría del Profesor Porter en la Escuela de Negocios de Harvard. Los resultados de la investigación son representados en la matriz que genera la condensación de datos, la cual permite desde este trabajo seminal poder abrir la pauta de seguir midiendo más casos, como se ha planteado en la Escuela de Negocios de Harvard en el Concejo de Impacto Global en diciembre de 2019 a partir de este primer caso. Finalmente, esta es la primera investigación general que abre la pauta a estudiar más casos a partir del caso de Petenatti en El Salvador.

**Palabras claves:** Gerencia de Proyectos, Social Value, Economic Value, Shared Value, Competitiveness, Return on Investment.



## Measuring the Impact of Shared Value. The First Business Case

### Abstract

Shared Value is a concept, which, since its inception in 2011, has attracted the interest of academics, governments, entrepreneurs and decision makers in all areas, through this first exploratory study the first business case has been created on how to measure this value, the foregoing may have advantages in investment projects.

Traditionally, the creation of value has been confused with sustainability, corporate social responsibility, among others, but there is a line that unites all the concepts through the creation of social value and economic value generated simultaneously. In this first case study, it is intended to represent the creation of value in variables of benefit to society such as: health of employees, skills of employees, safety, environmental impact, use of water, use of energy, creation of new microenterprises, among others.

The study is exploratory and descriptive, with a focus on measuring the phenomenon under study, using a meta matrix that has been created based on the evolution of Professor Porter's theory at Harvard Business School. The results of the research are represented in the matrix that generates the condensation of data, which allows from this seminal work to open the guideline to continue measuring more cases, as has been proposed in Harvard Business School in the Impact Council Global in December 2019 from this first case. Finally, this is the first general investigation that opens the way to study more cases from the case of Petenatti in El Salvador.

**Keywords:** Project Management, Social Value, Economic Value, Shared Value, Competitiveness, Return on Investment.

### 1. INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales, uno de los principales problemas sobre la creación de valor social y valor económico en Latinoamérica, es que muchas empresas continúan creyendo en invertir en actividades que están desconectadas de la estrategia de la empresa (Porter, 2002). Mientras muchas industrias sigan invirtiendo en esta forma están desperdiciando grandes oportunidades para recoger los frutos del valor (Porter et al. 2009).

Prahalad & Hart (2002) han aclarado que existe una fortuna en la base de la pirámide económica, pero para las empresas ha sido difícil encontrar ese valor. En el trabajo de Hart (2010) se puede ver claramente la necesidad de cambiar el modo tradicional del Capitalismo, el cual se encuentra en una encrucijada, probablemente este panorama refleja la gran coincidencia en la literatura con el concepto de valor compartido por Porter & Kramer (2011), en la nueva forma de hacer negocios.

Para Porter (2009) la Ventaja Competitiva de la Empresa ha de ser sostenible, en la medida que las empresas sigan invirtiendo el valor en áreas que no mejoran completamente la productividad o las condiciones del mercado o de los productos que se crean y venden, esta sostenibilidad se vuelve

prácticamente imposible, de allí que el vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social existe (Porter & Kramer, 2006)

## 2. Conceptualización

Para Vidal (2011) la empresa crea valor compartido cuando su actuación genera un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio y puede crear valor compartido por tres vías distintas que se complementan constituyendo un círculo virtuoso: concebir nuevos productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir clústeres locales donde actúa. Valor compartido implica innovación.

Para esta investigación, se define “Valor Compartido” como: “Políticas y prácticas de empresa que realzan la Competitividad de la Compañía, al mismo tiempo que progresan los colaboradores y la comunidad en donde se vende y opera” (Porter & Kramer, 2011).

Vidal (2011) recomienda que los gestores de empresas tomen decisiones guiados por el principio del valor compartido, que significa la creación de valor económico de tal manera que, a la vez, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad. Valor compartido no es filantropía, es la nueva forma duradera de alcanzar el éxito económico.

De lo anterior, se desprende que un primer paso para las empresas, universidades e instituciones para la colaboración es pensar en co-crear valor simultáneamente con los otros actores del entorno, no trabajar aisladamente, de lo contrario, las oportunidades de crear valor en la sociedad por las empresas y otras instituciones se pierden.

Basado en Umaña (2019) el valor se puede perder si no se invierte el dinero en aquellas apuestas productivas que pueden desatar una ola de innovación y crecimiento en las empresas, a esto se le llama una especie de dinero inteligente en la inversión en emprendimientos y en los primeros análisis, Umaña (2013) plantea que el mundo necesita que las empresas inviertan de forma inteligente su dinero para contribuir a la sostenibilidad, en el trabajo sobre la Ecuación de la Sostenibilidad.

A continuación, se crea toda una tipología del avance de la responsabilidad social de la empresa hasta la creación de valor.

Se plantea que el avance de la literatura ha pasado por 5 etapas: Filantropía, RSE Voluntaria, Respuesta RSE, RSE Estratégica y Valor Compartido y es en esta última etapa donde se

encuentran los vacíos y la confluencia de intereses que las otras fases no pueden cubrir como la desconexión de la estrategia a la que se le acusa a la Filantropía, como el defecto de actuar voluntario de la RSE, o la forma reactiva a los problemas sociales de la Respuesta RSE.

## 1. Conceptos y Evolución de la RSE

Las discusiones sobre la importancia de la RSE han llevado más de 80 años (Ballantine 1932, Berle 1931). Este análisis sugiere diferencias sustanciales en la forma de actuar de la corporación: desde la Filantropía Corporativa, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica.

### 1.1. Filantropía Corporativa

En esta etapa, la filantropía se convierte en un componente voluntario de la compañía y consiste de una contribución voluntaria de recursos privados para propósitos públicos (Lester Salamon, 1992). La filantropía es por definición voluntaria; por ende ha recibido muchas críticas por sus esfuerzos desconectados de la estrategia (Porter & Kramer, 2002). Ha habido enemigos de la RSE (Friedman, 1970), también ha habido abogados de la misma (Samuelson, 1971). Wang, Choi & Li (2008) concluyen que la relación entre filantropía corporativa y desempeño financiero es mejor captada por una forma de U invertida. De este análisis, se concluye que la filantropía es una etapa de la responsabilidad social de las empresas pero está desconectada de la estrategia empresarial.

### 1.2. RSE Voluntaria

La filantropía corporativa evoluciona en la literatura hacia la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) voluntaria, que refleja un compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico de sus empleados y familias, así como a la comunidad y la sociedad en general (Holme y Watts, 2000; Hediger, 2010). Jamali y Mirshak (2007) han destacado la estrategia de estos temas en las economías en desarrollo y la falta de estudios empíricos sobre RSE, que desafortunadamente ha sido solo un proceso voluntario. Apartir de este análisis, proponemos que la RSE voluntaria es una segunda etapa de la RSE desconectada de la estrategia empresarial.

### 1.3. Respuesta RSE

La RSE Voluntaria evoluciona en la Respuesta RSE, reflejando una reacción de la empresa como un accionar corporativo sobre las consecuencias en sus accionistas (Freeman, 1984). Porter & Kramer (2006) define esta etapa como "buena ciudadanía corporativa y mitigar daños de las actividades de la empresa en la cadena de valor". Basado en lo anterior, se puede plantear que esta etapa sigue siendo reactiva y por ende sigue desconectada de la estrategia.

### 1.4. RSE Estratégica

La RSE estratégica representa una estrategia empresarial integrada en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa, observando cada decisión del negocio, para contribuir simultáneamente a maximizar el valor a largo plazo para los accionistas y los beneficios para la sociedad y el medio

ambiente. Muchos autores han reflexionado sobre la ventaja competitiva de la RSE (Drucker, 1984; McWilliams y Siegel, 2001).

Finalmente, McWilliams, Siegel & Wright (2006) describieron la teoría de Hart (1995-2011) como la que permite a la empresa desde la RSE contribuir estratégicamente a una ventaja competitiva sostenible. Se propone que, en esta etapa, la empresa pueda contribuir en alto nivel a la creación de valor, y probablemente esta no es la etapa de maximización del valor.

### 1.5. Valor Compartido

La forma más sofisticada de crear ese valor social desde la actividad empresarial se da a través del valor de negocio que es invertido de forma inteligente para generar por cada dólar invertido más ganancias y capacidades para la sociedad para el largo plazo, en esta investigación se propone un modelo de valor compartido que realza la competitividad de la compañía (Porter & Kramer, 2011), por ejemplo invirtiendo en “habilidades, formación y competencias” para los empleados, pero esta inversión se va a traducir en grandes ahorros en productividad, en mejoras de manejo de inventarios y en mejora de calidad para la empresa.

Los objetivos de la investigación son:

1. Descubrir si existe un caso de negocios que pueda guiar a más investigaciones en Latinoamérica sobre el Valor Compartido.
2. Descubrir si existe alguna relación entre la creación de Valor Compartido y el Retorno de estas Inversiones

Se propone la siguiente hipótesis de lo analizado anteriormente:

H1: La creación de valor compartido puede llevar a las empresas a maximizar el valor invertido en valor social, valor ambiental y convertirlo en un mayor valor económico.

Es importante destacar que en El Salvador y Latinoamérica, a nivel de ejemplo, los proyectos de formación en “habilidades y competencias”, salud de los empleados, inversión en escuelas, programas de alianzas con instituciones de la sociedad civil y el estado, pueden reflejar fácilmente mejoras en la continuidad del negocio, desde la seguridad del trabajador y mejoras de su productividad porque se le garantizan a él y su familia condiciones sociales de trabajo que son muy difíciles de lograr en el país.

La investigación trata de contestar las preguntas ¿Existe un caso de Negocio que pueda guiar a más investigaciones en Latinoamérica y El Salvador sobre el Valor Compartido? ¿Existe alguna relación entre la creación de Valor Compartido y el Retorno de estas Inversiones? esta primera pregunta puede indicar los próximos pasos, que debe impulsar la academia y las empresas, sobre los cuales se puede acelerar más investigación, la segunda pregunta puede indicar el modelo de incremento de inversiones en valor compartido, para crear simultáneamente valor social, valor ambiental y valor económico.

### 3. Metodología

La investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, a través de estudio de caso, Zainal (2007) de tal manera que los resultados son indicativos de cómo se comportan los casos en empresas grandes de más de 100 empleados, y que es un primer modelo que refleja datos estratégicos de al menos 3 años de resultados consecutivos.

Este primer caso de estudio ejemplifica el comportamiento de la meta matriz generada para captar la información de la empresa y se da en Ciudad Arce de El Salvador, en un lugar que representa un excelente laboratorio, porque la empresa dota de actividad económica, a toda esa zona, ya que no hay ninguna empresa a la redonda en más de 7 kms<sup>2</sup>, por supuesto la creación de valor en esa zona solo puede venir de esa empresa y eso se pretende medir. La unidad de análisis de esta investigación es la empresa.

Se debe destacar, que, en todos los 8 casos de Gerentes estudiados a través del instrumento de entrevista a profundidad por esta empresa desde el CEO hasta el Gerente de Recursos Humanos, hubo disposición total a reunirse y ofrecer la complejidad de los datos al 100% como informes o reportes de RSE de la empresa, documentos públicos e información de archivo, fotografías e incluso datos propios y confidenciales de la empresa, para cada uno de los temas en estudio, y en cada tema se consultó y trabajó con el Gerente y el experto de la empresa para validar los datos, desde esa perspectiva el caso es exitoso, porque existió total disponibilidad de información de la empresa y del tiempo de sus Gerentes (se estiman 50 horas de tiempo de Gerentes en total distribuidas en 14 semanas) y por supuesto, para las entrevistas personales realizadas a profundidad con cada uno de ellos y la revisión documental de la información secundaria proporcionada, es una empresa con estándares de calidad global que manejan sus estadísticas al día. Esto puede prevenir a otros casos a futuro de investigación sobre la tipología de empresa que puede servir a la metodología de la misma. Las limitaciones de esta investigación son: no se estudiaron factores exógenos o endógenos diferentes a la responsabilidad social, toda vez que los incrementos en valor pueden deberse también a otros factores.

### 4. Resultados

A continuación, se presenta la información obtenida de las entrevistas realizadas a fondo con los Gerentes de la Empresa de Estudio, todos los resultados han sido concentrados en la matriz General del Modelo de Valor Compartido.

La matriz crea valor en 3 niveles:

Reconcebir productos y mercados (cómo la orientación a necesidades no satisfechas genera ingresos y ganancias incrementales)

Redefinir la productividad en la cadena de valor (cómo una mejor gestión de las operaciones internas aumenta la productividad y reduce los riesgos)

Habilitar el desarrollo del clúster (cómo las condiciones sociales cambiantes fuera de la empresa desatan

nuevas ganancias de crecimiento y productividad)

Nivel 1. Creación de Nuevos Productos y Mercados

Tabla 1. Matriz de Creación de Valor en el nivel de Re concebir Productos y Mercados.

Total de Ahorros (Inventario + Defectos) Negocio	Total en condiciones mejoradas a la sociedad (Kaizen + Heijunka + TPM) Sociedad	Total de Valor Compartido(Negocios + Sociedad)	ROI
\$3.6 millones	\$995,000	\$4.6 millones	261.8%
Total (Crecimiento de Mercado + Estabilidad) )Negocio	Total de Condiciones Medioambientales  (Acceso a Agua + Uso del Agua + Reciclaje del Agua + Inversión Fotovoltaica)	Total, de Valor Compartido Creado (Negocio + Medioambiente)	ROI
\$39.0 millones	\$2.8 millones	\$41.8 millones	1293%

En este primer nivel (Tabla 1) se pueden ver dos creaciones de valor importantes, la inversión en 3 años consecutivos en “habilidades y competencias” de \$995,000 en Kaizen, Heijunka y TPM, generan a la empresa un total de \$3.6 millones en valor de negocio, más importante es al observar el ROI (Retorno sobre la Inversión) es de 261.8%, esto significa que por cada dólar invertido en “habilidades y formación en competencias” la empresa logra ahorros equivalentes adicionales de \$2.62 en mejora de defectos, manejo de inventarios y productividad.

Asimismo, la empresa invierte en energía fotovoltaica, en uso del agua, acceso para el agua de la comunidad, reutilización del agua, por \$2.8 millones y esto se ve reflejado en la estabilidad para operar y que la planta no cierra operaciones todo el año planificado, lo cual se estima al menos en \$39 millones, esto reflejaría un ROI de 12.9 veces la inversión social, es decir por cada dólar invertido en el uso del agua o en el uso de la energía la empresa está generando adicionales un aproximado de \$12.93 a la estabilidad del negocio y a la generación de nuevos mercados, por los altos estándares de los clientes como: Nike, Patagonia y Lululemon.

Nivel 2. Redefinir la productividad en la cadena de valor

Table 2. Matriz de la Creación de Valor en el nivel de Redefinir la Productividad en la Cadena de Valor.

Total de Ahorros (Seguridad) Negocio	Total de Condiciones Mejoradas en la Sociedad (Comandos de Rescate + Parques + Campos de Fútbol + PNC) Sociedad	Total de Valor Compartido Creado (Negocio + Sociedad)	ROI
\$4.50 millones	\$225,000	\$4.72 millones	1900%
Total (Tasa de Rotación + Tasa de Ausentismo) Negocio	Total de Condiciones Mejoradas en la Sociedad (Clínica Empresarial + Clínica Dental + Unidades de Salud) Sociedad	Total de Valor Compartido Creado (Negocio + Sociedad))	ROI
\$1.20 millones	\$306,000	\$1.5 millones	292%

En este segundo nivel (Tabla 2) invierte \$225,000 en: Comandos de Salvamento, Parques y Campos de Fútbol, Policía Nacional y Cruz Roja, y por cada dólar invertido esto le ha generado Estabilidad y



Seguridad a la empresa, estimada en \$4.5 millones, de hecho, esto sería un ROI de 19 veces lo invertido en la sociedad o el ambiente, para representar muy bien lo planteado en la hipótesis del estudio.

Asimismo, la empresa invierte \$306,000 en: Clínica Empresarial, Clínica Odontológica y en Unidades de Salud de la zona y por cada dólar invertido esto le ha generado disminuciones en la tasa de rotación y ausentismo a la empresa, estimadas en \$1.2 millones, de hecho, esto sería un ROI de 2.92 veces lo invertido en la sociedad, para representar de forma congruente lo planteado en la hipótesis del estudio.

Nivel 3. Habilitar el desarrollo del clúster

Table 3. Matriz de Creación de Valor en el nivel de Habilitar el Desarrollo del Clúster.

Total de Generación de Valor de Negocio (PYMES + Mercado de Negocios para Emprendedores) Negocio	Total de Condiciones Mejoradas a la Sociedad (Equipos de Fútbol + Escuelas + Cafetería + Parques) Sociedad	Total de Valor Compartido Creado (Negocio + Sociedad)	ROI
\$1.82 millones	\$1.76 millones	\$3.5 millones	3.4%

En el tercer nivel (Tabla 3) invierte \$1.76 millones en: 10 equipos de fútbol que mantiene la empresa, subsidia escuelas, subsidia cafeterías y subsidia parques y esto le ha generado a la empresa y a sus trabajadores \$1.82 millones que se traducen en: Generación de otras empresas PYMES, promoción interna de mercado de negocios, para dar productos de calidad a bajo costo adentro de las instalaciones de la empresa a los empleados y un incremento históricos de la empresa de Utilidades Netas del 33%, estando muy por encima del desempeño de una empresa promedio en los resultados de rentabilidad financiera.

Finalmente, se presenta un cuadro resumen de todo el valor creado en la empresa:

Tabla 4. Matriz General del Valor Compartido Total creado en la Empresa (cifras en USD).

Total de Valor de Negocio Creado (N)	Total de Valor Social Creado (S)	Total del Valor Compartido Creado (N+S)	Incremento de Utilidades Netas (histórico)
\$50.12 millones	\$6.09 millones	\$56.21 millones	33%

Como se puede apreciar el valor compartido creado por la empresa (Tabla 4) supera los \$56 millones

como valores indicativos de la ejecutoria del negocio, pero es más importante destacar para los resultados que el ratio de \$50.12 millones de valor negocio / \$6.09 millones de valor social pueden indicar una tendencia en ciertos giros de negocios en donde este resultado de más de 8 veces el valor social invertido, puede ser el camino para hacer más productiva la actividad empresarial y al mismo tiempo desatando innovación en la sociedad.

## 5. Discusión

Los resultados obtenidos de este caso de estudio, son bastante claros, porque en todas las áreas, la cantidad invertida en la sociedad, está generando valor de negocio en 3 o más veces el valor inicial invertido, sería muy interesante seguir midiendo valores en diferentes giros de negocios, lo cual ya se está elaborando en Tecnosol Nicaragua y Plásticos Vanguardia en Honduras, como producto de esta investigación y que pueda comprobar los resultados de negocio de invertir socialo ambientalmente.

En la misma línea de discusión, ¿Existe un caso de Negocio que pueda guiar a más investigaciones en Latinoamérica y El Salvador sobre el Valor Compartido? La respuesta es sí, después de terminar este caso seminal, queda claro que el modelo diseñado con la meta matriz que resume el valor compartido de la teoría del Profesor Porter en la Escuela de Negocios de Harvard puede llevarse muy bien al nivel de estudio en mediciones en diferentes países y en este caso con un enfoque en Latinoamérica.

¿Existe alguna relación entre la creación de Valor Compartido y el Retorno de estas Inversiones? Es obvio, del estudio que existe un Retorno de Inversión, pero este aparentemente tiene una línea de acción y es que salvando muchos problemas sociales, se puede generar riqueza impresionante en las empresas y que crezcan aceleradamente, lo cual es totalmente compatible con el discurso del Profesor Porter. Cuando se invierte en los grandes problemas sociales como: Falta de formación y habilidades en la gente, acceso a agua potable, acceso a energía, educación, seguridad y salud, es cuando estos dólares invertidos se vuelven mágicos porque en algunos casos, pueden traducirse en valor de negocio en un ratio de (12 a 18) veces el valor de la inversión.

Finalmente, este es apenas el primer caso de negocio y esto motiva a seguir haciendo más investigación con todos los profesores que han ayudado a la conformación de este primer caso de estudio y el enfoque regional de presentar en la Escuela de Negocios de Harvard este primer caso en diciembre de 2019. Previo a la publicación de este paper se tendrá la oportunidad de presentar en videoconferencia en Brazil en la Red de Harvard Latinoamérica este modelo sobre cómo Medir el Valor Compartido, pero el segundo caso, que incluye 3 empresas y 3 países, también lo novedoso del modelo ha sido invitado a ser presentado en Conferencia en EURAM (European Academy of Management) a realizarse en Irlanda, como divulgación de este Modelo a finales de 2020.

## Agradecimientos:

Esta investigación se ha realizado por la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES) durante el año 2019 y ha sido presentada en público al concejo de Impacto Global de la Escuela de Negocios de Harvard por los autores, asimismo, el trabajo pretende impactar a futuro bajo la ayuda de los profesores: Felipe Pérez de INCAE, Alfonso Mendoza, Pablo Nuño de la UPAEP y Carmen Padilla en diferentes países de

Latinoamérica.

#### Referencias

Ballantine, H.W. 1932. The Modern Corporation and Private Property (Book), California Law Review, 21, 1, 78. Berle, A. 1931. Corporate powers as powers in trust, Harvard Law Review, 44, 1049-1076.

Drucker, P.F. 1984. Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility, California Management Review, 26, 2, 53-63.

Freeman, R.E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Boston.

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 13, 1970, 32-33.

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy+ Business. BoozAllen Hamilton.

Hart, S.L. 2010. Capitalism at the crossroads: next generation business strategies for a post-crisis world. Wharton School Pub., Upper Saddle River, N.J.

Hart, S.L. 2007. Capitalism at the crossroads: Aligning business, earth and humanity. Wharton School Pub., Upper Saddle River, N.J.

Hart, S.L. 2005. Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. Pearson Prentice Hall.

Hart, S.L. 1997. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. Harvard Business Review, 75, 1, 66-76.

Hart, S.L. 1995. A Natural-Resource-Based View of the Firm. Academy of Management Review, 20, 4, 986-1014.

Hart, S.L. & Dowell, G. 2011. Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. Journal of Management, 37, 5, 1464-1479.

Hediger, W. 2010. Welfare and Capital-Theoretic Foundations of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. Journal of Socio-economics, 39, 4, 518-526.

Holme, R. & Watts, P. 2000. Corporate social responsibility: making good business sense, World Business Council for Sustainable Development.

Jamali, D. & Mirshak, R. 2007. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context, Journal of Business Ethics, 72, 3, 243-262.

McElhaney, K. 2009. A strategic approach to corporate social responsibility. Leader to Leader, 52, 1, 30-36.

McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 1, 117-127.

McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43, 1, 1-18.

Porter M. E. & Kramer M. (2011, January-February). THE BIG IDEA, Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.

Porter, M. E., Kramer, M. R., & Lorsch, J. W. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 11, 1-13.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, 80, 12, 56-68.

Russo, M.V. & Fouts, A. F. 1997. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-

Salamon, L.M. 1992. *America's nonprofit sector*. Foundation Center, Washington, DC.

Samuelson, P.A. 1971. Generalized predator-prey oscillations in ecological and economic equilibrium. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 68, 5, 980-983.

Vidal, I. (2011). El principio de Valor Compartido de Porter y Kramer. *Foment del Treball Nacional (Foment del treball)*, 2134, 30-33.

Umana (2019). *Capital Semilla y la Ecuación de Inversión en Emprendimientos*. Anuario de Investigación. UNICAES.

Umana (2013). *The Function and the Equation of Sustainability. A dissemination of a new advancement in the evolution of sustainable development*. University of Cambridge. London. England. Recuperado de: <https://www-csd.eng.cam.ac.uk/proceedings-of-the-eesd13-conference-cambridge-2013-v-2/eesd13-published-papers/umana-m.pdf/view>

Wang, H., Choi, J. & Li, J. 2008. Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. *Organization Science*,

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Journal Kemanusiaan*, 5(1).