



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**

Facultad de Ciencias Empresariales

**RELACIÓN ENTRE PROPÓSITO ESTRATÉGICO Y CREACIÓN DE  
VALOR SOSTENIBLE: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA  
LITERATURA**

**Tesis presentada para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración**

**Presentado por  
Xiomara Sánchez Noriega**

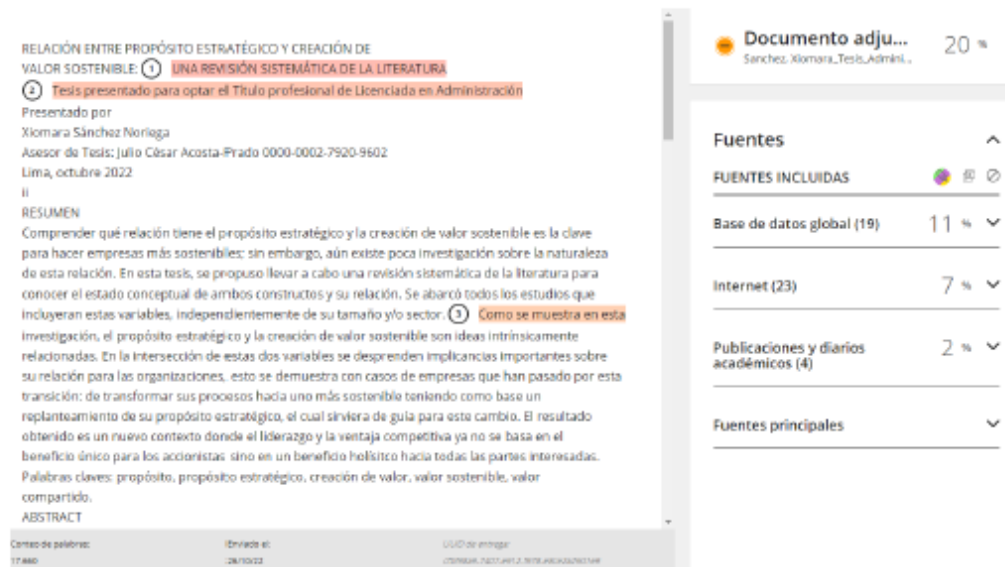
**Asesor: Julio César Acosta-Prado**

**[0000-0002-7920-9602](tel:0000-0002-7920-9602)**

**Lima, octubre 2022**

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y REGISTRO**

A través del presente, la Dirección de Servicios Académicos y Registro deja constancia de que la Tesis titulada "Relación entre propósito estratégico y creación de valor sostenible. Una revisión sistemática de la literatura", presentada por doña XIOMARA ROSARIO SANCHEZ NORIEGA para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio SafeAssign del programa Blackboard el 26 de octubre de 2022. El siguiente fue el resultado obtenido:



RELACIÓN ENTRE PROPÓSITO ESTRATÉGICO Y CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE: ① UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA  
② Tesis presentado para optar el Título profesional de Licenciada en Administración

Presentado por  
Xiomara Sánchez Noriega  
Asesor de Tesis: Julio César Acosta-Prado 0000-0002-7920-9602  
Lima, octubre 2022

ii

RESUMEN  
Comprender qué relación tiene el propósito estratégico y la creación de valor sostenible es la clave para hacer empresas más sostenibles; sin embargo, aún existe poca investigación sobre la naturaleza de esta relación. En esta tesis, se propuso llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura para conocer el estado conceptual de ambos constructos y su relación. Se abarcó todos los estudios que incluyeran estas variables, independientemente de su tamaño y/o sector. ③ Como se muestra en esta investigación, el propósito estratégico y la creación de valor sostenible son ideas intrínsecamente relacionadas. En la intersección de estas dos variables se desprenden implicancias importantes sobre su relación para las organizaciones, esto se demuestra con casos de empresas que han pasado por esta transición: de transformar sus procesos hacia uno más sostenible teniendo como base un replanteamiento de su propósito estratégico, el cual sirviera de guía para este cambio. El resultado obtenido es un nuevo contexto donde el liderazgo y la ventaja competitiva ya no se basa en el beneficio único para los accionistas sino en un beneficio holístico hacia todas las partes interesadas. Palabras claves: propósito, propósito estratégico, creación de valor, valor sostenible, valor compartido.

ABSTRACT

Conteo de palabras: 2871022      Envió de: 26/10/22      CUID de plágio: 0278048\_102210472\_2022\_ANGELAS202144

Documento adju... 20 %  
Sanchez, Xiomara\_Tesis\_Admini...

Fuentes

FUENTES INCLUIDAS

Base de datos global (19)	11 %
Internet (23)	7 %
Publicaciones y diarios académicos (4)	2 %
Fuentes principales	

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 26 de octubre de 2022.



**Daniel Ricardo Gamarra Podbrscek**  
Director de Servicios Académicos y Registro

## **RESUMEN**

Comprender qué relación tiene el propósito estratégico y la creación de valor sostenible es la clave para hacer empresas más sostenibles; sin embargo, aún existe poca investigación sobre la naturaleza de esta relación. En esta tesis, se propuso llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura para conocer el estado conceptual de ambos constructos y su relación. Se abarcó todos los estudios que incluyeran estas variables, independientemente de su tamaño y/o sector. Como se muestra en esta investigación, el propósito estratégico y la creación de valor sostenible son ideas intrínsecamente relacionadas. En la intersección de estas dos variables se desprenden implicancias importantes sobre su relación para las organizaciones, esto se demuestra con casos de empresas que han pasado por esta transición: de transformar sus procesos hacia uno más sostenible teniendo como base un replanteamiento de su propósito estratégico, el cual sirviera de guía para este cambio. El resultado obtenido es un nuevo contexto donde el liderazgo y la ventaja competitiva ya no se basa en el beneficio único para los accionistas sino en un beneficio holístico hacia todas las partes interesadas. Palabras claves: propósito, propósito estratégico, creación de valor, valor sostenible, valor compartido.

## **ABSTRACT**

Understanding the relationship between strategic purpose and sustainable value creation is the key to making companies more sustainable; however, there is still little research on the nature of this relationship. In this thesis, it was proposed to carry out a systematic review of the literature to know the conceptual status of both constructs and their relationship. All studies that included these variables were considered, regardless of their size and/or sector. As this research presents, strategic purpose and sustainable value creation are intrinsically related ideas. At the intersection of these two variables, important implications emerge about their relationship for organizations, this is demonstrated with cases of companies that have gone through this transition: from transforming their processes towards a more sustainable one based on a rethinking of their strategic purpose, which served as a guide for this change. The result obtained is a new context where leadership and competitive advantage are no longer based on the sole benefit for shareholders but on a holistic benefit to all stakeholders.

Keywords: purpose, strategic purpose, value creation, sustainable value, shared value

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	viii
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1. <b>Situación de la problemática .....</b>	<b>1</b>
2. <b>Justificación y alcance .....</b>	<b>3</b>
3. <b>Objetivo del estudio .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>
1. <b>Preguntas de investigación .....</b>	<b>6</b>
2. <b>Criterios de elegibilidad.....</b>	<b>7</b>
2.1    Criterios de inclusión.....	7
2.2    Criterios de exclusión.....	7
3. <b>Fuentes de información .....</b>	<b>7</b>
4. <b>Estrategia de búsqueda.....</b>	<b>8</b>
5. <b>Proceso de selección .....</b>	<b>10</b>
6. <b>Proceso de recopilación de datos .....</b>	<b>10</b>
7. <b>Proceso de evaluación del sesgo de los estudios.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS.....</b>	<b>12</b>
1.    Revisión de la literatura .....	12
2.    Características del estudio .....	14
3.    Evaluación del riesgo de sesgo de los estudios.....	21
4.    Propósito estratégico.....	25
4.1    Definición.....	25
4.2    Componentes del propósito estratégico.....	27
4.2.1    Valores Corporativos.....	27
4.2.3    Stakeholders .....	28
4.3    Implementación.....	29
4.4    Impacto.....	31
5.    Creación de valor sostenible .....	31
5.1    Definición.....	31
5.2    Condiciones para crear valor sostenible .....	32
5.3    Drivers de sostenibilidad.....	34
5.4    Implementación.....	35
6. <b>Relación del propósito estratégico y creación de valor sostenible .....</b>	<b>41</b>
6.1    Casos de estudio en empresas .....	42

<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>1. Limitaciones.....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>1. Conclusiones .....</b>	<b>46</b>
<b>2. Recomendaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco SALSA .....	5
Tabla 2: Criterio PICO usados para la revisión sistemática.....	6
Tabla 3: Fuentes de información.....	8
Tabla 4: Cadena general básica de búsqueda.....	9
Tabla 5: Lista de estudios seleccionados .....	15
Tabla 6: Resultados de la pregunta 1 .....	18
Tabla 7: Resultados de la pregunta 2 .....	19
Tabla 8: Tabla de resultados de la pregunta 3.....	20
Tabla 9: Resultados de la evaluación del riesgo .....	22

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama de flujos de revisiones sistemáticas.....	13
Ilustración 2: Grupos de interés de una gran organización .....	29
Ilustración 3: Las tres dimensiones de la implementación del propósito.....	30
Ilustración 4: Los drivers globales de sostenibilidad. ....	34
Ilustración 5: Drivers y dimensiones de valor para grupos de interés.....	35
Ilustración 6: Fase de implementación para la creación de valor sostenible.....	36
Ilustración 7: Herramienta de mapeo de valores de Cambridge .....	37
Ilustración 8: Herramienta de análisis de valor sostenible .....	38
Ilustración 9: Tipos de innovación en modelo de negocios .....	39
Ilustración 10: Implementación del arquetipo Re-orientar el negocio para la sociedad y el medio ambiente .....	40
Ilustración 11: Mapa conceptual de arquetipos de innovación y modelo de negocio sostenible .....	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: PRISMA 2020 Lista de verificación .....	53
Anexo 2: Cuestionario traducido de la investigación cualitativa JBI .....	56



## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1. Situación de la problemática**

El capitalismo moderno ha generado una prosperidad sin precedentes y mejorado la vida de gran parte de la humanidad, pero también ha creado algunos de los problemas económicos, medioambientales y sociales más acuciantes y complejos de nuestra historia (Center for the Governance of Change, 2019). Después de décadas durante las cuales el dogma dominante se centró en maximizar el valor para los accionistas, muchos directores ejecutivos y sus equipos ahora están buscando crear valor con y para muchas partes interesadas con las que su negocio se relaciona y el entorno físico en el que operan, haciendo explícito estos nuevos objetivos en el propósito de sus empresas (Hart & Milstein, 2003). Esto plantea cuestiones importantes respecto a la forma de resolver las compensaciones entre la maximización de beneficios y el valor social (Ferrarini, 2020). Las empresas aún hacen todas las cosas que los líderes empresariales siempre han hecho: atender a los clientes, administrar empleados y producir resultados para los inversores, pero un número creciente está llevando a cabo estas acciones en el contexto de un propósito estratégico más amplio y global (Hart & Milstein, 2003).

Existen varias razones que explican el nuevo enfoque de este propósito estratégico orientado hacia uno más sostenible reflejado en cómo crean y entregan valor a través de sus productos y servicios; pero una de ellas es especialmente notable: según varias encuestas, tres cuartas partes de los ciudadanos iberoamericanos<sup>1</sup> consideran que las empresas deben ser responsables con el medioambiente, y el 71% está dispuesto a pagar más por productos de marcas sostenibles; un porcentaje que aumentó en 21 puntos entre 2011 y 2015 (Growth for Knowledge (GfK), 2015). En países como Argentina, Brasil y España, la mayoría de la población opina que es muy importante que las empresas empiecen a guiarse por los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>2</sup> (ODS), y entre el 76 % y el 90 % está más dispuesto a consumir bienes y contratar servicios de una empresa que haya integrado la Agenda 2030<sup>3</sup> en su estrategia (PwC, 2014). Esta mentalidad está especialmente asentada en los millennials, cuyo compromiso con la sostenibilidad a la hora de elegir un producto o aceptar un puesto de trabajo duplica al de la Generación X (Deloitte, 2018).

El cambio de paradigma se aprecia también del lado de la oferta. El 70% de los ejecutivos latinoamericanos cree que toda empresa necesita una estrategia basada en la sostenibilidad para ser competitiva, y el 40% afirma que las actividades respetuosas con el medioambiente han hecho crecer

---

<sup>1</sup> Conjunto de los países americanos que formaron parte de los reinos España y Portugal

<sup>2</sup> Conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años

<sup>3</sup> Plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia

sus beneficios en los últimos años (PwC, 2014). Ante la nueva coyuntura señalada anteriormente, es menester que los ejecutivos de las empresas y organizaciones replanteen, desarrollen e implementen su cadena de valor hacia uno más sostenible teniendo como base un propósito estratégico que les permita guiar sus acciones y toma de decisiones sobre sus operaciones del día a día (Gomes Teixeira & Canciglieri Junior, 2019), así como también identificar áreas de oportunidad y valorar las amenazas con la finalidad de generar estrategias tácticas y operativas (Jaafreh & Abedalfattah Z., 2012) que contribuyan a mantenerse en un mercado que es cada vez más consciente sobre el impacto al medio ambiente y más crítico sobre las empresas que no toman acción frente a las problemáticas sociales. En consecuencia, a medida que el éxito a largo plazo y la generación de mayor impacto se vuelven cada vez más interdependientes, las empresas se han visto obligadas a conectar explícitamente las actividades empresariales que realizan con su contribución al resto de la cadena de valor (Deloitte, 2017), y dejar el sistema cortoplacista en el que suele priorizarse el crecimiento económico hacia la creación de valor sostenible a largo plazo (Center for the Governance of Change, 2019). Por un lado, muchas empresas tradicionales, desde pymes hasta grandes multinacionales como IKEA, han comenzado a transformar sus modelos productivos y organizativos para alcanzar los estándares de sostenibilidad y justicia social que clientes, empleados, inversores y otros agentes implicados demandan; una transformación que, por la escala y el número de estas empresas, puede tener un impacto en los ODS (Center for the Governance of Change, 2019).

La creación de valor se refiere a un amplio conjunto de beneficios, que en el contexto de la sostenibilidad, no solo incluyen el beneficio monetario, sino también los aspectos sociales y medioambientales (Hörisch, Freeman, & Schaltegger, 2014). Este proceso de creación de valor se origina en la interacción entre las diferentes partes interesadas de una organización. En esa misma línea, el propósito se refiere a este reconocimiento por parte de una organización de que sus relaciones con sus diversas partes interesadas son interdependientes, y representa la declaración de la respuesta moral de una empresa a sus responsabilidades ampliamente definidas (Bartlett & Ghoshal, 2001). Este nuevo credo de las pequeñas, medianas y grandes empresas e inversores institucionales en torno al propósito se refleja en gran medida en los pronunciamientos oficiales como el Foro Económico Mundial (FEM), que recientemente adoptó el manifiesto de Davos 2020, cuya afirmación comienza con: “El propósito de una empresa es involucrar a todas sus partes interesadas en la creación de valor compartido y sostenible” (Ferrarini, 2020, p. 7).

Tener un propósito estratégico dentro de la planeación estratégica es un factor que tiene una fuerte relación con la creación de valor al tener un papel fundamental en el rendimiento empresarial (Lotti Oliva & Kotabe, 2019), además de ser un factor importante que podría representar un componente diferenciador ante la competencia (Lopez Lemus & De la Garza Carranza, 2019). Este surgimiento

de interés y nueva prioridad ha dado lugar en el sector privado a un doble movimiento convergente orientado al propósito que debe ser compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Center for the Governance of Change, 2019), y cuyo objetivo es guiar la forma en la que la estrategia empresarial se define y ejecuta (Deloitte, 2017).

En este orden de ideas, emerge la pregunta: ¿cuál es la relación del propósito estratégico y la creación de valor sostenible?. Para responder esta pregunta, se ha realizado una revisión sistemática de la literatura en circuitos científicos que han contribuido a la identificación de publicaciones referentes a ambas variables y su relación. Como consecuencia, se espera que al comprender esta relación, las empresas puedan abordar los desafíos a los que se enfrentan cuando se les plantea la pregunta cómo generar más valor a la sociedad.

## **2. Justificación y alcance**

### Justificación teórica:

Este estudio contribuye con la literatura de las ciencias empresariales, específicamente, en la disciplina de estrategia al reducir la brecha de conocimiento que existe entre ambas variables al no encontrarse revisiones sistemáticas que hayan explorado su relación, asimismo, a la reflexión sobre estos conocimientos que no han sido abordados específica y detalladamente cubriendo de esta manera ese vacío en el ámbito empresarial.

### Justificación metodológica:

En la parte de investigación académica, se ha optado por llevar a cabo una revisión sistemática por el valor científico que tiene, a comparación de una revisión de la literatura de cualquier otro tipo. Una revisión sistemática sintetiza el trabajo que existe respecto al tema de investigación, obteniendo un panorama resumido de su estado actual, esto ayuda a conocer el avance logrado y lo que aún queda pendiente por investigar, además de que en un contexto de investigación nacional donde no se acostumbra a realizar este tipo de investigación es más valorado aún. Otras ventajas que presenta esta investigación según Knopf (2006) están la proporción de nuevas ideas que pueden ser usadas para la investigación, la identificación de dónde están los problemas o falencias en la investigación existente, y finalmente, nos permite situar la investigación en un contexto más amplio.

### Justificación práctica:

Con respecto a su alcance y contribución para las organizaciones, este trabajo va a permitir que los participantes corporativos formalicen sus objetivos y prioridades, que pueden incluir no solo la búsqueda de ganancias, sino también la creación de nuevos acuerdos operativos, el replanteamiento de valores de las partes interesadas e impacto social. En particular, el propósito estratégico no necesita

operar como una restricción legal formal, pero aporta coherencia, transparencia y coordinación a las decisiones corporativas (Fisch & Solomon, 2021).

Justificación social:

Este trabajo también contribuye a la sociedad incluyendo a las partes interesadas puesto que el propósito les informa sobre el grado en que deben buscar mecanismos alternativos para proteger sus reclamos a través de contratos o regulaciones (Fisch & Solomon, 2021). Paralelamente, a los colaboradores, ya que cuando el propósito estratégico de la organización no está claro, el significado del trabajo para las personas se ve gravemente afectado (Rey, Velasco, & Almandoz, 2019).

**3. Objetivo del estudio**

Analizar la relación del propósito estratégico y la creación de valor sostenible a través de una revisión sistemática de la literatura existente.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Para la elaboración de esta revisión sistemática fueron utilizadas las directrices propuestas por el *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses - PRISMA* (2020) tal como se muestra en el anexo 1. Esta herramienta reúne un mínimo de elementos basados en evidencia para escribir y publicar revisiones sistemáticas y metaanálisis (BMJ, 2021). Asimismo, este estudio se basa en las cuatro dimensiones de una revisión sistemática (Codina, 2017):

1. Sistémica: Significa que no es arbitraria ni subjetiva, por el contrario, se ha examinado la mejor producción científica disponible utilizando las principales fuentes de información
2. Completa: Se han usado sistemas de información que facilitan el acceso a la mayor parte de investigaciones de calidad a nivel internacional.
3. Explícita: Se dan a conocer tanto las fuentes utilizadas como los criterios de búsqueda de inclusión y exclusión.
4. Reproducible: Al cumplir las tres dimensiones anteriores, se permite que otros investigadores validen el trabajo y contrastar los resultados obtenidos para determinar su exactitud o su grado de acierto.

En base a lo anterior, para este estudio también se ha aplicado el marco SALSA por sus siglas en inglés (*Search, Appraisal, Synthesis, Analysis*), un método que garantiza las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente. Este método ha sido utilizado como complemento para garantizar la correcta ejecución de la presente revisión sistemática.

**Tabla 1: Marco SALSA**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Búsqueda ( <i>Search</i> )	Se refiere a cómo se lleva a cabo la búsqueda de los trabajos que serán objeto de revisión. La búsqueda que debe hacerse con criterios bien definidos de inclusión y de exclusión de los trabajos a analizar.
Evaluación ( <i>Appraisal</i> )	Se refiere a cómo se valorarán los trabajos, con qué criterios se considerarán las contribuciones de cada uno de los artículos que finalmente pasan a formar parte del cuerpo de trabajo y que se van a analizar y, posiblemente, esta fase sirva también para excluir algunos de ellos.

Síntesis ( <i>Synthesis</i> )	Se refiere a la representación sintética de cada trabajo en base a la extracción de las características de cada artículo considerado
Análisis ( <i>Analysis</i> )	Se refiere a la descripción y valoración global de los resultados encontrados.

Fuente: Adaptado de Codina (2017)

Elaboración propia, 2022

### 1. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación han sido definidas en base al método PICO (*Population, Intervention, Comparison, Outcome*), sobre el cual se realiza la combinación de cada uno de los elementos con la finalidad de definir el alcance de la investigación. Estas preguntas de investigación son la guía para la búsqueda de estudios primarios que abordan tales cuestiones. En la tabla 2 se muestra cómo se estructuraron cada una de las preguntas de investigación del presente trabajo:

**Tabla 2: Criterio PICO usados para la revisión sistemática**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<i>Population</i> (Población)	<b>Organizaciones de todos los tamaños:</b> pequeño, mediano y grande, públicas y privadas, de todos los sectores económicos
<i>Intervention</i> (Intervención)	<b>Propósito estratégico y creación de valor sostenible</b>
<i>Comparison</i> (Comparación)	No propósito estratégico, ni creación de valor sostenible
<i>Outcome</i> (Resultados)	Tipo de relación

Fuente: (The Cochrane Collaboration, 2021)

Elaboración propia, 2022

Basado en la tabla anterior, nuestra pregunta de investigación es: ¿En organizaciones de todos los tamaños y de todos los sectores económicos, hay evidencia del tipo de relación que existe entre el propósito estratégico y la creación de valor sostenible comparado con aquellas que no poseen un propósito estratégico ni crean valor sostenible?

A partir de esta pregunta general, se desprenden dos sub preguntas:

- a) ¿Qué evidencia existe acerca de estudios realizados sobre el propósito estratégico?
- b) ¿Qué evidencia existe acerca de estudios realizados sobre la creación de valor sostenible?

## **2. Criterios de elegibilidad**

Bajo el método PICO, usado comúnmente también para estructurar los criterios de elegibilidad, se establecieron las siguientes condiciones que tuvieron que cumplir los estudios para que fueran incluidos:

### **2.1 Criterios de inclusión**

- Filtro por ubicación geográfica: No existe limitación del contexto geográfico a una región, continente, país, etc. si y solo si estas variables de estudio hayan sido presentadas.
- Filtro por fecha: Estudios publicados desde el año 2000 hasta la actualidad.
- Filtro palabras claves: Estudios publicados con términos similares en caso no haya resultados del concepto original de propósito estratégico (propósito corporativo, propósito empresarial, organizaciones con propósito), creación de valor sostenible (creación de valor, sostenibilidad, valor sostenible).
- Filtro por publicación: Artículos seleccionados en el área de Management, Business, Sostenibilidad.

### **2.2 Criterios de exclusión**

Se han definido los criterios de exclusión debido a que la realización de una búsqueda en las bases de datos arroja un gran número de estudios que no necesariamente son relevantes a lo que se quiere investigar, es por ello, que los criterios de exclusión permiten identificar sólo aquellos estudios que sean candidatos potenciales para dar respuestas a las preguntas de investigación definidas. Los estudios encontrados bajo las siguientes condiciones fueron excluidos:

- Estudios cuyo método de estudio haya sido cuantitativo.
- Filtro por palabra clave: Estudios que no tengan como palabra clave las variables de estudios y/o equivalentes.
- Filtro por idioma: Estudios que estén escritos en idiomas diferentes al español e inglés.

## **3. Fuentes de información**

Se realizó la búsqueda en las bases de datos y buscadores especializados en el rango de los últimos 22 años en las plataformas: Web of Science, Scopus, Emerald, ECGI y ResearchGate, los cuales se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3: Fuentes de información**

<b>Fuente de información</b>	<b>Enlace web</b>	<b>Tipo</b>	<b>Accesibilidad</b>	<b>Propietario / administrador</b>
ECGI	<a href="https://ecgi.global/content/about-ecgi">https://ecgi.global/content/about-ecgi</a>	Motor de búsqueda	Libre Acceso y Suscripción	European Corporate Governance Institute (ECGI)
Scopus	<a href="https://www-scopus-com.up.idm.oclc.org/search/form.uri?display=basic&amp;zone=header&amp;origin=resultlist#basic">https://www-scopus-com.up.idm.oclc.org/search/form.uri?display=basic&amp;zone=header&amp;origin=resultlist#basic</a>	Motor de búsqueda y base de datos	Suscripción	Elsevier
Web of Science	<a href="https://www-webofscience-com.up.idm.oclc.org/wos/woscc/basic-search">https://www-webofscience-com.up.idm.oclc.org/wos/woscc/basic-search</a>	Motor de búsqueda y base de datos	Suscripción	Clarivate
Emerald	<a href="https://www.emerald.com/insight/">https://www.emerald.com/insight/</a>	Motor de búsqueda	Libre Acceso y Suscripción	Emerald Publishing
ResearchGate	<a href="https://www.researchgate.net/">https://www.researchgate.net/</a>	Motor de búsqueda	Libre Acceso	ResearchGate

Elaboración propia, 2022

#### **4. Estrategia de búsqueda**

Todas las búsquedas se restringen desde el año 2000 hasta la actualidad considerando los criterios de inclusión y exclusión mencionados anteriormente en el apartado con el mismo nombre. Las publicaciones utilizadas fueron encontradas en los idiomas inglés y español. Asimismo, para aquellas bases de datos en las que fue inaccesible encontrar estudios con las variables mencionadas, se realizó búsquedas utilizando varias combinaciones de los términos o palabras clave que se derivan de las preguntas de investigación: propósito, propósito corporativo, propósito empresarial, creación de valor, valor compartido, valor sostenible y sostenibilidad. Para la búsqueda en las fuentes de



información se realizó ecuaciones de búsqueda eficaz considerando las herramientas como operadores booleanos (operadores de unión e intersección), uso de comillas y otros. Los artículos fueron seleccionados para su inclusión en base a los títulos, palabras claves y *abstract*, siguiendo los resúmenes y finalmente las copias de texto completo que se analizaron para determinar la elegibilidad de acuerdo con los criterios de inclusión.

**Tabla 4: Cadena general básica de búsqueda**

Base de datos/fuentes	Entrada
SCOPUS	<p>TITLE-ABS-KEY ({strategic purpose}) AND PUBYEAR &gt; 1999 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA,"BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE,"English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE,"Spanish" ) )</p> <p>TITLE-ABS-KEY ( {sustainable value creation} ) AND PUBYEAR &gt; 1999 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ch" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "cp" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "bk" ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Sustainable Value Creation" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Value Creation" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Sustainability" ) )</p> <p>TITLE-ABS-KEY ("purpose*" AND "sustainable value creation*") AND PUBYEAR &gt; 1999 AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )</p>
Web of Science	<p>TITLE-ABS-KEY ( {strategic purpose} ) AND PUBYEAR &gt; 1999 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) )</p> <p>TITLE-ABS-KEY ( {strategic purpose} ) AND PUBYEAR &gt; 1999 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) )</p>

	<p>TITLE-ABS-KEY ( {sustainable value creation} ) AND PUBYEAR &gt; 1999 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ch" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "cp" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "bk" ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Sustainable Value Creation" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Value Creation" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Sustainability" ) )</p> <p>TITLE-ABS-KEY ( "purpose*" AND "sustainable value creation*" ) AND PUBYEAR &gt; 1999 AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )</p>
ECGI	STRATEGIC PURPOSE, CORPORATE PURPOSE, PURPOSE-DRIVEN ORGANIZATIONS AND VALUE CREATION, SHARED VALUE, SUSTAINABILITY
Emerald	STRATEGIC PURPOSE, CORPORATE PURPOSE PURPOSE-DRIVEN ORGANIZATIONS AND VALUE CREATION, SHARED VALUE, SUSTAINABILITY
ResearchGate	STRATEGIC PURPOSE, CORPORATE PURPOSE, PURPOSE-DRIVEN ORGANIZATIONS AND VALUE CREATION, SHARED VALUE, SUSTAINABILITY

Elaboración propia, 2022

### 5. Proceso de selección

Los criterios de selección del estudio identificaron los estudios primarios que proporcionan evidencias acerca de las preguntas de investigación. En la figura 1 de la sección resultados se presenta el diagrama de flujo de revisiones sistemáticas con las cantidades de artículos encontrados por base de datos en la búsqueda de estudios, que señala la cantidad inicial encontrada y la muestra final según la fuente de búsqueda.

### 6. Proceso de recopilación de datos

El proceso de recopilación de datos se inició con la verificación de duplicados, seguidamente del análisis de títulos y resúmenes, y finalmente, la evaluación de texto completo. Estos métodos de recopilación de datos se plantean para extraer toda la información requerida que resolverán las

preguntas de la investigación y los criterios del estudio, asimismo, en esta etapa se contestan las interrogantes de la investigación (Carrizo & Moller, 2018).

### **7. Proceso de evaluación del sesgo de los estudios**

Todas las revisiones sistemáticas incorporan un proceso de crítica o valoración de la evidencia de la investigación. El propósito de esta ‘validación’ es evaluar la calidad metodológica de un estudio y determinar hasta qué punto un estudio tiene la posibilidad de sesgo en su diseño, realización y análisis. Para el aseguramiento de la calidad, todos los artículos seleccionados para su inclusión en la revisión sistemática han sido sometidos a una evaluación haciendo uso del cuestionario de investigación cualitativa de JBI<sup>4</sup> adjuntas en el anexo 2.

---

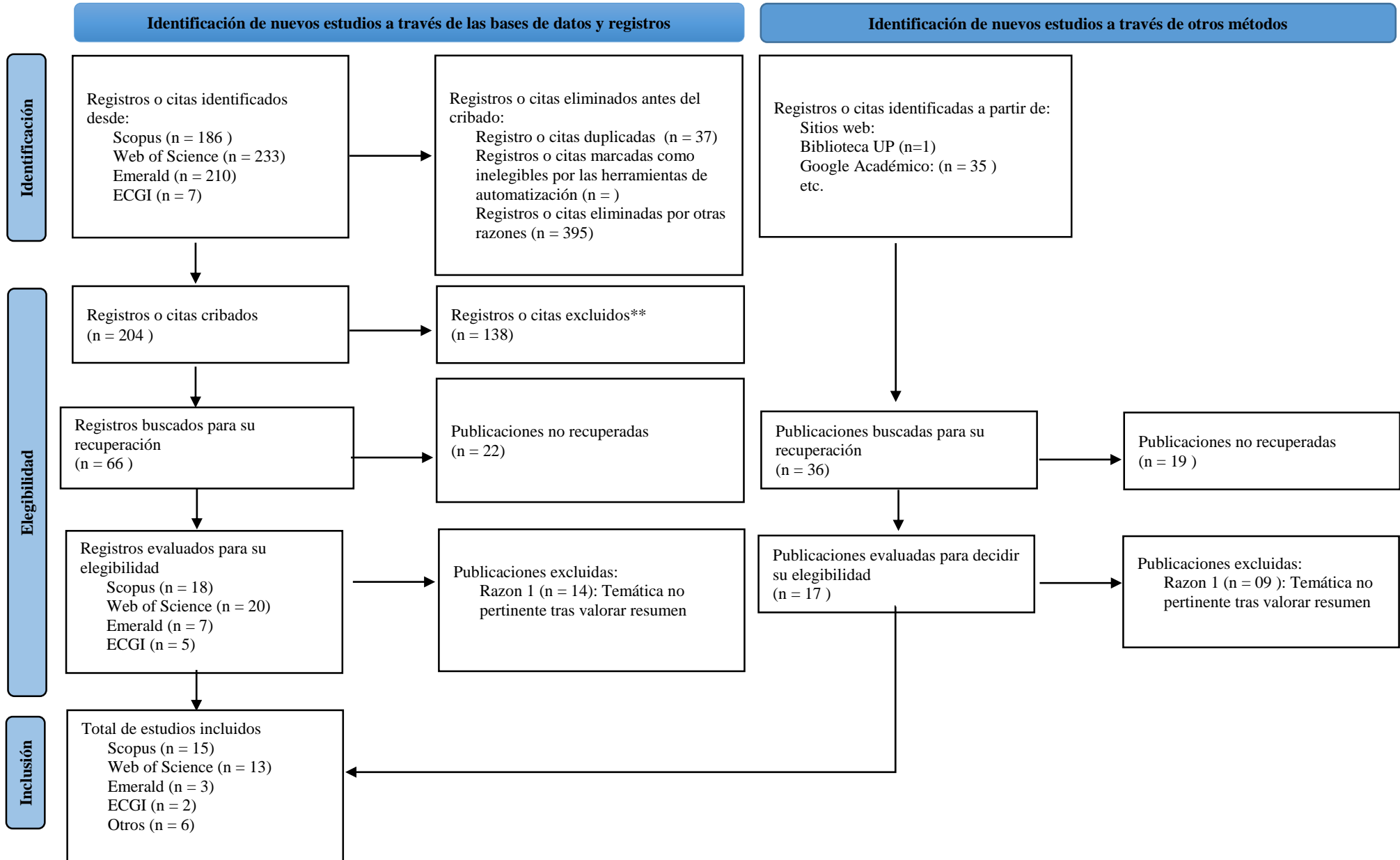
<sup>4</sup> JBI es un líder mundial reconocido en atención médica basada en evidencia

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

### **1. Revisión de la literatura**

Se han examinado 39 estudios para el presente trabajo de investigación sobre propósito estratégico y creación de valor sostenible que se encontraron en las bases de datos: Web of Science, SCOPUS, Emerald, ECGI, Researchgate. Nuestra cadena de búsqueda incluyó ambas variables y términos similares dentro del ámbito de estrategia y sostenibilidad para asegurar de que estas fueran objetos explícitos de investigación. En la figura 1 se muestra el digrama de flujo PRISMA (BMJ, 2021) donde se observa los resultados del proceso de búsqueda de inicio a fin.

**Ilustración 1: Diagrama de flujos de revisiones sistemáticas**



## **2. Características del estudio**

Este estudio tuvo un enfoque cualitativo y trabajó con datos no numéricos con significados y la relación entre ellos a través de métodos estructurados. Se optó por el carácter exploratorio, a través del cual la literatura proporcionó una base para el planteamiento del problema, y también poder encontrar la relación de ambas variables. Las características de los estudios seleccionados están presentadas en la tabla 5. Algunas características adicionales que mencionar es que todos los estudios listados se encuentran disponibles en línea. Con respecto al idioma, todos los estudios se encontraron en inglés, a excepción de tres estudios que fueron hallados en español. La mayoría de estudios incluidos fueron de Estados Unidos, seguido de países europeos como Suecia, Alemania, Italia, España, Suecia, Francia, Inglaterra, y una minoría de países latinoamericanos como Colombia, Brasil y Ecuador.

**Tabla 5: Lista de estudios seleccionados**

Cod	Autores	Título	Fuente	Año	País	Tipo de publicación
F1	Enrique Melamed-Varela, Ana Beatriz Blanco-Ariza, Gisella Rodríguez-Calderón	Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa	Otros	2018	Colombia	Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
F2	Christian Grönroos & Päivi Voima	Critical service logic: making sense of value creation and co-creation	Scopus	2012	Finlandia	Journal of the Acad. Mark. Sci.
F3	Stefan Schaltegger, Jacob Hörisch, and R. Edward Freeman	Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective	Scopus	2017	Alemania	SAGE: Organization & Environment
F4	Michael E. Porter and Mark R. Kramer	Creating Shared Value	Emerald	2018	Estados Unidos	Managing Sustainable Business
F5	Nikos Mourkogiannis	Purpose: The Starting Point of Great Companies	Otros	2006	Estados Unidos	Libro: Palgrave Macmillan
F6	Nina Montgomery	Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses	Web of Science	2019	Estados Unidos	Libro: Routledge
F7	Richard R. Ellsworth	Leading with Purpose: The New Corporate Realities	Web of Science	2002	Estados Unidos	Libro
F8	Frank Boons, Florian Lüdeke-Freund	Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda	Scopus	2013	Alemania	Journal of Cleaner Production 45:9-19
F9	Stefan Schaltegger1, Jacob Hörisch1, and R. Edward Freeman	Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective	Scopus	2017	Alemania	SAGE Publications
F10	Julie Winnard,, Jacquetta Lee, David Skipp	Putting Resilient Sustainability into Strategy Decisions - case studies	Scopus	2018	Reino Unido	Article . Researchgate
F11	David J. Teece	Business Models, Business Strategy and Innovation	Web of Science	2010	Estados Unidos	Long Range Plannning
F12	Nikos Mourkogiannis	Understanding Your Strategic Purpose	Web of Science	2010	Estados Unidos	Harvard Business Review
F13	Guido A. Ferrarini	Corporate Purpose and Sustainability	Web of Science	2020	Italia	Working paper: EUSFiL Research Working Paper Series
F14	Alvaro Lleo, Miquel Bastons, Carlos Rey, Fernando Ruiz-Perez	Purpose Implementation: Conceptualization and Measurement	Scopus	2021	España	Article: Sustainability MDPI
F15	Beate Sjøfjell	Sustainable Value Creation Within Planetary Boundaries—Reforming Corporate Purpose and Duties of the Corporate Board	Scopus	2020	Noruega	Article: Sustainability MDPI

**Tabla N°5: Continuación**

Cod	Autores	Título	Fuente	Año	País	Tipo de publicación
F16	Igor Ceratti Treptow, Jordana Marques Kneipp, Clandia Maffini Gomes, Isak Kruglianskas, Rodrigo Reis Favarin, Carlos María Fernandez-Jardón	Business Model Innovation for Sustainable Value Creation in Construction Companies	Scopus	2022	Brazil	Article: Sustainability MDPI
F17	CA Bartlett, S Ghoshal	Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose	Web of Science	2028	Estados Unidos	Harvard Business Review
F18	Jorge Armando López Lemus* María Teresa De la Garza Carranza	La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras	Scopus	2019	Mexico	Revista Contaduría y Administración
F19	Muhammad Atif	(Re) discovering the business purpose: A discursive approach to CSR and stakeholder management	Emeral Insight	2019	Francia	CSR and stakeholder management
F20	Nandita Mishra, Vijeta Singh	Purpose-Driven Business for Sustainable Development	Web of Science	2020	India	Performance Management
F21	Danilo Brozović, Anna D'Auria, Marco Tregua	Value Creation and Sustainability: Lessons from Leading Sustainability Firms	Scopus	2020	Suecia	Article: Sustainability MDPI
F22	Claudine Gartenberg, Andrea Prat, George Serafeim	Corporate Purpose and Financial Performance	Web of Science	2019	Estados Unidos	Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)
F23	Gary Hamel y C.K. Prahalad	Propósito Estratégico	Otros	1989	Estados Unidos	Harvard Business Review
F24	Grazielle Fatima Gomes Teixeira*, Osiris Canciglieri Junior	How to make strategic planning for corporate sustainability?	Scopus	2019	Brasil	Journal of Cleaner Production 45:9-19
F25	Carlina Daniela Zambrano-Arauz, Hilarión José Vegas-Meléndez	Gerencia del propósito estratégico. Una oportunidad de innovación en empresas familiares	Otros	2020	Ecuador	Polo del conocimiento
F26	Claudine Gartenberg	Purpose-driven companies and sustainability	Scopus	2021	Estados Unidos	Wharton School
F27	Hurth, V., and Vrettos A.	Unleashing the sustainable business: how purpose transform an organization	Web of Science	2021	Estados Unidos	Institute for sustainability leadership
F28	Rich Horwath	Discovering purpose: Developing mission, vision, and values	Web of Science	2005	Estados Unidos	Strategic thinking Institute



**Tabla N°5: Continuación**

Cod	Autores	Título	Fuente	Año	País	Tipo de publicación
F29	Adam J. Sulkowski <sup>1</sup> , Melissa Edwards, and R. Edward Freeman <sup>3</sup>	Shake your stakeholders: Firms Leading Engagement to cocreate sustainable value	Scopus	2017	Australia	SAGE Publications
F30	Stuart L. Hart and Mark B. Milstein	Creating Sustainable Value	Web of Science	2003	Estados Unidos	Academy of Management Executive
F31	Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington	Planeación Estratégica	Libro	2006	España	Pearson
F32	Bocken, N.P.M, Short, S.W, Rana, P & Evans, S.	A literature and practice review to develop sustainable business model	Scopus	2012	Reino Unido	Journal of Cleaner Production
F32	Shankar Basu	Corporate purpose: Why it matters more than Strategy	Libro	2017	Estados Unidos	Routledge Library Edition
F34	José-Luis Fernández-Fernández	De la RSC a la sostenibilidad corporativa- una evolución necesaria para la creación de valor	ResearchGate	2011	Estados Unidos	Sostenibilidad Corporativa
F33	Ivo Hristov, Antonio Chirico and Andrea Appolloni	Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company- A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)	Scopus	2019	Italia	MDPI Sustainability
F36	Miyang Yang, Doroteya Vladimirova, P. Rana, Steve Evans	Sustainable value analysis tool for value creation	ResearchGate	2014	China	Asian J. Management Science and Applications
F34	Christoph Herrmann, Sami Kara	Sustainable value creation - from toward and implementation	Libro	2017	Países OECD	Springer Open
F38	Teresa Correia de Lacerda	The Corporate Purpose of Value Creation for Society- Revisiting the theoretical foundations	ResearchGate	2014	Portugal	European Academy of Management
F39	Acosta-Prado, J.C, Gómez-Sánchez, J.A, López-Montoya, O.H & Tafur-Mendoza, A.A.	Sustainable value creation and organizational performance in industrial manufacturing companies	Scopus	2022	Colombia	Measuring Business Excellence

Elaboración propia, 2022

Por cada pregunta de investigación, se presentan las tablas 6, 7 y 8 con los artículos encontrados:

**Pregunta 1:** ¿Qué evidencia existe acerca de estudios realizados sobre el propósito estratégico?

**Tabla 6: Resultados de la pregunta 1**

Autores	Título	Fuente	Año	País	Tipo de publicación
Alvaro Lleo, Miquel Bastons, Carlos Rey, Fernando Ruiz-Perez	Purpose Implementation: Conceptualization and Measurement	Scopus	2021	España	Article: Sustainability MDPI
Hurth, V., and Vrettos A.	Unleashing the sustainable business: how purpose transform an organization	Web of Science	2021	Estados Unidos	Institute for sustainability leadership
Claudine Gartenberg	Purpose-driven companies and sustainability	Scopus	2021	Estados Unidos	Wharton School
Carlina Daniela Zambrano-Arauz, Hilarión José Vegas-Meléndez	Gerencia del propósito estratégico. Una oportunidad de innovación en empresas familiares	Otros	2020	Ecuador	Polo del conocimiento
Nina Montgomery	Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses	Web of Science	2019	Estados Unidos	Libro: Routledge
Muhammad Atif	(Re) discovering the business purpose: A discursive approach to CSR and stakeholder management	Emeral	2019	Francia	CSR and stakeholder management
Claudine Gartenberg, Andrea Prat, George Serafeim	Corporate Purpose and Financial Performance	Web of Science	2019	Estados Unidos	Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)
Shankar Basu	Corporate purpose: Why it matters more than Strategy	Otros: Routledge	2017	Estados Unidos	Routledge Library Edition
Nikos Mourkogiannis	Understanding Your Strategic Purpose	Web of Science	2010	Estados Unidos	Harvard Business Review
Nikos Mourkogiannis	Purpose: The Starting Point of Great Companies	Palgrave	2006	Estados Unidos	Libro: Palgrave Macmillam
Rich Horwath	Discovering purpose: Developing mission, vision, and values	Web of Science	2005	Estados Unidos	Strategic thinking Institute
Richard R. Ellsworth	Leading with Purpose: The New Corporate Realities	Web of Science	2002	Estados Unidos	Libro
Gary Hamel y C.K. Prahalad	Propósito Estratégico	Otros: Harvard Business Review	1989	Estados Unidos	Artículo: Harvard Business Review

Elaboración propia, 2022

**Pregunta 2:** ¿Qué evidencia existe acerca de estudios realizados sobre la creación de valor sostenible?

**Tabla 7: Resultados de la pregunta 2**

Autores	Título	Fuente	Año	País	Tipo de publicación
Acosta-Prado, Gómez-Sánchez, López-Montoya & Tafur-Mendoza	Sustainable value creation and organizational performance in industrial manufacturing companies	Scopus	2022	Colombia	Article: Measuring Business Excellence
Danilo Brozović, Anna D'Auria, Marco Tregua	Value Creation and Sustainability: Lessons from Leading Sustainability Firms	Scopus	2020	Suecia	Article: Sustainability MDPI
Jorge Armando López Lemus* María Teresa De la Garza Carranza	La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras	Scopus	2019	Mexico	Artículo: Revista Contaduría y Administración
Enrique Melamed-Varela, Ana Beatriz Blanco-Ariza, Gisella Rodríguez-Calderón	Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa	Otros	2018	Colombia	Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
CA Bartlett, S Ghoshal	Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose	Web of Science	2018	Estados Unidos	Article: Harvard Business Review
Michael E. Porter and Mark R. Kramer	Creating Shared Value	Emerald	2018	Estados Unidos	Article: Managing Sustainable Business
Julie Winnard,, Jacquetta Lee, David Skipp	Putting Resilient Sustainability into Strategy Decisions - case studies	Scopus	2018	Reino Unido	Article: Management Decision
Stefan Schaltegger1, Jacob Hörisch1, and R. Edward Freeman	Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective	Scopus	2017	Alemania	SAGE Publications
Miyang Yang, Doroteya Vladimirova, P. Rana, Steve Evans	Sustainable value analysis tool for value creation	Inderscience	2014	China	Article: Asian J. Management Science and Applications
Frank Boons, Florian Lüdeke-Freund	Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda	Scopus	2013	Alemania	Article: Journal of Cleaner Production 45:9-19
Christian Grönroos & Päivi Voima	Critical service logic: making sense of value creation and co-creation	Scopus	2012	Finlandia	Article: Journal of the Acad. Mark. Sci.
José-Luis Fernández-Fernández	De la RSC a la sostenibilidad corporativa- una evolución necesaria para la creación de valor	Harvard Deusto Business Review	2011	Estados Unidos	Article: Harvard Deusto Business Review

Elaboración propia, 2022

**Pregunta general 3:** ¿Qué evidencia existe acerca de estudios realizados sobre la relación del propósito estratégico y creación de valor sostenible?

**Tabla 8: Tabla de resultados de la pregunta 3**

Autores	Título	Fuente	Año	País	Tipo de publicación
Igor Ceratti Treptow, Jordana Marques Kneipp, Clandia Maffini Gomes, Isak Kruglianskas, Rodrigo Reis Favarin, Carlos María Fernandez-Jardón	Business Model Innovation for Sustainable Value Creation in Construction Companies	Scopus	2022	Brazil	Article: Sustainability MDPI
Guido A. Ferrarini	Corporate Purpose and Sustainability	Web of Science	2020	Italia	Working paper: EUSFiL Research Working Paper Series
Beate Sjøfjell	Sustainable Value Creation Within Planetary Boundaries—Reforming Corporate Purpose and Duties of the Corporate Board	Scopus	2020	Noruega	Article: Sustainability MDPI
Nandita Mishra, Vijeta Singh	Purpose-Driven Business for Sustainable Development	Web of Science	2020	India	Performance Management
Grazielle Fatima Gomes Teixeira*, Osiris Canciglieri Junior	How to make strategic planning for corporate sustainability?	Scopus	2019	Brasil	Journal of Cleaner Production 45:9-19
Ivo Hristov, Antonio Chirico and Andrea Appolloni	Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company- A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)	ResearchGate	2019	Italia	MDPI Sustainability
Stefan Schaltegger, Jacob Hörisch, and R. Edward Freeman	Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective	Scopus	2017	Alemania	SAGE: Organization & Environment
Adam J. Sulkowski <sup>1</sup> , Melissa Edwards, and R. Edward Freeman <sup>3</sup>	Shake your stakeholders: Firms Leading Engagement to cocreate sustainable value	Scopus	2017	Australia	SAGE Publications
Christoph Herrmann, Sami Kara	Sustainable value creation - from toward and implementation	Libro	2017	Países OECD	Springer Open
Teresa Correia de Lacerda	The Corporate Purpose of Value Creation for Society- Revisiting the theoretical foundations	ResearchGate	2014	Portugal	European Academy of Management
A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes	A literature and practice review to develop sustainable business model	ResearchGate	2012	Reino Unido	Journal of Cleaner Production
David J. Teece	Business Models, Business Strategy and Innovation	Web of Science	2010	Estados Unidos	Long Range Planning
Stuart L. Hart and Mark B. Milstein	Creating Sustainable Value	Web of Science	2003	Estados Unidos	Academy of Management Executive
Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington	Planeación Estratégica	Libro	2006	España	Pearson

Elaboración propia, 2022

### **3. Evaluación del riesgo de sesgo de los estudios**

Una evaluación de la calidad de los estudios seleccionados permite a los lectores hacer un juicio informado sobre las siguientes características: la credibilidad, la confiabilidad sobre el proceso de investigación lógico, la rastreabilidad claramente documentado, la transferibilidad si los hallazgos de la investigación son relevantes para otros entornos, y finalmente, la confirmabilidad que se refiere a la neutralidad de la interpretación o análisis de la información (Castillo & Vásquez, 2003). En la tabla 9 se presenta el resultado de los 39 artículos que pasaron por la evaluación del riesgo de sesgo

**Tabla 9: Resultados de la evaluación del riesgo<sup>5</sup>**

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>
<b>F1</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
<b>F2</b>	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
<b>F3</b>	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si
<b>F4</b>	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
<b>F5</b>	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F6</b>	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	No	Si
<b>F7</b>	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No
<b>F8</b>	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F9</b>	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
<b>F10</b>	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	Si	No
<b>F11</b>	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
<b>F12</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	No

<sup>5</sup> Nota del significado de cada pregunta del cuestionario cualitativo JBI

P1: Congruencia entre la perspectiva filosófica enunciada y la metodología de investigación.

P2: Congruencia entre la metodología de investigación y la pregunta u objetivos de investigación.

P3: Congruencia entre la metodología de investigación y los métodos utilizados para recopilar datos.

P4: Congruencia entre la metodología de investigación y la representación, y análisis de datos.

P5: Existe congruencia entre la metodología de investigación y la interpretación de resultados.

P6: Ubica cultural y teóricamente al investigador.

P7: Aborda la influencia del investigador en la investigación y viceversa.

P8: Representación de los participantes.

P9: Aprobación ética por un organismo apropiado.

P10: Relación de las conclusiones con el análisis o interpretación de los datos.

**Tabla N°9: Continuación**

<b>F13</b>	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si
<b>F14</b>	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si
<b>F15</b>	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	No
<b>F16</b>	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
<b>F17</b>	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F18</b>	No	Si	No	No	Si	No	Si	Si	No	Si
<b>F19</b>	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No
<b>F20</b>	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F21</b>	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
<b>F22</b>	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	Si	No
<b>F23</b>	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
<b>F24</b>	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	No	Si
<b>F25</b>	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
<b>F26</b>	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F27</b>	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
<b>F28</b>	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
<b>F29</b>	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F30</b>	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F31</b>	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si
<b>F32</b>	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si

**Tabla N°9: Continuación**

<b>F33</b>	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
<b>F34</b>	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F35</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
<b>F36</b>	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si
<b>F37</b>	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>F38</b>	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
<b>F39</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: (Checklist for Qualitative Research, 2006)  
Elaboración propia, 2022



Un análisis general de los resultados arrojados de la evaluación cualitativa de JBI se puede resumir en lo siguiente:

- En todos los estudios seleccionados existe congruencia entre la perspectiva filosófica enunciada y la metodología de investigación.
- Las metodologías usadas en los estudios fueron adecuadas para abordar las preguntas de investigación. Si bien el objeto de estudio fue distinto entre estudios, este no fue un factor excluyente ya que incluimos de todos los tamaños y sectores.
- Los métodos usados para la recopilación de datos fueron válidos entre los estudios. Algunos estudios incluyeron cuestionarios y entrevistas a ejecutivos.
- Las conclusiones extraídas de las investigaciones se basan en los datos recopilados; los datos son el texto generado a través de la observación, entrevistas u otros procesos que se usaron para cada estudio.

#### **4. Propósito estratégico**

##### **4.1 Definición**

Se han originado diversas definiciones del término de propósito en el transcurso de su evolución y el área en la que se aplica. En el proceso de búsqueda, se observaron dos cosas. El primero es la ausencia de una definición establecida dentro de la literatura académica o profesional respecto al propósito estratégico, y segundo, el enfoque del término propósito en los estudios revisados recaía en la estrategia y/o sostenibilidad; por ende, se decidió seleccionar las definiciones de propósito más resaltantes y afines a la estrategia y sostenibilidad y agrupar el término propósito estratégico para fines del presente estudio. Para entender el término propósito estratégico, ayuda entender el significado de ambas palabras que la constituyen de manera independiente dentro del ámbito organizacional de las empresas.

Nikos Mourkogiannis (2010) sostiene que las empresas han olvidado uno de los aspectos más importantes de la estrategia: el sentido del propósito. La estrategia es el plan de gestión para una empresa, pero mucho antes de planificar, las empresas deben tener un propósito: un conjunto de valores que define a una empresa e inspira a sus empleados, siendo al día de hoy (el propósito), el arma de liderazgo más poderosa y menos aprovechada (Mourkogiannis, 2010). La estrategia es, usualmente, el instrumento más venerado y utilizado en las estructuras organizacionales; sin embargo, son muy pocos los que la saben aplicar en términos prácticos dado el hecho de que no se encuentra muchas veces conectada con el propósito de la organización, generando serios inconvenientes que pueden llevar al fracaso o ruina de la misma organización (Zambrano-Arauz & Vegas-Melendez, 2020).

El concepto de propósito a menudo se articula en la práctica comercial actual para subrayar que las empresas no solo deben perseguir beneficios económicos, sino también otros objetivos sobre las partes interesadas de la empresa (Ferrarini, 2020). Hace más de dos décadas, Bartlett y Ghoshal<sup>6</sup> hicieron un llamado a los académicos para que consideren el propósito como el precursor esencial de una gestión estratégica eficaz. Según estos autores, se debía cambiar la “vieja doctrina de estrategia, estructura y sistemas a un modelo más suave y orgánico basado en el desarrollo de propósitos, procesos y personas” (como se citó en Gartenberg, Prat, & Serafeim, 2019, p.1). En el propósito recae la importancia del por qué. Responder esta pregunta fundamental permite pensar estratégicamente en el negocio (Horwat, 2005).

Damon y sus colegas (2003, p. 121) propusieron una definición de propósito como “una intención generalizada de lograr algo que es a la vez significativo y conduce a un compromiso productivo con el mundo”. Thakor y Quinn (2018, p. 2) lo definieron de manera similar como “algo que produce un beneficio social por encima del pago pecuniario tangible que comparten el principal y el agente”. El propósito también se ha definido como una "meta u objetivo concreto para la empresa que va más allá de la maximización de las ganancias" o como "el significado del trabajo de una empresa más allá de las medidas cuantitativas del desempeño financiero" (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021, pág. 18). De manera similar, la definición compartida y propuesta por Hsieh, Meyer, Rodin y Klooster (2018) se refiere al propósito corporativo como los objetivos generales de gestión de una corporación que van más allá de las métricas financieras estrechas y afirmó que una corporación que se administra exclusivamente para maximizar las ganancias no tiene un propósito en nuestro uso del término (Meyer, Rodin, V, & Hsieh, 2018). Contextualizando la definición de propósito y estrategia, Hamel y Prahalad (2005) definen el propósito estratégico como una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la organización usará para trazar su progreso.

Hamel y Prahalad (2005) comparten las siguientes características sobre el propósito estratégico:

- El propósito estratégico es estable en el tiempo: El propósito estratégico brinda consistencia a las acciones de corto plazo y deja espacio para la reinterpretación a medida que surgen nuevas oportunidades.
- El propósito estratégico fija un objetivo que merece esfuerzo y compromiso personal. En una empresa que tiene un propósito estratégico, es más probable que la alta dirección se exprese en términos de liderazgo en el mercado global versus aquellas que miden su contribución al éxito de sus empresas en términos de valor para los accionistas.

---

<sup>6</sup> Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., 1994. Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. Harvard Business Review

Los directivos son quienes necesitan formar una visión de este propósito estratégico y encontrar una forma de expresarla. Existen diferentes formas mediante las que el propósito estratégico puede ser expresado, a través de declaraciones de valores corporativos, visión, misión y objetivos. Sin establecer claramente una misión, una visión y los valores subyacentes, la capacidad para seguir el principio fundamental de una buena estrategia de asignación inteligente de recursos se verá gravemente disminuida (Horwat, 2005).

## **4.2 Componentes del propósito estratégico**

### **4.2.1 Valores Corporativos**

Las organizaciones han venido mostrando un interés creciente en desarrollar y comunicar un conjunto de valores corporativos que definan la forma en la que la organización opera. De particular importancia son los valores esenciales, aquellos principios subyacentes que guían la estrategia de una organización (Horwat, 2005).

### **4.2.2 Declaración de misión y visión**

Una declaración de misión y una declaración de visión son normalmente más explícitas con respecto al propósito de una organización en términos de su orientación estratégica. Una declaración de misión trata de proporcionar a los empleados y *stakeholders* claridad sobre el propósito global y *raison de être* de la organización. Tiene que ver con generar comprensión y confianza sobre cómo la estrategia de una organización se relaciona con tal propósito (Horwat, 2005). La declaración de misión, o propósito actual es ante todo uno de los cinco elementos clave del pensamiento estratégico. Sin un propósito actual, la función crucial de la toma de decisiones no tiene una base objetiva desde la cual medirse. En este sentido, el propósito unifica esfuerzos y maximiza la utilización de recursos para alcanzar las metas y objetivos establecidos (Horwat, 2005).

Por otro lado, una declaración de visión se refiere a lo que la organización aspira a ser. Su propósito es establecer una visión del futuro de manera que entusiasme, consiga el compromiso y logre la generación de resultados. La visión proporciona dos cosas: orientación estratégica y enfoque motivacional (Horwat, 2005). Dado que la estrategia se ocupa de la asignación inteligente de recursos limitados, podemos ver que identificar un propósito actual y futuro es fundamental. Desde una perspectiva de pensamiento estratégico, establecer un propósito estratégico claro y convincente proporciona la base general o los criterios sobre los cuales se deben tomar y medir las decisiones de asignación de recursos. Sin un propósito, el fundamento para la toma de decisiones se vuelve subjetivo y desconectado de las metas y objetivos que se intentan lograr (Horwat, 2005).

### 4.2.3 Stakeholders

El propósito y la estrategia de las organizaciones se encuentran influidas por las expectativas de los *stakeholders*. En la figura 2 se muestran los grupos de interés que interactúan con una organización. Sin embargo, una cuestión que se aborda en el estudio para la explicación de este constructo es si el propósito estratégico debería ser determinado en respuesta a un *stakeholder* en particular o a los intereses más amplios de los *stakeholders*, considerando en el extremo la sociedad y el bien social. Saber quiénes son esos *stakeholders* varían entre una organización y otra. Esto significa que los directivos necesitan tener en cuenta: qué *stakeholders* tendrán la mayor influencia, qué expectativas necesitan poner la mayor atención y en qué medida las expectativas e influencias de los *stakeholders* varían. Tener en cuenta estas expectativas e influencias es un aspecto importante de la elección estratégica (Gerry, 2010). Como consecuencia, existen diferencias en cómo es determinado el propósito estratégico de una organización y en cómo son desarrolladas las estrategias. Al nivel más general, existen dos estructuras de gobierno: modelo basado en los accionistas y el modelo basado en *stakeholders* (Gerry, 2010).

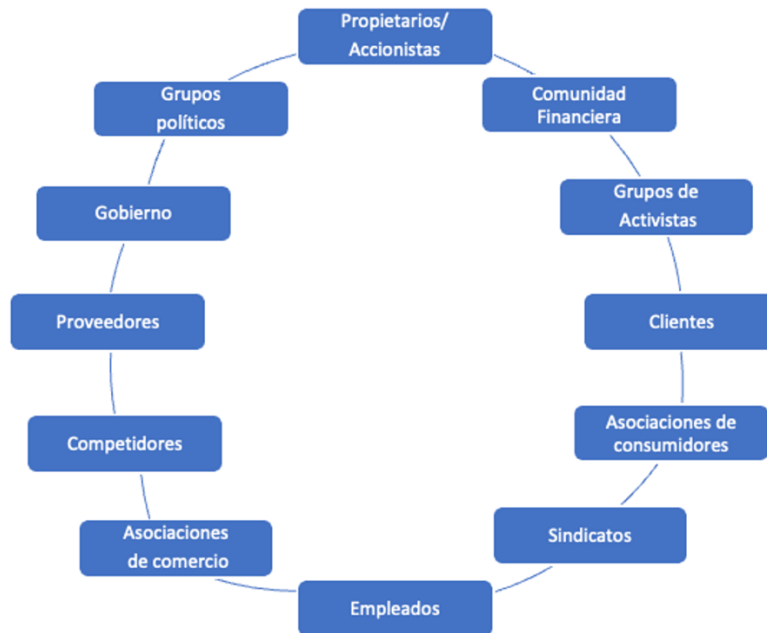
- **Modelo basado en accionistas:**

En este modelo, los accionistas tienen primacía legítima en relación con la riqueza generada por las corporaciones, aunque sus proponentes argumentan que la maximización del valor para los accionistas beneficia también a otros *stakeholders* (Gerry, 2010).

- **Modelo basado en *stakeholders***

Fundamentado en el principio de que la riqueza es creada, capturada y distribuida por una variedad de *stakeholders*. Por lo tanto, la dirección necesita ser sensible a múltiples *stakeholders*, quienes pueden estar formalmente representados en los consejos (Gerry, 2010). Desde un enfoque de sostenibilidad, la teoría de *stakeholders* trata la creación de valor como el propósito de los negocios, y las empresas se consideran un marco que permite la creación conjunta de valor para las partes interesadas (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

## Ilustración 2: Grupos de interés de una gran organización

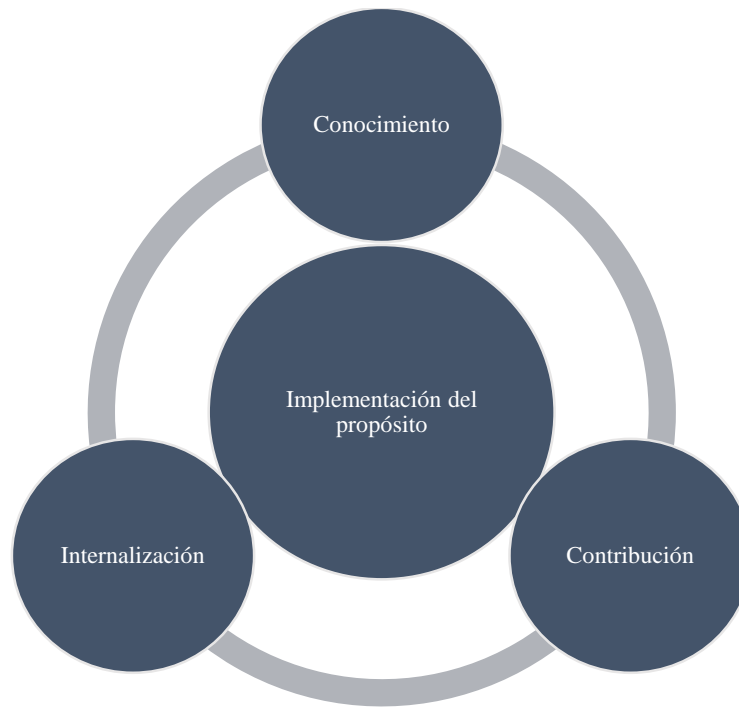


Fuente: Gerry, 2010

### 4.3 Implementación

La implementación del propósito estratégico es un proceso de convertir la comprensión del propósito en acción, es decir, contribuir con acciones prácticas. Esta implementación abarca tres procesos: conocimiento, contribución e internalización (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021). En la figura 3 se presenta este proceso de implementación.

### Ilustración 3: Las tres dimensiones de la implementación del propósito



Fuente: (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021)

#### 4.3.1 Conocimiento

El conocimiento se refiere al proceso de definir y comunicar el propósito de la empresa a todos sus miembros hasta que puedan explicarlo con sus propias palabras. Tener una definición clara de propósito ilumina y da claridad a la organización (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021).

#### 4.3.2 Contribución

La contribución se refiere a hacer que el propósito influya en las acciones que guían la actividad diaria de la organización. La contribución del propósito asegura que los empleados entiendan cómo sus objetivos y tareas contribuyen al desarrollo del propósito. De esta manera, la contribución al propósito es la manifestación del propósito en los procesos y sistemas operativos diarios de la empresa (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021).

#### 4.3.3 Internalización

Algunos autores explican la internalización describiendo el propósito como una causa generadora de significado capaz de motivar. Declarar y comunicar el propósito con éxito no necesariamente conduce a que los empleados lo hagan suyo. Cuando el propósito se interioriza, deja de ser simplemente una

declaración formal y se convierte en algo que motiva e impulsa a las personas de la organización. La internalización expresa el grado en que el propósito de la empresa se ha integrado en las creencias y valores personales de sus miembros (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021). De hecho, el propósito motiva en la medida en que integra y comparte los valores de los empleados. Estos valores compartidos son los que motivan a los empleados a identificarse con la organización y entusiasmarse por desarrollarla.

#### **4.4 Impacto**

El propósito es la razón principal por la que existe una empresa; y como tal, unifica a las personas y guía todas sus interacciones. Ninguna estrategia tiene un significado a menos que sirva a un propósito superior (Mourkogiannis, 2010). Un sentido de propósito compartido puede ayudar a las empresas a enfrentar ciertos desafíos, como la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad, atraer y retener talento, mejorar la motivación de los empleados, fomentar la colaboración y crear relaciones de colaboración con las diferentes partes interesadas ayudando a la organización a comportarse de una manera más sostenible (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021). Para los empleados de la organización, el propósito compartido implica que las personas se sientan felices, su trabajo cobre significado y crea un fuerte sentido de identidad y realza los sentimientos positivos.

### **5. Creación de valor sostenible**

#### **5.1 Definición**

La creación de valor es definida como la capacidad que tienen las empresas para generar utilidades a través de una actividad económica (Porter & Kramer, 2016). Otra definición aportada por estos mismos autores es que la creación de valor representa una oportunidad de apalancar los recursos y capacidades que se traduzcan en factores distintivos y de competitividad (Porter & Kramer, 2016). Para Viscarri (2018) es ofrecer algo a una persona que desea satisfacer alguna necesidad retribuyendo con algo, que generalmente es económico. Actualmente, las empresas suelen captar valor aprovechando nuevas oportunidades de negocio, nuevos mercados y nuevas fuentes de ingresos considerando un enfoque de sostenibilidad (Beltramello, Haie-Fayle, & Pila, 2013). Wheeler, Colbert, & Freeman (2003) hacen alusión a los nuevos paradigmas sociales que transforman y determinan nuevas formas de crear valor y sus modalidades de percepción, acordando también que hechos como: la inclusión tecnológica, la globalización, la apropiación del conocimiento y la actividad innovadora han generado nuevas estrategias incrementales y pertinentes en la gestión de organizaciones, siendo factores considerables al momento de crear valor para la sociedad. En esa línea, se han originado nuevos términos relacionados al tema como creación de valor sostenible, valor compartido, sostenibilidad cuyo enfoque es contribuir al desarrollo sostenible mediante la entrega

económica, social y ambiental: el llamado triple resultado final. En un documento muy influyente de 2011, Porter y Kramer proponen esencialmente fusionar los conceptos de valor para los accionistas y valor social en el de valor compartido. Este nuevo concepto se refiere a la creación de valor económico de una manera que también crea valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Hart & Milstein (2003) señala la creación de valor sostenible al conjunto de estrategias y prácticas que contribuyen a un mundo más sostenible, al mismo tiempo, que impulsan valor para el accionista. Para Mutis (2015), la creación de valor sostenible establece la forma de tener un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad.

En este orden de ideas, la creación de valor sostenible se posiciona como el enfoque de gerencia que permitirá a las organizaciones ser sostenibles durante los próximos años (Mutis, 2015), a partir de los cambios en el núcleo de negocio y sus factores vinculantes con la dimensión económica, social y ambiental de la cadena de valor en la organización (Moore, 2014).

## **5.2 Condiciones para crear valor sostenible**

Evans, Fernando, & Yang (2017) presentan algunas ideas principales en torno al pensamiento sistémico, el diseño del sistema completo, la innovación de sistemas y modelos de negocio sostenible como conceptos claves para la creación de valor sostenible en las organizaciones:

### **5.2.1 Pensamiento sistémico:**

Es una técnica para investigar sistemas completos, buscando comprender las relaciones, las interacciones y los límites entre las partes (Cabrera & Cabrera, 2018). Vezzoli & Manzini (2003) enfatizan la necesidad del diseño para la sostenibilidad para pasar del pensamiento de producto al pensamiento de sistema, que observa la figura completa al enfocarse en las relaciones entre las diferentes entidades del sistema, más allá de verlas en partes aisladas entre sí. Este método puede ser una manera integral de entender sistemas de negocio complejos, no lineales, del ámbito social, económico o ambiental para transformar organizaciones de una manera que contribuye al desarrollo sostenible dentro de los límites del ecosistema.

### **5.2.2 Diseño del sistema**

Los autores sugieren que reformular el sistema con una visión integral ayuda a las personas a comprender mejor la forma en que la fabricación afecta el mundo en el que vivimos y cómo podemos comenzar a cambiarlo, es decir, rediseñar el sistema industrial. Comprender quién está involucrado en el sistema actual y cómo interactúan con él puede ayudar a identificar más oportunidades para crear valor sostenible. Anarow, y otros (2003, pág. 10) afirman que “la sostenibilidad no se puede lograr en ausencia de un pensamiento de sistemas completos”, una habilidad que parece ser esencial para mejorar el desempeño de la sostenibilidad industrial. Entre las características de una ruta hacia



una economía sostenible orientadas al diseño de sistemas desarrollada por Jackson (2009) se encuentran:

- Un sistema que fomente la minimización del consumo, o imponga topes o cuotas personales e institucionales sobre energía, bienes, agua, etc.
- Un sistema diseñado para maximizar el beneficio social y ambiental, en lugar de priorizar el crecimiento económico.
- Un sistema de circuito cerrado en el que no se permite que nada se desperdicie o se deseche en el medio ambiente, que reutiliza, repara y rehace en lugar de reciclar.
- Un sistema que enfatiza la entrega de funcionalidad y experiencia, en lugar de la propiedad del producto.
- Un sistema diseñado para proporcionar experiencias de trabajo satisfactorias y gratificantes para todos que mejoren la creatividad/habilidades humanas.
- Un sistema basado en la colaboración y el intercambio, en lugar de una competencia agresiva.

### **5.2.3 Innovación de sistemas**

Se argumenta que las innovaciones requeridas para el desarrollo sostenible deben ir más allá de los ajustes incrementales e innovaciones regulares de productos y procesos. El desarrollo sostenible requiere la transformación de partes más grandes de los sistemas de producción y consumo (Boons, 2009). Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy (2016) describen la innovación orientada a la sostenibilidad como la realización de cambios intencionales en la filosofía y los valores de una organización, así como en sus productos, procesos o prácticas para cumplir el propósito específico de crear valor social y ambiental además de los beneficios económicos.

Algunos autores argumentan que el desarrollo sostenible requiere innovaciones radicales y sistémicas, y que estas innovaciones se pueden crear de manera más efectiva cuando se construyen sobre el concepto de modelos de negocios sostenibles. Los modelos de negocios sostenibles proporcionan el vínculo conceptual entre la innovación sostenible y el desempeño económico en los niveles más altos del sistema (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

### **5.2.4 Modelos de negocio sostenibles**

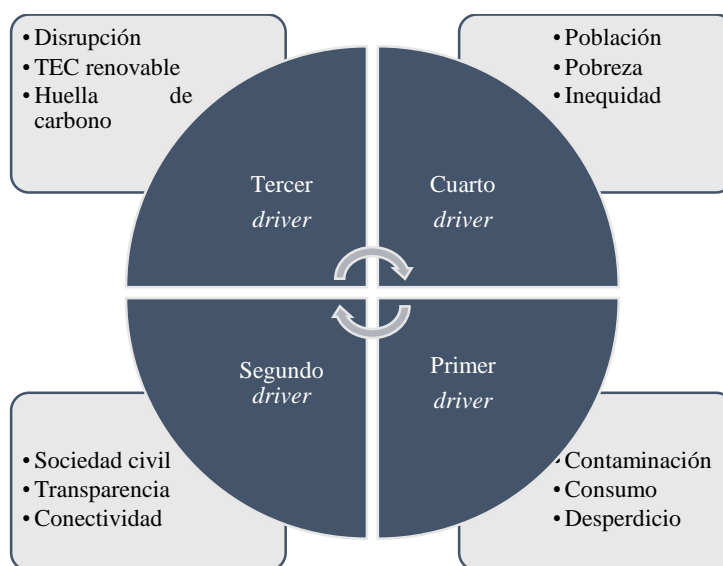
La creación de valor es la parte central de cualquier modelo de negocio. Un modelo de negocio es el diseño o arquitectura del mecanismo de creación, entrega y captura de valor de una empresa, cómo la empresa entrega valor, cómo atrae clientes y cómo convierte esto en ganancias (J.Teece, 2010). Bocken, Short, Rana, & Evans (2013) establecen que las innovaciones del modelo de negocio para la sostenibilidad se definen como innovaciones que crean impactos negativos significativamente reducidos y/o impactos significativamente positivos para el medio ambiente, a través de cambios en

la forma en que la organización y su red de valor crean, entregan valor y capturan valor. Para que esto suceda, las innovaciones deben introducir cambios en el núcleo del modelo de negocio para abordar la falta de sostenibilidad en su origen en lugar de tratarse como un complemento para contrarrestar los resultados negativos del negocio (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013). El modelo de negocio puede verse también como una nueva unidad de análisis en los negocios, que tiene en cuenta estos lazos de colaboración con las partes externas a la empresa (Beattie & Smith, 2013)

### 5.3 Drivers de sostenibilidad

Hart & Milstein (2003) en su estudio describen los desafíos emergentes, llamados *drivers* de sostenibilidad, donde demuestran cómo a través de estrategias y prácticas comerciales apropiadas, las empresas pueden convertir los desafíos en iniciativas para aumentar el valor. En la figura 4 se muestra los *drivers* globales de la sostenibilidad.

**Ilustración 4: Los *drivers* globales de sostenibilidad.**

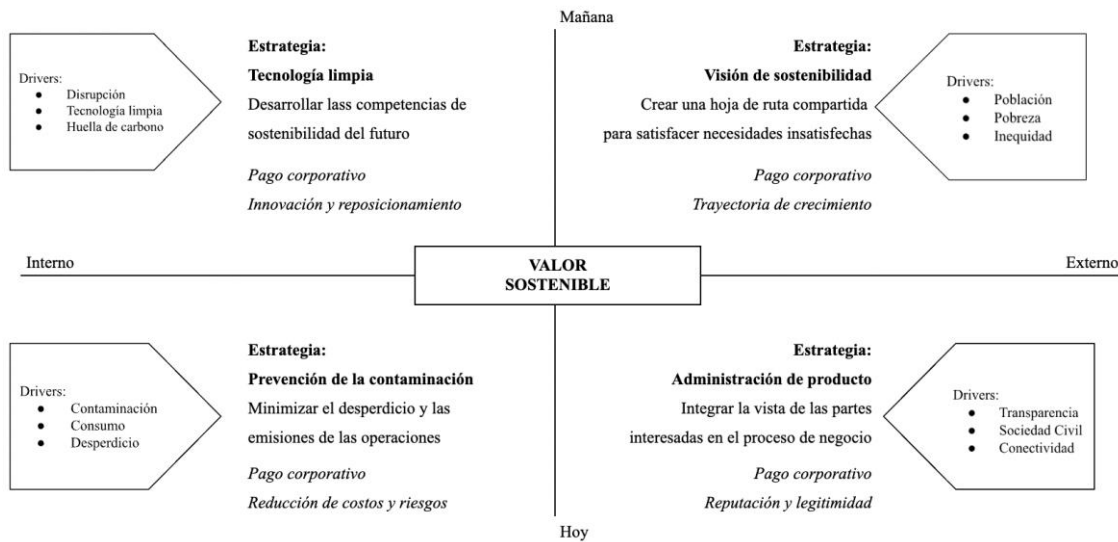


Fuente: Hart & Milstein (2003)

El primer *driver* de sostenibilidad se relaciona con el aumento de la industrialización y su material asociado al consumo, la contaminación y la generación de residuos. El segundo *driver* se relaciona con la proliferación e interconexión de los actores de la sociedad civil: ONG y otras organizaciones civiles han saltado la brecha, asumiendo el papel de monitor, y en algunos casos, ejecutor de estándares sociales y ambientales. El tercer *driver* se relaciona con las tecnologías emergentes que pueden proporcionar soluciones potentes y disruptivas y podría representar la base de muchos de las actuales industrias de energía. Por último, el cuarto *driver* se relaciona con los aumentos en la

población, pobreza e inequidad asociadas con la globalización. Crear valor sostenible requiere que las firmas aborden cada uno de los drivers mencionados de manera multidimensional puesto que la sostenibilidad global es un concepto completo que no puede ser manejado por una sola acción corporativa (Hart & Milstein, 2003). En la figura 5, se observa cómo los *drivers* presentados son oportunidades para las empresas para mejorar las cuatro dimensiones de valor para los grupos de interés.

**Ilustración 5: Drivers y dimensiones de valor para grupos de interés**



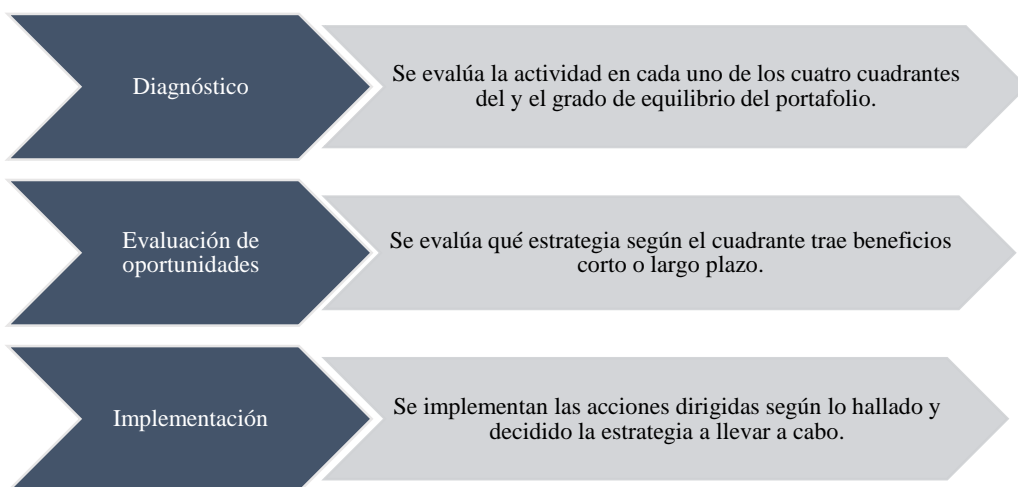
Fuente: Hart & Milstein (2003)

En conjunto, como portafolio, tales estrategias y las prácticas tienen el potencial de reducir costos y riesgo; mejorar la reputación y la legitimidad; acelerar la innovación y reposicionamiento; y cristalizar el camino y trayectoria de crecimiento. El reto para las empresas es decidir qué acciones e iniciativas seguir y la mejor manera de gestionarlos.

#### 5.4 Implementación

La orientación particular hacia las iniciativas orientadas a crear valor sostenible comienzan cuando la presidencia de la empresa se apropia del proceso y facilita la conformación de un equipo de dirección con capacidad para tomar decisiones estratégicas y asignar recursos. Una de las primeras tareas de este equipo de dirección es conformar un grupo de ejecutivos, quienes identifican las posibles iniciativas de generación de valor. (Hart & Milstein, 2003) aporta con una serie de pasos a seguir para operacionalizar la creación de valor sostenible. En la figura 6 se presenta la fase de implementación para la creación de valor sostenible.

### Ilustración 6: Fase de implementación para la creación de valor sostenible



Fuente: Hart & Milstein (2003)

Grönroos & Voima (2012) considera que existen tres etapas importantes en el proceso de creación de valor:

1. La esfera del proveedor: el proveedor desarrolla y proporciona recursos para potencializar y respaldar la creación de valor de un cliente.
2. La esfera del cliente: el cliente potencializa la creación de valor a través de sus necesidades.
3. La esfera conjunta: el proveedor y el cliente interactúan en forma indirecta en la creación de valor.

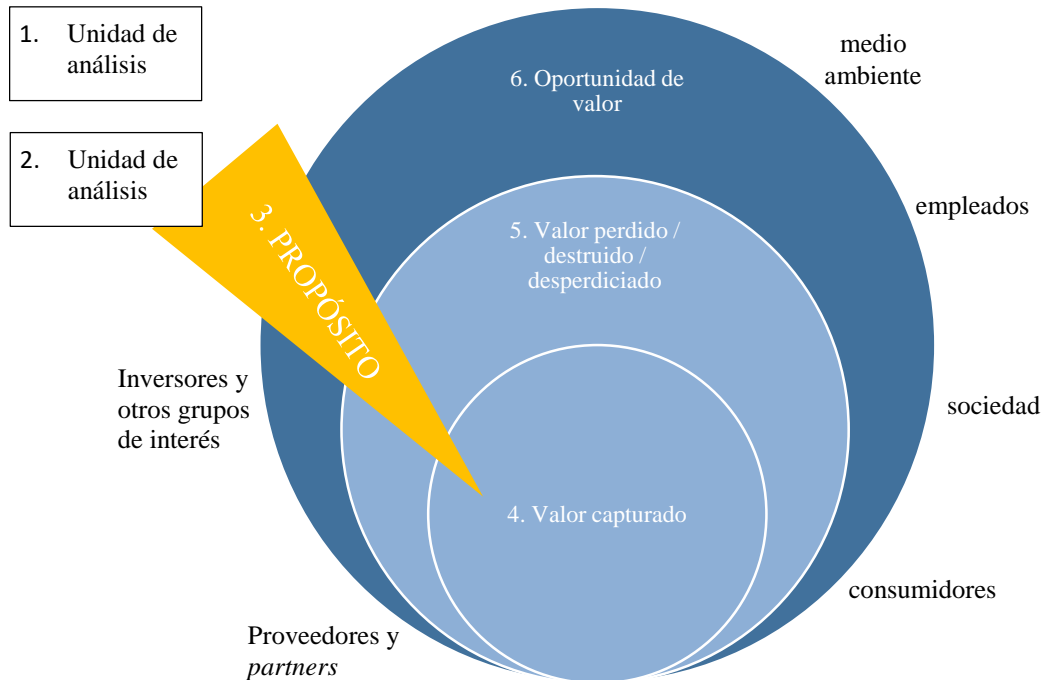
Evans, Fernando, & Yang (2017) también presentan dos herramientas para identificar oportunidades de creación de valor sostenible: La herramienta de Mapeo de Valor de Cambridge y la herramienta de Análisis de Valor Sostenible. Estas herramientas brindan una forma estructurada de ayudar a las empresas a identificar oportunidades para innovar en el modelo de negocios que resulten en negocios más sostenibles. Esto podría ayudar a las empresas a maximizar el valor entre las partes interesadas en todo el sistema. Las herramientas también brindan nuevas perspectivas sobre la creación de valor sostenible y ayudan a transformar los negocios hacia la sostenibilidad.

#### 5.4.1 Herramienta de mapeo de valores de Cambridge

La herramienta de mapeo de valor de Cambridge se ha desarrollado para obtener intercambios de valor fallidos entre múltiples partes interesadas en la red de la empresa y descubrir nuevas oportunidades de valor a través de un enfoque estructurado y visual. La herramienta adopta una perspectiva de múltiples partes interesadas, a través de la cual se puede analizar el intercambio de

valor e identificar posibles conflictos entre las partes interesadas para crear valor positivo en la red. Proporciona una nueva perspectiva para que los profesionales entiendan y creen un nuevo valor económico, social y ambiental a partir de su negocio. Ver figura 7.

**Ilustración 7: Herramienta de mapeo de valores de Cambridge**



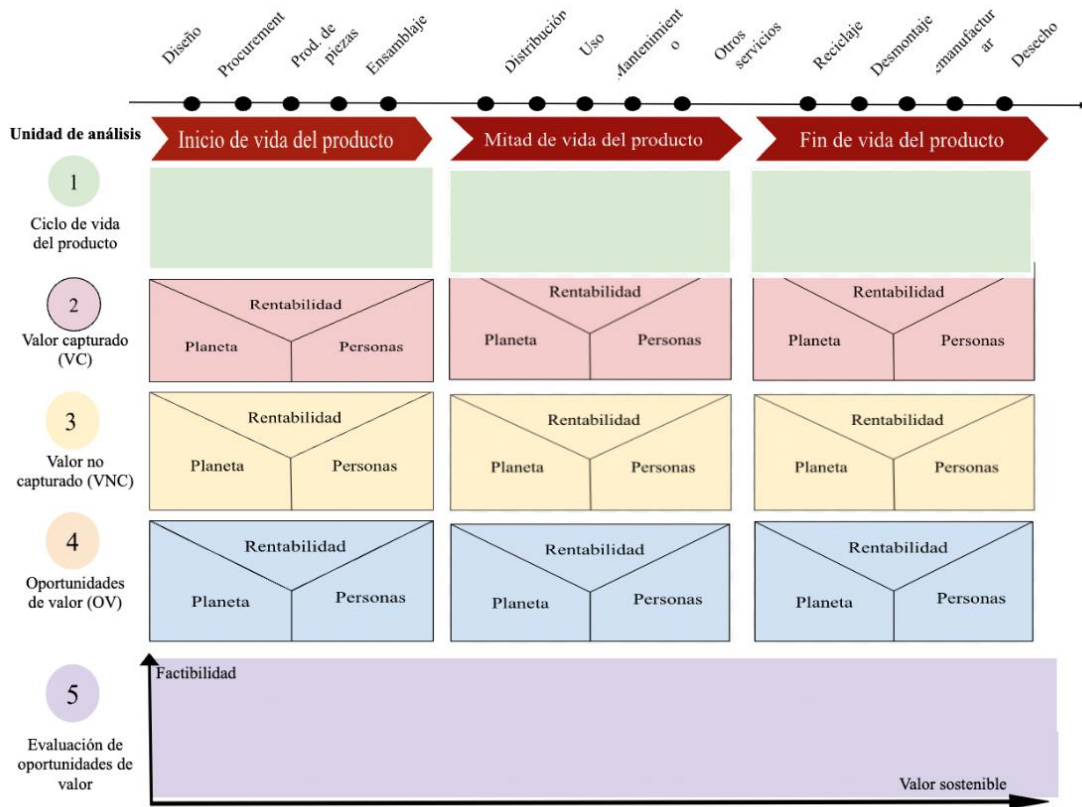
Fuente: Evans, Fernando, & Yang (2017)

#### 5.4.2 Herramienta de análisis de valor sostenible

Identificar el valor no capturado<sup>7</sup> y crear valor a partir de él no siempre es fácil. El fundamento de la herramienta es utilizar formas separadas de valor (valor excedente, ausencia de valor, valor destruido y valor perdido) para inspirar la identificación del valor no capturado y para identificar las oportunidades de valor mediante el análisis del valor identificado no capturado. La herramienta proporciona a las empresas un esquema para buscar sistemáticamente cada forma de valor no capturado al comienzo de la vida útil (BoL), a la mitad de la vida útil (MoL) y al final de la vida útil (EoL) del producto, y con un método para convertir el identificado valor no capturado en oportunidades de valor. Ver figura 8.

<sup>7</sup> Se define el valor no capturado como el valor potencial, que podría capturarse, pero aún no ha sido capturado. Cuatro formas de valor no capturado, es decir, valor excedente, ausencia de valor, valor destruido y valores perdidos

### Ilustración 8: Herramienta de análisis de valor sostenible



Fuente: Evans, Fernando, & Yang (2017)

Otro aporte relacionado a la implementación de crear valor sostenible es propuesta por Bocken, Short, Rana, & Evans (2013), a través de los modelos de negocios. Estos autores describieron los tres tipos de innovación (tecnológica, organizacional y social) que deben aplicarse en el modelo de negocio, a través de ocho arquetipos para hacerlo sostenible, como se enumeran en la figura 9. El objetivo es desarrollar un lenguaje común que pueda usarse para acelerar el desarrollo de modelos de negocios sostenibles en la investigación y la práctica (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013).

### Ilustración 9: Tipos de innovación en modelo de negocios

Agrupación	Tecnológico			Social			Organizacional	
	Maximizar la eficiencia material y energética	Crear valor a partir de los residuos	Sustituir con renovables y procesos naturales	Funcionalidad de la entrega y no de la propiedad	Adoptar un papel de administrador	Fomentar la suficiencia	Reutilizar para la sociedad/ ambiente	Desarrollar soluciones de ampliación
Arquetipos	Disminuir carbón / fabricación / soluciones	Economía circular, circuito cerrado	Pasar de fuentes de energía no renovables a renovables a renovables	PSS orientado al producto - mantenimiento, garantía extendida	Protección de la biodiversidad	Educación del Consumidor (modelos): comunicación y sensibilización	Sin fines de lucro	Enfoques colaborativos (abastecimiento, producción)
	Fabricación eficiente	reducir el impacto sobre el medio ambiente	Innovación energética basada en energía solar y eólica	Utilizar PSS-Alquiler, arrendamiento, compartido impreso	Atención al consumidor: promover la salud y el bienestar del consumidor	Gestión de la demanda (incluido cap & trade)	Negocios híbridos, Empresa social (con fines de lucro)	Modelos de apoyo a incubadoras y emprendedores
Ejemplos	Fabricación aditiva	Simbiosis industrial	Iniciativa de emisiones cero	PSS orientado a resultados- Pago por uso	Comercio ético (comercio justo)	Moda lenta	Propiedad alternativa: cooperativas mutuas (agricultores) colectivas	Licencias, franquicias
	Desmaterialización (del producto / embalaje)	Reutilizar, reciclar, volver a fabricar	Economía azul	Iniciativa de financiación privada (PFI)	Edición de elección por parte de los minoristas	Longevidad del producto	Iniciativas de regeneración social y de la biodiversidad ('positivo neto')	Innovación abierta (plataforma)
	Mayor funcionalidad (para reducir el número total de productos requeridos)	Recuperar la gestión	Biomimética	Diseñar, Construir, Financiar, Operar (DBFO)	Transparencia radical sobre el medio ambiente / impactos sociales	Marca premium/disponibilidad limitada	Soluciones de la base de la piramide	Crowdsourcing/financiación
		Usar exceso de capacidad	El paso natural	Servicios de gestión de productos químicos (CMS)	Administración de recursos	Negocio frugal	Localización	Colaboraciones - capital lento
		Compartir activos (propiedad compartida y consumo colaborativo)	Fabricación lenta			Distribución/promoción responsable de productos	Trabajo flexible desde casa	
	Responsabilidad extendida del productor	Química verde						

Fuente: Bocken, Short, Rana, & Evans (2013)

Para fines de este estudio, se explica el tipo organizacional que incluye el arquetipo: “*Repurpose for society / Environment*”, que está relacionado al tema de investigación. Este arquetipo prioriza la entrega de beneficios sociales y ambientales en lugar de la maximización del beneficio económico (valor para los accionistas), a través de una estrecha integración entre la empresa y las comunidades locales y otros grupos de partes interesadas. La figura 10 muestra cómo se implementa el arquetipo en el contexto de creación de valor sostenible dentro del modelo de negocio.

### Ilustración 10: Implementación del arquetipo Re-orientar el negocio para la sociedad y el medio ambiente

Propuesta de valor	Creación de valor y <i>delivery</i>	Captura de valor
<p>Priorizar la entrega de beneficios sociales y ambientales en lugar de la maximización del beneficio económico (es decir, el valor para los accionistas), a través de una estrecha integración entre la empresa y las comunidades locales y otras partes interesadas</p>	<p>Crear beneficios sociales (por ejemplo, medios de vida seguros) y beneficios ambientales (por ejemplo, regeneración de flora y fauna) a través de actividades, canales y socios. Integrar las empresas con las partes interesadas a través de enfoques empresariales participativos, que pueden incluir asociaciones comerciales no tradicionales (por ejemplo, ONG) y aceptar la propiedad de los empleados</p>	<p>Una empresa significativa, que brinda nutrición, salud y educación a un bajo costo ambiental, mientras está integrada en la comunidad y rica en empleo. Esto puede proporcionar resiliencia al apoyar a las partes interesadas en tiempos de crecimiento y recesión.</p>

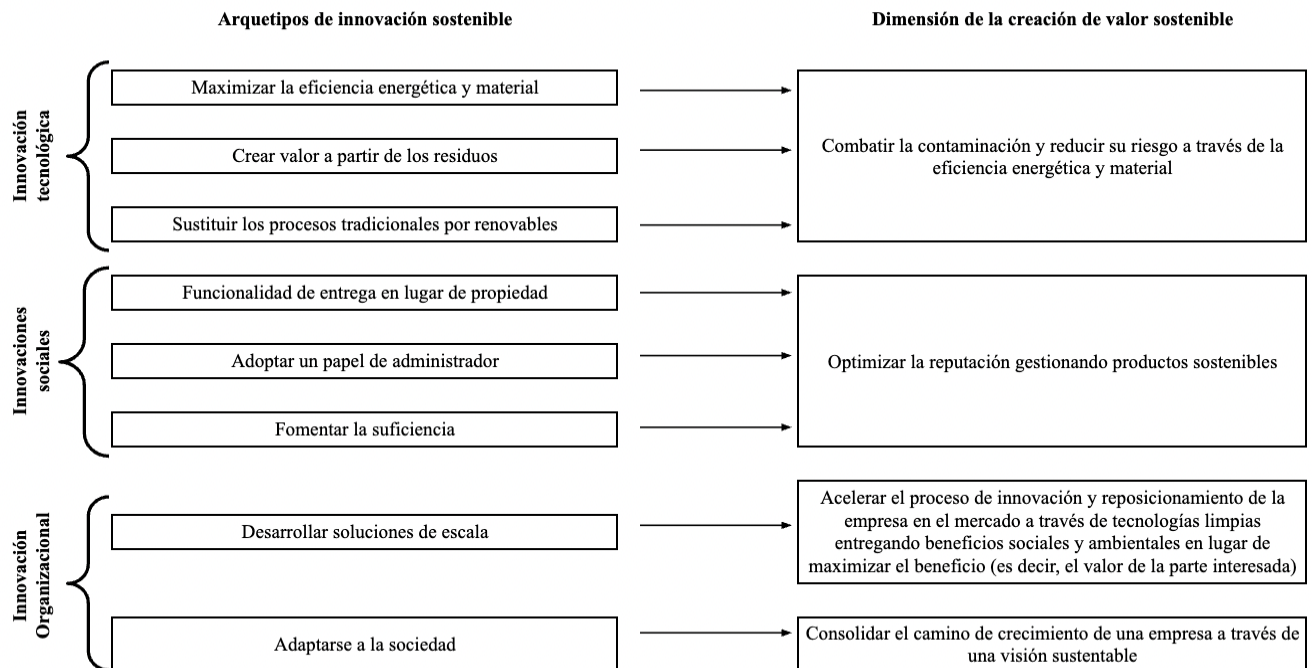
Fuente: Bocken, Short, Rana, & Evans (2013)

Este arquetipo se centra en el deber fiduciario cambiante y la estructura de una empresa para la maximización de los beneficios sociales y ambientales de una organización y agrupa conceptos que colectivamente ven a las empresas integrándose más plenamente con sus partes interesadas. A nivel de sistemas, este arquetipo podría contribuir a cambiar el propósito fundamental de las empresas de brindar beneficios ambientales y sociales y, por lo tanto, impulsar un cambio global en toda la economía.

Para comprender mejor cómo las innovaciones del modelo de negocio son capaces de crear valor sostenible, Ceratti Treptow, et al (2022) desarrollaron el modelo conceptual para este estudio; analizaron los arquetipos de innovación del modelo de negocio propuestos por Bocken (2013) y las categorías de creación de valor sostenible de Hart & Milstein (2003), como se muestra en la siguiente figura 11.



## Ilustración 11: Mapa conceptual de arquetipos de innovación y modelo de negocio sostenible



Fuente: (Ceratti Treptow, et al., 2022)

### 6. Relación del propósito estratégico y creación de valor sostenible

Hay muchos ejemplos de empresas que han redefinido su propósito para incorporar la sostenibilidad en su estrategia y sus prácticas con el fin de crear un significado compartido entre todos los miembros que contribuyen al logro de los objetivos sociales, ambientales y económicos de la organización (Ruiz-Perez, Rey, Bastons, & Lleo, 2021). Las organizaciones en general como parte de su práctica en los diferentes contextos, desarrollan una estrategia social que sea reflejo inmediato de su intención de contribuir a la construcción y desarrollo de un mejor entorno (Lindgreen, Cordoba, Maon, & Mendoza, 2010). Con estas ideas principales y los hallazgos encontrados en las secciones anteriores es evidente que existe una relación directa entre el propósito estratégico y la creación de valor sostenible. Los autores del propósito señalan como característica principal de esta variable la incorporación del sentido de sostenibilidad y favorecer a las partes interesadas con las que se relaciona la organización. En esa misma línea, los autores de la creación de valor sostenible señalan la tangibilización de este propósito a través de prácticas sostenibles y de manera multidimensional en la forma de crear valor con los productos y servicios que actualmente ofrecen. Sin este propósito estratégico superior, no habría un sentido de cambio y tampoco una guía que ayude a las decisiones y prácticas relacionados a la cadena de valor y de lo que este involucra. El primer paso de la creación de valor sostenible es lograr que las empresas redefinan su propósito estratégico. Porter invita a

abandonar la mentalidad cortoplacista de exigir utilidades inmediatas y entender que existen nuevas oportunidades al pensar ampliamente en el beneficio de la sociedad, es decir, crear valor económico mientras se crea, al mismo tiempo, valor social y ambiental. Según enseña Porter, hay tres formas de hacerlo (Mutis, 2015):

- Con el producto o servicio que tiene la empresa: Hay que desarrollar un producto o servicio que satisfaga una necesidad social.
- Con otra definición de la cadena de valor: Hay muchas oportunidades, por ejemplo, está el ahorro en el uso de los recursos como la energía o recursos logísticos.
- Con los *clusters* locales: Sus condiciones estructurales (las empresas relacionadas, los proveedores, los bienes públicos, la calidad educativa, las instituciones, etc.) pueden ser benéficas o nocivas para cada empresa. Por ende, esta puede hacer una invaluable contribución al ayudar a construir mejores *clusters* a través de iniciativas que mejoren las condiciones estructurales.

Estos tipos de cambios requieren un cambio fundamental en el propósito del negocio y en casi todos los aspectos de cómo se lleva a cabo. En primera instancia, es requisito un sólido compromiso de la alta dirección de las empresas y una aproximación integral con el propósito estratégico de comprometer a todos los empleados y colaboradores de la organización. En segunda instancia, el desarrollo de valor compartido no es una misión de corto plazo. El retorno de la inversión y los indicadores de impacto deben ser revaluados con un propósito más estratégico y diferenciador. Por último, las capacidades, competencias y actividades requeridas para generarlo no son las tradicionales. Las compañías que se deciden por un proceso de transformación hacia el valor compartido deben entender que este implica un esfuerzo estratégico extendido a todos los individuos; una asignación de importantes recursos de gestión para impactar el desarrollo diario de las actividades del negocio (Mutis, 2015).

### **6.1 Casos de estudio en empresas**

Algunas empresas cuyas estrategias en la creación de valor están dirigidas por un propósito estratégico es Unilever, que ha diseñado explícitamente una estrategia para cumplir con su propósito: “hacer que la vida sustentable sea un lugar común”, basada en la creencia de que la mejor manera de hacer que la vida sustentable sea un lugar común es lograr sus prioridades estratégicas: acelerar el crecimiento, reducir su huella ambiental, y finalmente, aumentar su impacto social positivo. Las opciones estratégicas, desde la gestión de la cartera, las rutas al mercado, la innovación y el talento, se ubican todas en una de estas tres categorías (Deloitte, 2017).

Reckitt Benckiser también tiene un propósito estratégico: “marcar la diferencia, brindando a las personas soluciones innovadoras para vidas más saludables y hogares más felices”. La estrategia se enmarca en torno a su enfoque Better Business: Better Financials, Better Society & Better Environment (Deloitte, 2017):

- Better Financials: "cómo impulsamos el crecimiento y el rendimiento superior"
- Better Society: "cómo apoyamos a nuestras comunidades y desarrollamos a nuestra gente"
- Better Environment: "cómo reducimos nuestro impacto ambiental".

Estos son solo algunos ejemplos de una tendencia en alza que destaca el papel del propósito corporativo y conceptos similares (como misión, visión y valores) en la comunicación y prácticas de las grandes corporaciones, y su conexión con la sostenibilidad. Sostener que hay una correlación positiva entre el desempeño de la empresa por la ejecución de ambas variables solo podría derivarse del análisis de las prácticas reales de la organización. Medir el grado de correlación de ambas variables requiere analizar los resultados corporativos, entre ellos, los precios de las acciones, los índices de ganancias, la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, la tasa de innovación, el desarrollo de los empleados y otras medidas se pueden analizar para determinar qué organizaciones tienen resultados superiores y cuáles tienen resultados inferiores. Friede, Busch, & Bassen (2015) realizaron una revisión exhaustiva de los estudios existentes y concluyeron que los estudios empíricos demuestran una correlación positiva entre el desempeño financiero corporativo y el desempeño ambiental, social y de gobierno. Sólo con un propósito estratégico cuidadosamente articulado y aceptado, una sucesión de planes anuales se traducirá en un liderazgo global (Hamel & Prahalad, 2005).

En esta sección, nuestro objetivo fue mostrar cómo el propósito estratégico ayuda a explorar y a comprender mejor la forma en la que se creará valor sostenible y, por lo tanto, cómo esta relación puede convertirse en un nuevo campo de investigación, un tema crucial que rara vez se ha sido abordado. En principio, como ya se ha visto en las secciones anteriores con los hallazgos encontrados, queda demostrado que existe una relación directa entre el propósito estratégico y la creación de valor sostenible, de manera más específica: la injerencia del propósito estratégico sobre la creación de valor sostenible al ser esta la base para la toma de decisiones y guía para las acciones dirigidas hacia la creación de valor.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN**

Esta tesis tuvo como objetivo ofrecer contribuciones teóricas a la investigación sobre la relación del propósito estratégico y la creación de valor sostenible. Aunque no se encontró una teoría científica que avale la interdependencia de ambos conceptos, es claro que uno de los criterios para desarrollar un propósito estratégico es su impacto en la sociedad basado en la creación de valor sostenible y generar un sentido de propósito compartido entre todos los miembros de una organización. Queda claro que el valor ya no lo crean las empresas que actúan de forma autónoma, sino las empresas que actúan junto con partes externas a la empresa a través de acuerdos informales o alianzas formales (Beattie & Smith, 2013).

Los resultados de la investigación muestran que el desarrollo de un propósito estratégico compartido entre los miembros del equipo conduce a un mayor comportamiento sostenible. Cada vez, son más las empresas que han redefinido su propósito para incorporar la sostenibilidad en su estrategia y sus prácticas con el fin de contribuir al logro de las metas organizacionales sociales, ambientales y económica. Las investigaciones modernas han demostrado que los argumentos teóricos de la escuela neoclásica ya no son sostenibles, a la luz del problema fundamental que las corporaciones deben afrontar en esta nueva era de la sostenibilidad: ¿cómo puede una corporación crear más valor para la sociedad?. Por lo tanto, se requiere dejar de ver las necesidades sociales desde la óptica de la responsabilidad social y la filantropía, en las que se comparte una pequeña porción del valor generado por una compañía, a enfocarse en encontrar oportunidades de negocio escondidas en problemas del entorno estableciendo la forma de tener un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad, y esto se logra desde el núcleo del negocio no viéndose como un subproducto del mismo.

Con respecto al impacto, tras el análisis realizado y la comparativa frente a organizaciones que no tienen una relación de su propósito estratégico con la creación de valor sostenible, se puede prever que el éxito empresarial estará cada vez más relacionado y unido al impulso del desarrollo sostenible. Con este contexto descriptivo, las empresas se encuentran en una situación aprovechable respecto a la innovación que puede desarrollarse con el fin de mejorar la gestión de su impacto social, además de hacer crecer sus beneficios.

### **1. Limitaciones**

Con respecto a las limitaciones, se pueden distinguir principalmente cinco situaciones. Primero, hubo estudios cuyo acceso fue inaccesible al requerir un pago y/o no estaban autorizados para descarga gratuita por los autores de los mismos. Segundo, no se halló ningún estudio que tenga como objetivo investigar la relación de ambos constructos, los estudios hallados que abarcan esta pregunta de investigación se enfocaron principalmente en una de las variables y mencionaron de manera

superficial la relación con la otra variable estudiada. Por lo tanto, se tuvo que investigar de manera mas profunda estudios de cada variable para encontrar la relación con la otra variable estudiada. Tercero, aún cuando se haya considerado el idioma ingles para captar un mayor número de estudios internacionales, la diferencia en la terminología entre el habla inglesa y americana es diferente. Esto pasó con la variable *strategic purpose* que en el habla inglesa es comunmente usado el término *strategic intent*. Esto ha podido generar ‘perdida’ de información en las fuentes de búsqueda; sin embargo, esto no significa que el estudio haya perdido validez ya que no cambia el resultado de la interacción de ambas variables. Cuarto, para ambas variables, se trabajó con más de un término similar para poder acceder a más estudios. Para el caso de propósito estratégico, se optó con incluir otras denominaciones de propósito orientado a estrategia y sostenibilidad, lo mismo sucedió para la variable creación de valor sostenible. Quinto, la búsqueda del método para evaluar el nivel de sesgo de los estudios utilizados tomó mucho tiempo. Esto debido a que la mayoría de herramientas estan orientadas a revisiones sistemáticas de carácter cuantitativo y se requiere de evaluadores externos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Se ha logrado alcanzar un conocimiento más profundo en el campo de la administración estratégica, específicamente, en el área de la planificación estratégica, la cual involucra las dos variables investigadas. Por un lado, el propósito estratégico hace la vida más fácil para el ejecutivo porque le dice al ejecutivo de qué debe preocuparse, y al mismo tiempo es lo que va a anclar su estrategia, al igual que ancla su diseño organizacional, los valores, el tipo de personas que reclutan, etc. Una vez que se descubre lo que se quiere hacer, por qué se está en el negocio, entonces se puede decir fácilmente qué está bien. También sobresale que el concepto de creación de valor sostenible continua en maduración, conforme a su estado bibliométrico en circuitos internacionales de conocimiento científico. La sostenibilidad es un objetivo integrado, dinámico, interconectado y complejo. El objetivo de crear valor sostenible, como una redefinición del propósito estratégico, debe reflejar los aspectos ambientales, sociales, culturales, económicos y de gobernanza multifacéticos e interconectados para asegurar la base social de la humanidad. Entre los autores más relevantes que han aportado a este campo de estudio se encuentra Prahalad y Hamel, Porter y Ansoff en el campo de la estrategia. En cuanto a la creación de valor se encuentran Bocken, Ceratti, y nuevamente Porter, algunos siendo los pioneros en aportar a este campo y plantear las tendencias actuales y los desafíos futuros sobre los cuales los líderes empresariales deben tener en cuenta al momento de construir su cadena de valor sostenible teniendo como base un propósito estratégico sólido que guie sus decisiones.

El propósito estratégico, como bien se mencionó en párrafos anteriores y desde la perspectiva de este trabajo investigativo, está enfocado a la filosofía empresarial. Si la empresa no posee una filosofía sobre cómo ve al mundo empresarial y todos sus componentes, entra en una clara desventaja competitiva. Sin un propósito estratégico enmarcado en la construcción de una simbiosis entre empresa-producto (o servicio) -mercado-clientes-y sociedad difícilmente pueda generar espacios de innovación que le permitan dar sostenibilidad en el tiempo (Zambrano-Arauz & Vegas-Melendez, 2020). No se puede crear valor en ausencia de buenas relaciones con los clientes, los empleados, los inversores, los proveedores, los reguladores, las comunidades, etc.

La sostenibilidad comúnmente se operacionaliza a través del enfoque de triple resultado que contempla tres dimensiones: la dimensión económica (que enfatiza las ganancias), la dimensión ambiental (preocupada por el capital natural) y la dimensión social (preocupada por el bienestar social). Innovar en los modelos de negocios existentes significa incorporar este enfoque de triple resultado y considerar una amplia gama de intereses de las partes interesadas. Esto permite integrar la sostenibilidad en el propósito y los procesos comerciales, y servir como un impulsor clave de la

ventaja competitiva. Los nuevos modelos organizativos tienen el reto de cocrear beneficios económicos a través de negocios sostenibles; es decir, deben ser capaces de generar valor económico y contemplar temas sociales y ambientales. La innovación del modelo de negocio ofrece un enfoque potencial para generar el cambio requerido mediante la reconceptualización del propósito de la empresa y la lógica de creación de valor, y el replanteamiento de las percepciones de valor.

## **2. Recomendaciones**

A partir los hallazgos encontrados de cada variable así como la relación directa de ambas variables, se propone como trabajos y/o acciones futuras lo siguiente:

- Estudios orientados al descubrimiento del propósito estratégico para organizaciones que aún no la tienen como parte de su planificación estratégica. Estos estudios también deben abarcar la forma de comunicar el propósito, a través de los objetivos, valores y misión y visión.
- Estudios orientados a la gestión de recursos para la creación de valor sostenible junto con nuevas estrategias que apoyen al aparato ejecutivo en el desarrollo de creación de valor sostenible.
- Estudios relacionado a las condiciones para crear valor sostenible incluyendo nuevas variables al estudio como la innovación de los modelos de negocios. Este concepto se basa en un modelo de producción y consumo que promueve la reutilización, reparación, reciclaje y reacondicionamiento de materiales y productos para alargar al máximo su ciclo de vida, contribuyendo así a minimizar los impactos negativos al medio ambiente.
- Estudios que enseñen a cómo capturar valor durante las etapas de vida de un producto y/o servicio. Este nuevo valor puede ser un valor perdido o no capturado. Si bien hay estudios que han aportado con herramientas para capturar estos valores, no se ha visto estudios que implementen estas herramientas y midan su impacto.
- Estudios relacionados a las innovaciones en diferentes áreas de las empresas para superar los desafíos de un futuro sostenible y cambiar el núcleo del modelo comercial para abordar la insostenibilidad en su origen y no solo como un complemento para contrarrestar los resultados comerciales adversos.
- Mayores estudios relacionados al retorno de la inversión y los indicadores de impacto sobre empresas que están dirigidos por un propósito más estratégico y diferenciador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Prado , J., Gómez Sánchez , J., López-Montoya , O., & Tafur-Mendoza, A. (2022). Sustainable value creation and organizational performance in industrial manufacturing companies. *Measuring Business Excellence, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.*
- Adam J. Sulkowski, M. E. (2017). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Journals SAGE.*
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). *Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review.* International Journal of Management Reviews, Vol. 18, 180–205.
- adolescence, T. d. (2003). *The\_development\_of\_purpose\_during\_adolescence.* Obtenido de <https://www.researchgate.net/>:  
[https://www.researchgate.net/publication/254469430\\_Damon\\_W\\_Menon\\_J\\_Bronk\\_KC\\_The\\_development\\_of\\_purpose\\_during\\_adolescence](https://www.researchgate.net/publication/254469430_Damon_W_Menon_J_Bronk_KC_The_development_of_purpose_during_adolescence)
- Anarow, B., Greener, C., Gupta, V., Kinsley, M., Henderson, J., Page, C., & Kate Parrot, K. (2003). Whole-Systems Framework for Sustainable Consumption and Production. *Environmental Project No. 807 2003 Miljøprojekt.*
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (Junio de 2001). *changing-the-role-of-top-management-beyond-systems-to-people.* Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1995/05/changing-the-role-of-top-management-beyond-systems-to-people>
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review Volume 45, Issue 4, 243-254.*
- Beltramello, A., Haie-Fayle, L., & Pila, D. (2013). Why New Business Models Matter for Green Growth. *OECD Green Growth Papers.*
- BMJ. (2021). *BMJ.* Obtenido de thebmj: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n160>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production.*
- Boons, F. (2009). *Creating Ecological Value: An Evolutionary Approach to Business Strategies and the Natural Environment.*
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda . *Journal of Cleaner Production.*
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *The Academy of Management Review, 41(2):229–251.*
- Cabrera, L., & Cabrera, D. (2018). *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems.* NY: Odyssean.
- Carrizo, D., & Moller, C. (2018). Estructuras metodológicas de revisiones sistemáticas de literatura en Ingeniería de Software: un estudio de mapeo sistemático. *Revista chilena de ingeniería, 45-54.*
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica, 164-167.*
- Cels, S., De Jong, J., & Nauta, F. (2012). *Agents of Change: Strategy and Tactics for Social Innovation.* Brookings Institution Press.



- Center for the Governance of Change. (2019). *CGC, Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica*. Madrid.
- Ceratti Treptow, I., Marques Kneipp, J., Maffini Gomes, C., Kruglianskas, I., Reis Favarin, R., & Fernandez-Jardón, C. (2022). Business Model Innovation for Sustainable Value Creation in Construction Companies. *Sustainability* 2022.
- Checklist for Qualitative Research. (2006). *JB*. Retrieved from Critical Appraisal Tools: <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>
- Ciapponi, A. (2021). *La declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para reportar revisiones sistemáticas*. Obtenido de Evidencia: <https://www.evidencia.org.ar/index.php/Evidencia/article/view/6960>
- Codina, L. (Abril de 2017). *Lluís Codina*. Obtenido de Revisiones de la literatura y cómo llevarlas a cabo con garantías: systematic reviews y SALSA Framework: <https://www.lluiscodina.com/revision-sistemica-salsa-framework/>
- Deloitte. (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future. La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas*.
- Deloitte. (2018). *Cadena de valor sostenible*.
- Deloitte. (2018). *Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*.
- Diagram, P. 2. (2020). *Flow Diagram*. Obtenido de PRISMA TRANSPARENT REPORTING of SYSTEMATIC REVIEWS and META-ANALYSES: <https://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram>
- Evans, S., Fernando, L., & Yang, M. (2017). Sustainable Value Creation—From Concept Towards Implementation. En S. Evans , F. Lloyd , & M. Yang.
- EY Beacon Institute. (2016). The state of the debate on purpose in business.
- Ferrarini, G. (2020). *Corporate Purpose and Sustainability*. EUSFiL Research Working Paper Series 2020 no. 1.
- Fisch, J. E., & Solomon, S. D. (Febrero de 2021). *Should Corporations have a Purpose?* Obtenido de ECGI: <https://ecgi.global/content/working-papers>
- Fredrik, D. B., & Kindstrom, N. D. (2016). Service flexibility: conceptualizing value creation in service. *Journal of Service Theory and Practice, Vol. 16*, 1-39.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG y desempeño financiero: Evidencia agregada de más de 2000 estudios empíricos. *Revista de Finanzas e Inversiones Sostenibles*, 5, 210-233.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). *Corporate Purpose and Financial Performance*.
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P. (2021). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 1-29.
- Gerry, J. (2010). Propósito Estratégico. En J. Gerry, *Fundamentos de estrategia* (pág. 320). Prentice Hall.
- Gomes Teixeira, G. F., & Cancigliieri Junior, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 1-11.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2012). *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*. Academy of Marketing Science.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 133–150.
- Growth for Knowledge (GfK). (2015). *Valores medioambientales y compra ética*.

- Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Propósito Estratégico. *Harvard Business Review*.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Stuart L. Hart and Mark B. Milstein. *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 2, 15.
- Hörisch, J., Freeman, R., & Schaltegger, S. (2014). Aplicación de la teoría de las partes interesadas en los vínculos de gestión de la sostenibilidad, similitudes, diferencias y un marco conceptual. *Organización y Medio Ambiente*, 7, 328-346.
- Horwat, R. (2005). *Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values*. Strategic Thinking Institute.
- J. Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, 172-194.
- Jaafreh, A. B., & Abedalfattah Z., A.-a. (2012). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *International Journal of Financial Research*, 17.
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet (1st ed.)*. Routledge.
- Knopf, J. W. (2006). Doing a Literature Review. *Calhoun: The NPS Institutional Archive*.
- Lacerda, T. C. (2017, Noviembre 14). The Corporate Purpose of Value Creation for Society: Revisiting the Theoretical Foundations. Lisboa, Portugal.
- Lindgreen, A., Cordoba, J.-R., Maon, F., & Mendoza, J. (2010). Corporate Social Responsibility in Colombia: Making Sense of Social Strategies. *Journal of Business Ethics*.
- Lopez Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. 23.
- Lotti Oliva, F., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 21.
- Mainardes, E. A. (2011). *Teoría de las partes interesadas: cuestiones a resolver. Decisión de la Gerencia*.
- Meyer, M., Rodin, D., V, J., & Hsieh, N.-H. (2018). The social purpose of corporations. *Journal of the British Academy*, 6(s1), 49–73, 26.
- Modelo de creación de valor para el cliente*. (2018). Obtenido de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri\\_modelo\\_creacion\\_valor\\_cliente.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf): [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri\\_modelo\\_creacion\\_valor\\_cliente.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf)
- Moore, C. (2014). Corporate social responsibility and creating shared value: What's the difference? *Heifer International Report*, 1-6.
- Mourkogiannis, N. (13 de Enero de 2010). Understanding Your Strategic Purpose . (S. Green, Entrevistador)
- Mutis, G. (2015). *Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto*. Semana Sostenible.
- Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2016). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, Vol. 38 Iss 8 pp. 520 - 530, 14.
- Polman, P., & Bhattacharya, C. (s.f.). *Stanford Social Innovation Review*. Obtenido de [https://ssir.org/articles/entry/engaging\\_employees\\_to\\_create\\_a\\_sustainable\\_business](https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business)

- Porter, M., & Kramer, M. (2016). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- PwC. (2014). *PwC Survey on Sustainable Development in Latin America*.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*.
- Rey, C., San Cristobal Velasco, J., & Almandoz, J. (2019). The New Logic of Purpose Within the Organization. In *Purpose-driven Organizations Management Ideas for a Better World*. Palgrave MacMillan.
- Rey, C., Velasco, J. S., & Almandoz, J. (2019). *Purpose-driven Organizations*. (C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok, Eds.) Palgrave MacMillan.
- Rodríguez-Calderón, G., Blanco-Ariza, A., & Melamed-Varela, E. (2018). *Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa*. Revista EAN.
- Rondinelli, D., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17, 61-76.
- Ruiz-Perez, F., Rey, C., Bastons, M., & Lleo, A. (2021). Purpose Implementation: Conceptualization and Measurement. *Sustainability*, 18.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. (2017). *Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective*. Journals SAGE.
- Selsky, J., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31, 849-873.
- Starik, M. y. (2013). Hacia una teoría de la gestión de la sostenibilidad: descubriendo e integrando lo casi obvio. *Organización y Medio Ambiente*, 26, 7-30.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia. En A. A. Thompson, J. E. Gamble, M. A. Peteraf, & A. J. Strickland III, *Administración Estratégica*. McGrawHill.
- Uribe Uran, A. (2015). ¿RSE o creación de valor compartido? *Desarrollo Indoamericano*, 51-54.
- Vezzoli, C., & Manzini, E. (2003). A strategic design approach to develop sustainable product service systems: Examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. *Journal of Cleaner Production*.
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. (2003). *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*. Journal of General Management Vol. 28 No. 3.
- Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45, 432-447.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 1-36.
- Zambrano-Arauz, C. D., & Vegas-Melendez, H. J. (2020). Gerencia del proposito estrategico. Una oportunidad de innovacion en empresas familiares. *Pol. Con. (Edicion Num. 47) Vol. 5, No 07*.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: PRISMA 2020 Lista de verificación

Sección/tema	ítem #	Checklist ítem
<b>TITLE</b>		
Título	1	Identificar la publicación como revisión sistemática,
<b>RESUMEN</b>		
Resumen	2	Consulte la lista de comprobación PRISMA 2020 para resúmenes (Tabla 2).
<b>INTRODUCTION</b>		
Justificación	3	Describa la justificación de la revisión en el contexto de los conocimientos existentes.
Objetivos	4	Proporcione una declaración explícita de los objetivos o preguntas que la revisión desea contestar.
<b>MÉTODOS</b>		
Criterios de elegibilidad	5	Especifique los criterios de inclusión y exclusión para la revisión y cómo se agruparon los estudios para la síntesis.
Fuentes de información	6	Especifique todas las bases de datos, registros, sitios web, organizaciones, listas de referencia y otras fuentes buscadas o consultadas para identificar estudios. Especifique la fecha en la que se buscó o consultó por última vez cada fuente.
Estrategia de búsqueda	7	Presentar las estrategias de búsqueda completas para todas las bases de datos, registros y sitios web, incluidos los filtros y los límites utilizados.
Proceso de selección	8	Especifique los métodos utilizados para decidir si un estudio cumplía los criterios para la inclusión de la revisión, incluidos cuántos revisores examinaron cada registro y cada informe recuperado, si trabajaron de forma independiente y, si procede, los detalles de las herramientas de automatización utilizadas en el proceso.
Proceso de recopilación de datos	9	Especifique los métodos utilizados para recopilar los datos de los estudios, incluido el número de revisores que recopilaron datos de cada informe, si trabajaron de forma independiente, los procesos para obtener o confirmar datos de los investigadores del estudio y, si procede, los detalles de las herramientas de automatización utilizadas en el proceso.
Lista de datos	10a	Enumerar y definir todos los resultados para los que se buscaron los datos. Especifique si se buscaron todos los resultados admitidos por cada dominio de resultados en cada estudio (por ejemplo, para todas las medidas, puntos de tiempo, análisis) y, si no, los métodos utilizados para decidir qué resultados recopilar.
	10b	Enumerar y definir todas las demás variables para las que se solicitaron datos (por ejemplo, características de participante e intervención, fuentes de financiación). Describa cualquier suposición hecha sobre cualquier información que falte o no esté clara.
Estudio y valoración del riesgo de sesgo	11	Especifique los métodos utilizados para evaluar el riesgo de sesgo en los estudios incluidos, incluidos los detalles de las herramientas utilizadas, cuántos revisores evaluaron cada estudio y si trabajaron de forma independiente y, si procede, los detalles de las herramientas de automatización utilizadas en el proceso.

Medidas de efecto	12	Especifique para cada resultado como se midió el efecto (por ejemplo, relación de riesgo, diferencia media) utilizadas en la síntesis o presentación de resultados.
Métodos de síntesis	13a	Describa los procesos utilizados para decidir qué estudios eran elegibles para cada síntesis.
	13b	Describir los métodos necesarios para preparar los datos para la presentación o síntesis, como el manejo de las estadísticas de resumen que faltan o las conversiones de datos.
	13c	Describir cualquier método utilizado para tabular o mostrar visualmente los resultados de estudios individuales y síntesis.
	13d	Describir los métodos utilizados para sintetizar resultados y proporcionar justificación para las opciones. Si se realizó un metanálisis, describa los modelos, los métodos para identificar la presencia y el alcance de la heterogeneidad estadística y los paquetes de software utilizados.
	13e	Describa los métodos utilizados para explorar las posibles causas de la heterogeneidad entre los resultados del estudio
	13f	Describir los análisis de sensibilidad realizados para evaluar la fuerza de los resultados sintetizados.

Sección y tema	ítem #	Checklist ítem
Informar de la evaluación del sesgo	14	Describir cualquier método utilizado para evaluar el riesgo de sesgo debido a la falta de resultados en una síntesis (derivada de sesgos de notificación).
Evaluación de la certeza	15	Describir cualquier método utilizado para evaluar la certeza (o confianza) en el cuerpo de evidencia para un resultado.
<b>RESULTADOS</b>		
Selección de los estudios	16a	Describir los resultados del proceso de búsqueda y selección, desde el número de registros identificados en la búsqueda hasta el número de estudios incluidos en la revisión, idealmente utilizando un diagrama de flujo (consulte la figura 1).
	16b	Citar estudios que cumplieran muchos criterios de inclusión, pero no todos ('casi perdidos') y explicar por qué fueron excluidos.
Características del estudio	17	Citar cada estudio incluido y muestre sus características.
Riesgo de sesgo en los estudios	18	Evaluación actual del riesgo de sesgo para cada estudio que se incluyó en la revisión.
Resultados de estudios individuales	19	Para los resultados de cada estudio: a) estadísticas resumidas para cada grupo (cuando proceda) y b) una estimación de efectos y su precisión (por ejemplo, confianza/intervalo creíble), idealmente utilizando tablas o gráficas estructuradas.
Resultados de la síntesis	20a	Para cada combinación o síntesis, resuma brevemente las características y el riesgo de sesgo entre los estudios.
	20b	Presentar los resultados de todas las combinaciones o síntesis estadísticas realizadas. Si se realizó un metanálisis, presente para cada estimación de resumen y su precisión (por ejemplo, confianza/intervalo creíble) y medidas estadísticas de heterogeneidad. Si compara grupos, describa la dirección del efecto.

	20c	Presentar resultados de toda la investigación de posibles causas de heterogeneidad entre los resultados del estudio.
	20d	Presentar los resultados de todos los análisis de sensibilidad realizados para evaluar la solidez de los resultados combinados.
Reportar sesgos	21	Evaluaciones actualizadas de los riesgos de sesgo debido a la falta de resultados (derivados de sesgos de notificación) para cada combinación evaluada.
Certeza de la evidencia	22	Proporcione evaluaciones de certeza (o confianza) en el cuerpo de prueba de cada resultado evaluado.
<b>DISCUSSION</b>		
Discusión	23a	Proporcionar una interpretación general de los resultados en el contexto de otras pruebas.
	23b	Discuta cualquier limitación de la evidencia incluida en el examen.
	23c	Discutir las limitaciones de los procesos de revisión utilizados.
	23d	Discutir las implicaciones de los resultados para la práctica, la política y la investigación futura.
<b>OTHER INFORMATION</b>		
Registro y protocolo	24a	Proporcione información del registro de la revisión, incluido el nombre del registro y el número de registro, o indique que la revisión no se registró.
	24b	Indique dónde se puede acceder al protocolo de revisión o indique que no se ha preparado un protocolo.
	24c	Describir y explicar cualquier cambio en la información proporcionada en el registro o protocolo.
Apoyo	25	Describa las fuentes de apoyo financiero o no financiero para su revisión, y el papel de los financiadores o patrocinadores en la revisión.
Conflicto de intereses competitivos	26	Declarar cualquier conflicto de interés de los autores de las revisiones.
Disponibilidad de datos, código y otros materiales	27	Informe cuáles de las siguientes opciones están disponibles públicamente y dónde se pueden encontrar: formularios de recopilación de datos de plantilla; datos extraídos de estudios incluidos; datos utilizados para todos los análisis; código analítico; cualquier otro material utilizado en la revisión.

Fuente: (Ciapponi, 2021)

## Anexo 2: Cuestionario traducido de la investigación cualitativa JBI

Evaluador..... Fecha:.....  
 Autor..... Año: .....

	Si	No	Incierto	No Aplica
1. Existe congruencia entre la perspectiva filosófica enunciada y la metodología de investigación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hay congruencia entre la metodología de investigación y la pregunta u objetivos de investigación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hay congruencia entre la metodología de investigación y la pregunta u objetivos de investigación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hay congruencia entre la metodología de investigación y la representación y análisis de datos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hay congruencia entre la metodología de investigación y la interpretación de los resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Existe un enunciado que ubique al investigador cultural o teóricamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se aborda la influencia de investigador en la investigación y viceversa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Están adecuadamente representados los participantes y sus voces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La investigación es ética de acuerdo con los criterios actuales, o para estudios recientes, y existe evidencia de aprobación ética por parte de un organismo apropiado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Existe relación de las conclusiones del análisis o interpretación de datos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evaluación general:    Incluir     Excluir     Buscar más información

Comentarios (Incluir razones de exclusión)

---

Fuente: (Checklist for Qualitative Research, 2006)