

2. Sostenibilidad y desarrollo económico desde las medianas empresas con creación de valor compartido e innovación social

HERIBERTO NICCOLAS MORALES*

JAIME GARNICA GONZÁLEZ**

CÉSAR ALFONSO ARROYO BARRANCO***

Resumen

En la actualidad, las empresas de tamaño mediano desempeñan un papel significativo en la cuota de mercado. Debido a esto y a la creciente demanda de implementar políticas que favorezcan prácticas sostenibles en estas empresas, se ha identificado la aplicación de prácticas, que han ganado relevancia en los últimos años, como una estrategia clave para impulsar tanto la sostenibilidad como el crecimiento económico. Estas prácticas están enfocadas en promover la creación de valor compartido, un concepto que se refiere al desarrollo económico y social simultáneo, generado por medio de la interacción entre la empresa y la comunidad en la que se establece. Además, se incluye la innovación social, que consiste en convertir ideas en bienes o servicios que respondan a necesidades sociales y ambientales. Ambos enfoques ofrecen beneficios tanto para la sociedad como para las empresas. Este trabajo tiene como objetivo reformular un modelo visual sistémico que guíe a las empresas medianas en la promoción y el fortalecimiento de la sostenibilidad y el desarrollo económico teniendo como soporte la creación de valor

* Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Maestro en Ingeniería (Planeación), Universidad Nacional Autónoma de México, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6402-121X>

** Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Maestro en Ingeniería (Planeación), Universidad Nacional Autónoma de México, México. <https://orcid.org/0000-0002-2453-5144>

*** Doctor en Diseño y Desarrollo de Productos, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Maestro en Ingeniería Industrial, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2453-5144>

compartido y la innovación social con orientación estratégica. La investigación es de corte cualitativo-interpretativo. Para la elaboración del modelo propuesto se emplean el pensamiento visual y el pensamiento sistémico como metodologías de diseño. El modelo resultante integra cuatro subsistemas, 16 elementos, 15 componentes, diez factores y cuatro ejes. Se concluye que este modelo visual puede ser útil para facilitar la comprensión y el trabajo colaborativo entre las entidades involucradas en procesos de cambio orientados al desarrollo económico y la sostenibilidad.

Palabras clave: *creación de valor compartido, desarrollo económico, innovación social, sostenibilidad, medianas empresas.*

Introducción

La sociedad hace frente a un sinnúmero de retos que se relacionan con la utilización adecuada de los recursos naturales empleados en los procesos productivos. Por ello, la creciente preocupación por cuestiones ambientales ha impulsado a las grandes empresas a adoptar enfoques con una visión social. La idea de crear valor compartido y de la innovación social han surgido como alternativas para ayudar a las empresas a redefinir la estrategia empresarial y considerar como una prioridad generar beneficios a la sociedad y operar bajo un régimen con miras a la sostenibilidad.

Vargas (2021), señala que el concepto de innovación social (IS) envuelve una gran cantidad de ejes, desde la resolución de situaciones problema de naturaleza social con la generación de proyectos tangibles como productos o servicios hasta cambios de actitudes, comportamientos o percepciones que producen cambios en las dinámicas sociales. La necesidad de innovar en el aspecto social surge a través de la observación de fenómenos desfavorables que repercuten de forma negativa en la sociedad y en el entorno que la rodea, y como resultado de esta observación comienza una búsqueda para dar solución a diversas problemáticas desatendidas. Por lo anterior, se considera que la innovación social es un factor importante para el desarrollo de la sociedad, debido a que a partir de ella surgen nuevas perspectivas que resultan inclusive en cambios en los paradigmas actuales.

Según Medeiros, Gonçalves y Camargos (2019), la competitividad está directamente ligada a la habilidad para implementar estrategias que generen ventaja y a la capacidad de mantener los productos en el mercado de manera constante. Por este motivo, resulta imprescindible que las medianas empresas dirijan su planeación y ejecución con el fin de volverse competitivas, lo que permitirá fomentar el crecimiento empresarial y la creación de valor compartido, que implica la modificación de los modelos tradicionalmente establecidos, donde las metas de crecimiento y desarrollo empresarial se enfoquen en entregar valor a la sociedad. Actualmente eso sería únicamente posible si además de brindar beneficios, se considera actuar de forma responsable con el ambiente, por lo que la promoción de la sustentabilidad tiene un papel importante en la creación de valor compartido. De acuerdo con lo planteado por Figueroa, Moreno y Tualombo (2022), es imprescindible para una empresa que rige sus principios bajo la premisa del valor compartido, orientar su estrategia empresarial, no sólo a la consecución de objetivos primarios, sino contribuir al bienestar social y el desarrollo económico.

La problemática que se observa es la dificultad que se tiene para articular de manera efectiva los esfuerzos y las acciones realizados por las empresas, la academia, las entidades gubernamentales y la sociedad para lograr la competitividad y sostenibilidad en naciones que se encuentran en vías de desarrollo. La competitividad empresarial se refiere a la habilidad de una organización para diseñar e implementar estrategias innovadoras que le permitan consolidar o expandir su posición en el mercado de manera duradera, según Medeiros, Gonçalves y Camargos (2019).

En este trabajo se presenta un replanteamiento de un modelo generado por los autores, considerando factores que contribuyen a la sostenibilidad y que se representan de manera más clara y explícita en el modelo visual sistémico generado. Retomar la reflexión sobre los enfoques de creación de valor compartido y la innovación social para replantear un modelo visual sistémico que se oriente a fomentar e impulsar el desarrollo económico y la sostenibilidad con apoyo de las medianas empresas es el principal objetivo de este trabajo. Se considera que el modelo propuesto representa una aportación al campo de la gestión empresarial de las medianas empresas, por ser éstas las que tienen una mayor oportunidad de volverse más competitivas

al mejorar sus habilidades de administración, procesos, sistemas de apoyo y organización.

Marco teórico o revisión de la literatura

Redes y asociaciones: clave para la sostenibilidad

Según Markkula y Sinko (2009), aunque el aprendizaje es fundamental para superar las crisis actuales, los líderes políticos aún no reconocen plenamente su importancia debido a su enfoque limitado por políticas y creencias pasadas. Lo anterior se hizo más evidente durante la pandemia de COVID-19 que se generó en el inicio de la tercera década del presente siglo. Markkula y Sinko (2009) enfatizan la necesidad de superar el pensamiento convencional para impulsar la innovación sistémica en economías del conocimiento en constante evolución. Un aspecto clave en este debate es la optimización de la interconexión entre el mundo laboral y la academia, esencial para catalizar la innovación en economías basadas en el conocimiento. En este sentido, los países latinoamericanos necesitan hacer esfuerzos mayores para lograr establecer y mantener en el tiempo, lazos fuertes de interacción y colaboración entre las empresas y las instituciones de educación superior que realizan investigación básica y aplicada. Las asociaciones tienen el potencial y la responsabilidad de facilitar una colaboración transversal y a gran escala en redes interconectadas, reuniendo a numerosos expertos de empresas y universidades. La innovación abierta es el motor del cambio, integrando la investigación universitaria, la enseñanza, el aprendizaje y diversas formas de colaboración multidimensional.

La innovación abierta, según Chesbrough (2003), es una estrategia que rompe barreras organizacionales, fomentando la colaboración con expertos externos para potenciar el crecimiento, en la cual las organizaciones profundizan más allá de sus límites internos (innovación cerrada) y en donde los conceptos colaborativos con profesionales externos se orientan a promover un desarrollo para la organización (citado por González y Álvarez, 2019). La innovación abierta desempeñará un papel clave en las economías desarrolladas durante los próximos años, derivado de las nuevas tendencias

tecnológicas que impulsarán la innovación, desde el *blockchain* hasta la digitalización, pasando por la investigación genómica, vinculadas con los objetivos internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2015-2030 (Bogers, Chesbrough y Moedas, 2018). La cooperación para los esfuerzos de innovación resulta crucial y en los últimos años se ha incrementado (Freire y Gonçalves, 2022). Para que las alianzas como redes y asociaciones sean efectivas, Bradley Googins y Philip Mirvis (2013) identifican prácticas clave en su libro “Beyond Good Company”. Estas incluyen las siguientes:

- a) Alinear la misión, la cultura, la perspectiva de mercado y el compromiso entre las partes participantes.
- b) Armonizar intereses y objetivos divergentes.
- c) Establecer y mantener la confianza mutua.
- d) Diseñar estrategias de colaboración efectivas (coordinación, cooperación, integración y transformación).
- e) Implementar comunicación continua y efectiva, interna y externamente.
- f) Establecer mecanismos de gobernanza y responsabilidad compartida.

Otro aspecto clave es la interconexión entre docencia, investigación e innovación en la universidad, donde la transferencia de conocimiento generado se convierte en un objetivo estratégico, conocido como la “tercera misión” universitaria (Tourrián, 2020). Este compromiso transforma el conocimiento en valor económico, impulsando: competitividad, innovación, creatividad y desarrollo cultural, social, científico y tecnológico de un territorio. Esta “tercera misión” enfatiza la responsabilidad de la universidad de generar conocimiento aplicable; fomentar la innovación empresarial, contribuir al desarrollo regional y fortalecer la relación academia-sociedad. Sin embargo, existen dificultades inherentes al proceso de vinculación de las universidades y la existencia de diversas barreras que dificultan su consolidación en el ámbito académico, como apuntan algunos estudios que han identificado tres tipos de barreras para la adopción de la tercera misión: de proceso, del investigador y del aliado o socio (Naranjo, Vega y Manjarres, 2023).

La importancia de la creación de valor compartido y la innovación social

En la última década, los conceptos de creación de valor compartido (CVC) e innovación social (IS) han ganado relevancia y capturado el interés de diversos grupos de interés relacionados con políticas sociales, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE) en instituciones públicas y organizaciones privadas de países desarrollados. Existe una estrecha relación entre CVC y RSE, con algunas diferencias. La CVC implica una integración estratégica de la responsabilidad social en la cadena de valor empresarial, generando valor económico y social simultáneamente (Murillo, García y Azuero, 2022).

Michael Porter, profesor de Harvard, y Mark R. Kramer, cofundador de FSG, promueven la CVC para incentivar innovaciones empresariales que consideren el entorno social, sin comprometer ganancias, y beneficien a la sociedad ofreciendo productos accesibles a consumidores desfavorecidos y con menor poder adquisitivo (Becerra, Gutiérrez y Valcarce, 2019).

La CVC se refiere a políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad empresarial mientras abordan las necesidades económicas y sociales en las comunidades donde operan, enfocándose en las conexiones entre progreso económico y social (Porter y Kramer, 2011; Gutiérrez, 2019).

Es de vital importancia identificar las oportunidades, pues aunque parezca muy sencillo la mayoría de las empresas no tiene la capacidad de reconocer los diversos problemas sociales a los que están expuestas, pues es ahí donde están las verdaderas oportunidades, donde se pueden realizar mejoras, adaptaciones, modificaciones, cualquier actividad que tenga como resultado una mejora dentro de la empresa y pueda trasladar beneficio a la sociedad. La CVC es una estrategia de negocio importante a tomar en cuenta en cualquier empresa, debido a que permite poner a prueba proyectos, formar alianzas y acceder a mercados nuevos. Un factor relevante es la medición de estos resultados, pues con ello se podrá conocer cómo está funcionando el negocio en el ámbito social y comprender el impacto en el desarrollo económico y social.

Lo primordial para el desarrollo de valor compartido es crear compromiso dentro de los líderes de la empresa, lo cual resulta difícil pues en la

mayoría de los casos los altos directivos tienen una perspectiva de negocios y no dentro del ámbito social. Esto tiene como resultado que en la mayoría de los casos el único beneficio lo adquiera la empresa y no se cuente con un valor compartido. Para ello es indispensable concientizar a los altos directivos haciéndoles notar que el crear valor compartido como su nombre lo indica permite tener impacto en el desarrollo económico y social, así como también dentro de la empresa, creando un círculo virtuoso empresa-sociedad. A su vez se requieren líderes que desarrollen competencias y formas novedosas de generación de conocimiento, con más sensibilidad y consideración ante las necesidades y desafíos de la sociedad.

La implementación efectiva de valores como solidaridad y subsidiaridad en las organizaciones requiere una orientación integral hacia todo el personal, fomentando un desarrollo libre y razonado basado en una escala de valores compartidos y en una actuación ética. Se trata de fomentar el bien común en la relación empresa-sociedad.

Según Porter y Kramer (2006), la Creación de Valor Compartido (CVC) es una estrategia eficaz para las empresas que buscan mantener su ventaja competitiva en un mundo globalizado. La CVC fomenta el desarrollo de la capacidad de aprender a valorar acciones que buscan lo bueno, justo, noble y valioso para el binomio sociedad-empresa.

La relación entre empresas y grupos de interés es compleja. Desde identificar grupos prioritarios hasta establecer canales de diálogo efectivos, es crucial abordar las tensiones entre sociedad y empresa. Porter y Kramer (2006) destacan la importancia de considerar todos los *stakeholders* relacionados con la cadena de valor (CV) de la empresa. Porter y Kramer (2011) identifican tres formas de crear valor compartido, cada una de ellas con acciones clave para lograrlo:

1. Reconceptualización de productos/servicios y mercados.
 - a) Identificar necesidades sociales en salud, vivienda, nutrición, seguridad financiera y conservación del medio ambiente.
 - b) Desarrollar productos útiles para poblaciones de bajos ingresos y con desventajas.
 - c) Rediseñar productos y métodos de distribución.

2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor.
 - a) Prácticas ambientalmente amigables (ahorro de energía y sistemas logísticos eficientes).
 - b) Compras a empresas locales y pequeñas.
 - c) Mejora en la capacitación del personal y programas de salud ocupacional.
3. Desarrollo de industrias de soporte en clústeres locales.
 - a) Infraestructura (carreteras, aeropuertos, hospitales).
 - b) Instituciones (universidades, centros de investigación, cámaras empresariales).
 - c) Prosperidad económica.

Cada forma es parte de un círculo virtuoso de valor compartido. Mejorar el valor en un área impulsa oportunidades en otras. La capacidad de crear ganancias compartidas aplica de igual forma en economías avanzadas como en países en desarrollo, aunque las oportunidades específicas pueden cambiar de un país a otro, por las características de cada contexto.

El surgimiento de “empresas híbridas”, es decir, aquellas que obtienen ganancias significativas desde el punto de vista económico y simultáneamente crean condiciones sociales favorables, es un claro ejemplo de cómo es posible crear valor compartido. La actuación de ese tipo de empresas ha desdibujado más el límite que existe entre lo lucrativo y lo no lucrativo, por ejemplo: Waterhealth International, que utiliza técnicas innovadoras en la purificación de agua para distribuirla a personas en la India que habitan en poblaciones rurales (Porter y Kramer, 2011).

Para lograr el valor compartido, se necesita una nueva perspectiva: la colaboración efectiva entre todas las partes involucradas. A partir de los intereses y las competencias clave de una empresa, se puede maximizar el impacto social y beneficiar simultáneamente a la propia empresa. Los pasos clave para generar valor compartido de acuerdo con Monroy y Pérez (2020) son:

- a) Identificar necesidades y capacidades de la empresa.
- b) Alinear proyectos sociales y de RSE con la estrategia empresarial.
- c) Fomentar innovación y ventajas competitivas.

Las instituciones educativas de nivel superior pueden ser un aliado valioso de las empresas en la puesta en marcha de proyectos de creación de valor compartido. La implementación de la Creación de Valor Compartido (CVC) desde la universidad requiere:

- a) Innovación.
- b) Conocimiento de necesidades y expectativas del entorno.
- c) Colaboración interdisciplinaria.

La sinergia que produzca la interacción de estos factores puede lograr un impacto positivo en la sociedad y mejorar la competitividad empresarial.

Por otra parte, la innovación social (IS) es definida por la Comisión Europea como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones, lo que permite “empoderar a las personas e impulsar el cambio” (European Commission, 2013). También ofrece nuevas respuestas a la presión de las demandas sociales, que afectan el proceso de interacción social y está dirigida a mejorar el bienestar humano, lo que conlleva a que este tipo de innovación sea social tanto en sus fines como en sus medios y en el sentido de que conduce a un cambio social que produce una inclusión social sostenible (European Commission, 2013; Fougère, Segercrantz & Seeck, 2017). Vega (2017) define a la innovación social como un proceso complejo que busca lograr un cambio social sistémico y que no se puede ver reducido a la contribución única de un individuo o una organización, mientras que la innovación lleva nuevas ideas al mercado en forma de nuevos productos o servicios.

El objetivo principal de la innovación social es satisfacer necesidades humanas desatendidas, promoviendo cambios significativos en la sociedad que beneficien principalmente a los grupos más vulnerables, a través de la introducción de nuevos productos en el mercado. La innovación social como paradigma para la RSE, integra lo social como un compromiso más de las empresas, y no sólo el interés productivo y económico (Carrillo, Urrea, Tereso y Verdugo, 2022). Por su parte, Portales (2019) señala por su parte que la innovación social depende del aporte y la participación de todos los actores de la sociedad.

En la actualidad, ante el escenario que presenta la pospandemia de COVID-19, es necesario implementar una dinámica de trabajo en las organizaciones empresariales, cuyo eje principal sea la cultura de la innovación, en donde además del crecimiento económico, social y tecnológico, se permita un desarrollo integral al impulsar un modelo cultural sustentado en hábitos de innovación que logren la consolidación e identificación como productores y elementos fundamentales de la sociedad del conocimiento (Gregurec, Tomičić Furjan, y Tomičić-Pupek, 2021). Por otra parte, México se encuentra cada día más inmerso en el complejo fenómeno de la globalización y uno de los aspectos que destaca en este escenario es la coexistencia de empresas locales y extranjeras con grandes diferencias operativas causadas principalmente por el desequilibrio que existe en el desarrollo económico, industrial, tecnológico, de investigación y desarrollo (I&D) entre el país de origen y México. La relación entre la innovación, el cambio tecnológico y el crecimiento económico ha sido ampliamente estudiada en la literatura científica. Se ha demostrado que el gasto en I+D (investigación y desarrollo) tanto por parte de las empresas como de los gobiernos es un factor crucial para impulsar la innovación y, por ende, el crecimiento económico (Kogan, Papanikolaou, Seru y Stoffman, 2017).

Metodología

La metodología empleada para elaborar el modelo visual es de corte cualitativo. Para el diseño del modelo visual, se utilizaron las propuestas de Buzan (2018) para realizar mapas mentales, de forma combinada con pensamiento visual que consiste en una metodología innovativa para resolver problemas de forma creativa y sencilla (Morales, Hernández, Durán y Pérez, 2022). Se realizó una revisión documental con apoyo de Google Académico, identificando artículos que tratan el tema de la CVC y la innovación social. A partir de los pasos de la metodología de pensamiento visual (mirar, ver, imaginar y mostrar) se identificaron relaciones entre la CVC y la innovación social, además de visualizar cómo podrían ayudar estos enfoques o prácticas a realizar acciones en las medianas empresas en pro de la sostenibilidad y el desarrollo económico interactuando con entidades de gobierno, insti-

tuciones de educación superior y la sociedad. El mapeo mental se realizó a partir de cuatro iteraciones considerando en cada una de ellas la representación de un modelo o esquema visual que fuera multidimensional, colorido, donde se combinaran palabras con imágenes, asociación lógica y combinación de enfoque analítico y sintético.

El proceso de pensamiento visual de acuerdo a Roam (2017), consta de 4 pasos principales: 1) mirar: primero se ve la realidad, fijándose en los diferentes elementos que se perciben; 2) ver: se observan las relaciones entre los elementos, se registran, aprendiendo cuáles son y cómo se comportan en el escenario; 3) imaginar: se piensa en opciones, objetos y situaciones similares, creando conexiones mentales e imaginando nuevos escenarios, y 4) mostrar: se comunica a otras personas el pensamiento producido en forma gráfica, sintetizándolo en imágenes. Como apoyo en la elaboración del modelo se emplearon estrategias de pensamiento visual (Visual Thinking Strategies, VTS) propuestas por Philip Yenawine y Abigail Housen (Albert, Mihai y Mudure-Iacob, 2022).

El método general empleado para el diseño del modelo visual sistémico contempló cuatro fases:

- a) Identificación de las ideas principales.
- b) Construcción del bosquejo de ideas.
- c) Integración de los bosquejos de ideas.
- d) Trazo final del modelo visual.

A partir de un proceso iterativo se logró generar la versión de modelo visual resultante.

Resultados y discusión

Córdova y Sánchez (2021) señalan que el desarrollo económico es considerado un proceso sistemático que involucra al sector público y privado, cuyo propósito es incrementar la calidad y el nivel de vida de los pobladores. Además, busca conseguir un crecimiento equilibrado y equitativo; por ello los países implementan estrategias y diseñan parámetros que facilite alcan-

zar este propósito. Lo anterior, refleja la importancia del rol que tienen las empresas en el ecosistema, por lo que las empresas medianas pueden ser un factor clave para lograr un desarrollo económico y la generación de conocimiento, por medio de la vinculación y colaboración más estrecha con universidades locales.

La Secretaría de Economía de México define a una mediana empresa como los negocios dedicados al comercio, la producción, la transformación de materias primas y la prestación de bienes y servicios que anualmente generan ventas que van desde los 100 millones hasta 250 millones de pesos y tienen desde 31 hasta 100 trabajadores si pertenecen al sector comercio, de 51 a 250 trabajadores si es del sector industria y de 51 a 100 trabajadores si es del sector servicios (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y sus procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. Asimismo, posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora a personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión, lo que implica aumentar el grado de compromiso de la empresa, con el objetivo de crecer dentro del mercado.

En el territorio mexicano se cuenta con 19 329 medianas empresas, que representan el 6.9 por ciento de las empresas del país de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022), además, generan el 22% del producto interno bruto (PIB) y el 16% del empleo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). En 2021, casi la mitad de las empresas medianas (49%) tenían 21 años o más de haber iniciado actividades; en el 65.5% de ellas, la o el director general o gerente fue la persona que tomó, principalmente, las decisiones; en el 8.8% de las empresas medianas, las decisiones las tomó, principalmente, una mujer; y 44.3% de las medianas, realizaron alguna solicitud de crédito en 2021 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022). Investigaciones realizadas por Covarrubias y colaboradores (2021) señalan que México actualmente se enfrenta a importantes retos en materia de sustentabilidad dentro del emprendimiento, y es considerado como uno de los elementos más importantes de la competitividad, así como del desarrollo económico y social del país. Esto muestra una relación directa entre el crecimiento empresarial con base en la sustentabilidad. El consu-

midor, que es un eje principal a partir del cual las empresas construyen las ideas de sus productos o servicios, hoy exige responsabilidad ambiental y social en cuanto a la producción de bienes y servicios. Por este motivo, el contar con un plan de desarrollo en las medianas empresas, basado en el respeto al medio ambiente y al uso responsable de los recursos en concordancia con los principios de sostenibilidad y desarrollo sustentable puede significar una importante ventaja competitiva respecto de aquellas empresas que inciden en prácticas como manejo inadecuado de residuos, extracción desmedida de recursos naturales, destrucción de ecosistemas, entre otras, que resultan incongruentes con los escenarios y retos a los que se está haciendo frente actualmente, por ejemplo, el cambio climático.

Debido a lo anterior, las empresas cada vez se inclinan más hacia la modificación de sus procesos productivos para generar una cantidad mínima de desechos y hacer un uso óptimo de los recursos en miras al posicionamiento empresarial y al cumplimiento de la legislación en materia ambiental y desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible comprende: economía, medio ambiente y sociedad, relación que se traduce en desarrollo económico y social respetuoso con el medio ambiente, es decir, desarrollo soportable en el ámbito ecológico, viable en lo económico, y equitativo en lo social (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018). Se busca crecimiento a largo plazo sin dañar el medio ambiente y los ecosistemas y sin consumir sus recursos de forma indiscriminada, es decir, se busca lograr un desarrollo equilibrado haciendo un uso eficiente de los recursos naturales, renovables y no renovables.

El enfoque de CVC y el desarrollo sostenible gestiona la permanencia de la organización en el largo plazo desde los pilares económico, ambiental y social, complementados con el buen gobierno corporativo y los altos estándares de desempeño.

Hoy en día las medianas empresas conforman una gran parte de las empresas en México, por lo que es necesario que las empresas estén dispuestas a generar valor e incluirlo como elemento fundamental de su dirección estratégica, con el fin de asociarlo en la implementación de actividades que permitan generar ventajas competitivas sostenibles, que permitan hacer uso eficiente de los recursos naturales, garantizando la sostenibilidad en el tiempo.

Para que una empresa sea sostenible además de generar ganancias económicas, debe cuidar la forma en que lo hace y obtener como resultado beneficios económicos, sociales y ambientales. Esto surgió a partir de la base del Informe Brundtland, el cual busca integrar dentro del quehacer de las empresas el interés no sólo por los aspectos económicos, lo cual es una visión muy tradicional, sino también las preocupaciones por el medio ambiente y la sociedad (Conte y D'Elia, 2018).

El desarrollo económico sostenible puede lograrse, cuando las empresas o personas, con un criterio rentable, hacen posible que sus proyectos sean financieramente exitosos (lograr en el tiempo que los ingresos sean mayores que sus costos), sin importar que al mismo tiempo abran su capital financiero a muchos socios, tengan un trato digno con los trabajadores y sus clientes e inclusive, paguen buenos salarios a la comunidad (Zarta, 2018; Castriellón, Correa, Jaramillo y Correa, 2021).

En los últimos años se ha percibido un aumento en el número de clientes conscientes del medio ambiente. Salas (2018) afirma que durante el proceso de consumo ecológico el cliente y/o consumidor tiene que ser capaz de concebir que el producto que está utilizando podría generar algún impacto en el medio ambiente y por tal motivo debe ser tratado de una manera responsable.

Algunas de las problemáticas sociales a las que se enfrenta la sociedad actualmente guardan relación con la actividad empresarial, por lo que la solución probablemente pueda estar en un cambio de prácticas que han dejado resultado en la falta de credibilidad de la sociedad frente a los empresarios, de manera que mediante la búsqueda de soluciones a dificultades enfrentadas por la sociedad a través de la creación de productos o servicios, es posible subsanar la imagen negativa de las empresas. En este sentido, las capacidades de emprendimiento del personal son de gran ayuda para la empresa. La gestión del intraemprendimiento en las empresas muestra una relación causal significativa con la CVC, considerando las siguientes dimensiones: apoyo a la gerencia, estructura organizativa, empoderamiento de los empleados, recompensas, cultura investigativa, orientación de esfuerzos y la disposición de recursos, lo que puede propiciar un mayor involucramiento y compromiso de los trabajadores en las iniciativas de la empresa (Soto, Salas, De Bracamonte y Pagador, 2023). Resulta especialmente importante

que las soluciones sean aplicables, alcanzables y medibles, de forma que su aplicación sea palpable y transparente. El hecho de que una empresa muestre un comportamiento socialmente responsable puede influir en su éxito a largo plazo, debido al arraigo que puede generar en sus consumidores y colaboradores, importante característica que le permitirá ser competitiva en relación con otras empresas de su mismo giro.

Apoyándose en la perspectiva del pensamiento sistémico (holístico), se considera que una solución pertinente y adecuada es que tanto las empresas y el gobierno (en sus distintos niveles) como la sociedad y la academia unan esfuerzos para obtener un beneficio en común que conlleve a la creación de valores económicos y beneficios sociales de manera interrelacionada, para que de esta forma la sociedad sea capaz de enfrentar y superar efectivamente las necesidades y los desafíos que presenta el escenario socioeconómico actual y que esto impacte en las empresas.

Modelo visual sistémico para la sostenibilidad y el desarrollo económico basado en la CVC e innovación social

El resultado de aplicar el pensamiento visual y el pensamiento sistémico es el modelo que se describe a continuación. De manera general, el modelo visual sistémico que se propone en el presente trabajo pretende incidir de manera significativa en el logro de una conciencia de solidaridad y colaboración, así como en una cultura de innovación y productividad en los *stakeholders* y agentes de cambio involucrados en el desarrollo económico de una región, partiendo de la actuación integrada y colaborativa de todos los implicados de cara a los conceptos nucleares del modelo: CVC e innovación social como paradigmas de acción e intervención.

El modelo está estructurado en cuatro subsistemas: gobierno, empresa, sociedad y academia. El modelo considera a la academia como un subsistema básico, dado que en sus entidades se forma el talento y capital humano necesario e indispensable para la generación de conocimiento, las actividades de investigación y desarrollo, y el emprendimiento empresarial. En el centro del modelo se ubica la CVC y la innovación social que fungen como el motor que mantiene en funcionamiento al modelo y permite la

cohesión de las partes. Cada subsistema contiene elementos que cumplen un propósito particular para que el modelo tenga una dinámica ágil de operación. Los elementos de cada subsistema se listan en la Tabla 1.

Tabla 1. *Elementos de los subsistemas del modelo visual sistémico para el desarrollo económico sustentado en la CVC e IS*

Subsistema	Elemento
Gobierno	Leyes. Regulación. Fondos. Servicios públicos.
Empresa	Accionistas. Colaboradores. Competidores. Sindicatos.
Sociedad	Clientes. Emprendedores. Grupos ambientalistas. Organizaciones No Gubernamentales. Medios de comunicación.
Academia	Grupos de investigadores. Líneas de Investigación y Aplicación del Conocimiento. Planes de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

La interacción fluida y continua entre los subsistemas y los elementos de cada uno, permeada por el paradigma de actuación de la CVC y la innovación social, da como resultado la activación de una serie de componentes asociados a cada subsistema, de los cuales se desprende cada componente de acciones encaminadas a coadyuvar al desarrollo económico local producto de la sinergia generada entre los elementos considerados en el modelo. Los componentes vinculados a cada subsistema se listan en la tabla 2 y tabla 3.

Tabla 2. *Componentes de los subsistemas del modelo visual sistémico para la sostenibilidad y el desarrollo económico sustentado en la CVC e IS*

Subsistema	Componente
Gobierno	Gobernabilidad y políticas sociales. Infraestructura y servicios. Fortalecimiento de una cultura de rendición de cuentas y transparencia. Mecanismos ágiles de financiamiento.
Empresa	Desarrollo de competencias y habilidades en el personal. Coordinación de recursos humanos, materiales y económicos. Sustentabilidad Integral (ambiental, económico y social). Innovación de procesos y productos. Optimización de recursos (agua, energía y materiales).
Sociedad	Implementación de proyectos de emprendimiento social. Iniciativas de cambio y acción solidaria. Colaboración social y comunidades de aprendizaje evolutivo. Diálogo informado y orientado a la acción.
Academia	Aplicación innovadora del conocimiento. Espacios de vinculación. Calidad en el desarrollo de ciencia y tecnología. Desarrollo de competencias en pensamiento sistémico, comunicación y liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. *Factores de fomento a la sostenibilidad de los subsistemas del modelo visual sistémico para el desarrollo económico sustentado en la CVC e innovación social*

Subsistema	Factor
Gobierno	Actualización constante de la normativa ambiental. Creación de nuevas leyes que apoyen el desarrollo sostenible.
Empresa	Nuevas formas para valorizar los residuos. Promover en los consumidores el cuidado del medio ambiente y consumo responsable. Aplicación de tecnologías verdes.
Sociedad	Implementación de proyectos orientados al desarrollo sostenible en comunidades. Promoción de la cultura de cuidado al medio ambiente en los hogares.
Academia	Aplicación de prácticas innovadoras en el cuidado del medio ambiente. Proyectos de vinculación con el sector social y productivo. Investigación y desarrollo de nuevos materiales y procesos.

Fuente: Elaboración propia.

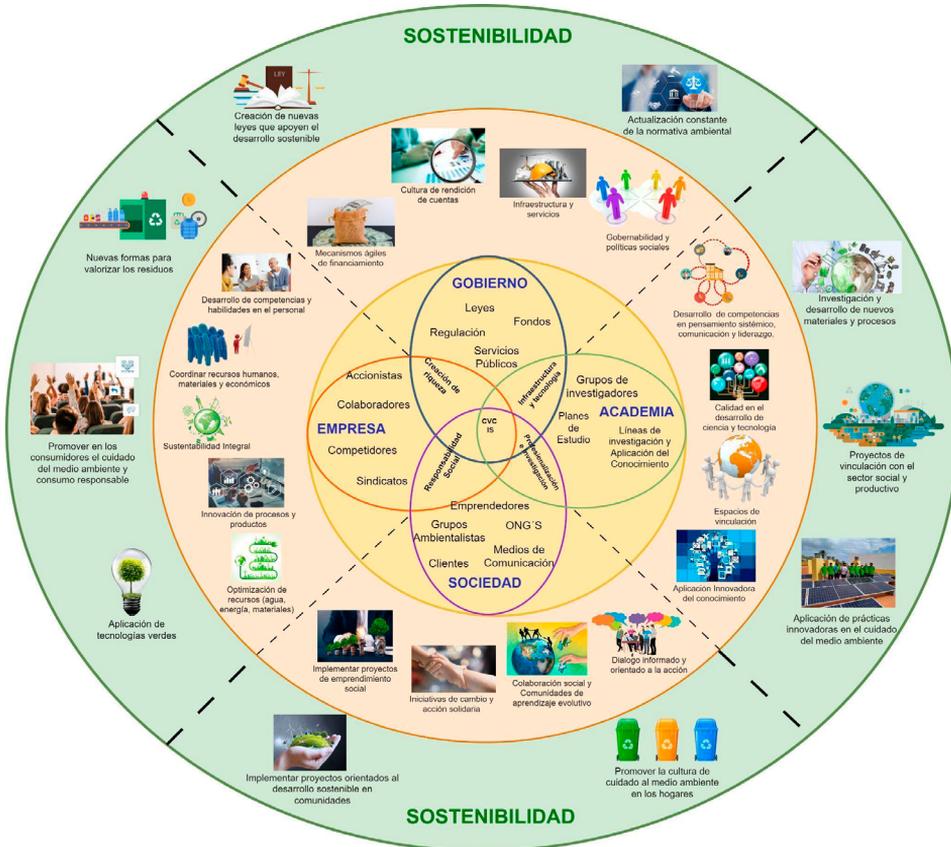
La sinergia generada por la acción centrada en los conceptos de CVC y de innovación social, da como resultado que se establezcan cuatro ejes estratégicos que orientan las relaciones de interdependencia y colaboración de los subsistemas considerados en el modelo. Estos ejes se listan en la tabla 4 y están en función de una dupla de subsistemas ligados.

Tabla 4. Ejes de los subsistemas del modelo visual sistémico para la sostenibilidad y el desarrollo económico sustentado en la CVC e innovación social

Eje	Subsistemas vinculados
Creación de riqueza	Gobierno-Empresa
Responsabilidad Social	Empresa-Sociedad
Profesionalización e Investigación	Sociedad-Academia
Infraestructura y Tecnología	Academia-Gobierno

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Modelo visual sistémico para la sostenibilidad y el desarrollo económico basado en la CVC e innovación social como núcleo de la generación de sinergia entre gobierno, empresas, sociedad y la academia



El modelo propuesto considera como premisa que, durante el proceso de interacción y colaboración entre los elementos de cada subsistema, donde

existe una participación activa del capital humano de las organizaciones involucradas, se propicie la realización de cuatro actividades de manera consistente y armoniosa que coadyuven a la generación de sinergias. Las actividades consideradas son: 1) procesos de auto monitoreo, 2) celebración del logro, 3) diseño de procesos de concertación, y 4) compartir la información, mismas que se describen a continuación en la tabla 5.

Tabla 5. *Actividades clave para facilitar la operatividad del modelo visual sistémico para el desarrollo económico sustentado en la CVC e innovación social*

Actividad	Descripción
Procesos de auto-monitoreo	El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; utilizando un conjunto de indicadores útiles para cada empresa, también es necesario que los entes que interactúan con la empresa establezcan procesos de automonitoreo de su propia dinámica.
Celebrar el logro	Las empresas y las comunidades involucradas de la sociedad deben festejar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno. Esto ayuda a fortalecer los lazos de unión, la convivencia y la comunicación.
Diseñar procesos de concertación	Se debe buscar la manera de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que unen a las partes interactuantes y en los cuales todos ganan y eliminar las acciones y conductas que llevan a gastar la energía y el tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, es decir, una situación de "ganar-perder". Se requiere entonces, que los equipos de trabajo liberen toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar, con base en una buena comunicación y relaciones de confianza.
Compartir la información	Todas las partes interactuantes necesitan tener acceso a toda la información y los conocimientos necesarios para cumplir oportuna y efectivamente con su misión, evitando prácticas de monopolio de información y fomentando la transparencia.

Fuente: Elaboración propia.

En cada subsistema se deben realizar dichas actividades, de modo que la dinámica de operación permita aprendizaje, control, evaluación y adaptación continuos. La operación dinámica del modelo puede contribuir a que las personas se sientan plenas, satisfechas y orgullosas de pertenecer a la organización en la que colaboran y laboran debido a que se sienten parte de algo más grande y trascendente. Cabe mencionar que el modelo conceptual propuesto opera bajo el supuesto de la proximidad geográfica de los entes que forman parte de cada subsistema, es decir, en un ámbito territorial definido y limitado. Otro supuesto, es el hecho de que los entes involucrados en cada subsistema tengan una perspectiva de enfoque centrada en un sector económico específico. Es decir, se busca de manera premeditada el desarrollo económico de una región al dirigir la mayoría de los recursos y esfuerzos

a un sector particular de la producción, definido por consenso y derivado de un estudio sistémico.

Conclusiones

Los desequilibrios que padecen los ecosistemas y que en su mayoría han sido provocados por la acción de los seres humanos deben atenderse para no generar más crisis de recursos, hambre, pobreza y enfermedades. Las nuevas generaciones se dan cuenta de que las viejas formas de hacer las cosas ya no funcionan y reclaman que se hagan cambios para lograr una transformación fundamental de la organización social, económica y cultural, por lo que se requieren de soluciones creativas e innovadoras para fomentar el crecimiento sostenible, garantizar el empleo y aumentar la capacidad competitiva de las regiones o los territorios.

El modelo visual sistémico replanteado se ha propuesto con la intención de impulsar con mayor fuerza las ideas en torno al enfoque de CVC y la innovación social, conjuntando la responsabilidad social de las empresas, la gestión del conocimiento, la sostenibilidad, la justicia social y la visión de un futuro justo. Puede servir de marco para la creación y difusión de redes sociales de emprendedores e innovadores sociales en el gobierno, las empresas, la academia y la sociedad, especialmente entre los colectivos jóvenes y para contribuir a la creación de semilleros de sinergias en múltiples ámbitos sociales con una visión holística y sistémica. Asimismo, se considera que el modelo puede contribuir a mejorar la gestión del capital humano en las medianas empresas al brindar mayor participación en la toma de decisiones para buscar el bien común en la sociedad a través de mejores productos y servicios, la mejora de los procesos y sistemas de apoyo gerencial y, de ese modo, crear un ambiente laboral satisfactorio donde prevalezcan las emociones positivas.

A partir de los referentes citados en este trabajo se considera necesario promover un ambiente propicio para la colaboración, basado en la confianza mutua y en una genuina preocupación por la prosperidad de los demás involucrados. Un aporte del modelo es que transmite de manera visual una forma en que las medianas empresas pueden acercarse sistemáticamente a

las necesidades de la sociedad en condiciones que cambian rápidamente en el entorno y a las necesidades de las empresas para propiciar la sostenibilidad y el desarrollo económico en la región donde se ubican y en la que pueden tener mayor influencia. El modelo propuesto muestra que para avanzar hacia la sostenibilidad se requieren cambios en la forma de pensar y actuar tanto de los empresarios, el personal que colabora en las empresas y de la academia. El modelo visual propuesto puede ser de utilidad para las medianas empresas para facilitar el entendimiento entre las entidades que se involucran en procesos de cambio a favor del desarrollo económico y la sostenibilidad.

Finalmente, se busca como aporte importante de este trabajo la utilización del Pensamiento Visual y el Pensamiento Sistémico en el abordaje de situaciones problémicas de sostenibilidad y desarrollo económico con una perspectiva de colaboración y aprendizaje, así como hacer notar la necesidad de realizar investigaciones que incorporen la transdisciplinariedad y la sistémica para avanzar en la agenda 2030 y cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU.

Referencias

- Albert, C.N.; Mihai, M., Mudure, I. (2022). Visual Thinking Strategies-Theory and Applied Areas of Insertion. *Sustainability*,14, 7195. <https://doi.org/10.3390/su14127195>
- Becerra, R., Gutiérrez, A.M. y Valcarce, L. (2019). Creación de Valor Compartido. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. Nº 127 (septiembre), 6-8.
- Buzan, T. (2018). *Mapas Mentales. Aprende a usar la herramienta de pensamiento más poderosa del universo*. Editorial Planeta: México.
- Carrillo, T. D. N. J., Urrea, M. L., Tereso, L., Verdugo, L. M. (2022). Áreas de Responsabilidad Social Empresarial en empresas sinaloenses: Un análisis desde la innovación social. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-6), 352-363. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i.38851>
- Castrillón, Y. V., Correa, Y. C., Jaramillo, D., Correa, J. A. (2021). Acciones de valor compartido realizadas por los grupos empresariales de Colombia. *Suma de Negocios*. 12(27), 115-123.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*. 60(2), 5-16.

- Conte, M., D'Elia, V. (2018). Desarrollo sostenible y conceptos "verdes". *Revista Problemas del Desarrollo*, 192(49), 61-84.
- Córdova, A., Sánchez, D. K. (2021). Una mirada al desarrollo económico local con enfoque al crecimiento socioeconómico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 5(5), 8302-8335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.920
- Covarrubias, V. G., Tapia, E., Rivera, J. (2021). Retos y Oportunidades del Emprendimiento Sustentable en México. México: Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Puebla (CONCYTEP). <https://bit.ly/4bWC6xy>
- European Commission. (2013). *Guide to Social Innovation. Regional and Urban Policy*.
- Figueroa, M., Moreno, M., Tualombo, J. (2022). Responsabilidad social y la creación del valor compartido. *Bases fundamentales en la dirección de las PYMES*. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 430-439. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.963>
- Fougère, M., Segercrantz, B., Seeck, H. (2017). A critical reading of the European Union's social innovation policy discourse: (Re) legitimizing neoliberalism. *Organization*, 24(6), 819-843.
- Freire, J. A. F., Gonçalves, E. (2022). Cooperation in innovative efforts: A systematic literature review. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 3364-3400.
- González, J. J., Álvarez, L. (2019). Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 24(88), 1199-1222. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30173>
- Googins, B., Mirvis, P. (2013, 17 de junio). Organizing for Sustainability: Networks and Partnerships. *BABSON Blog*. The Lewis Institute. Creating Social Value. Recuperado el 6 de mayo de 2024, de <http://blogs.babson.edu/social/2013/06/17/organizing-for-sustainability-networks-and-partnerships/>
- Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*. 13(3), 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>
- Gutiérrez, J. (2019). La creación de valor compartido, una oportunidad para el sector empresarial en Colombia y Perú. *Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN) 2021*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2019*. INEGI.
- Kogan, L., Papanikolaou, D., Seru, A., Stoffman, N. (2017). Technological Innovation, Resource Allocation, and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 132(2), 665-712.
- Markkula, M., Sinko, M. (2009). Knowledge economies and innovation society evolve around learning. *eLearning Papers*, 13. European Commission. <https://bit.ly/46hEAW0>
- Medeiros, V., Gonçalves, L., Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*. Número 129.
- Monroy, V. E., Pérez, C. (2020). Un breve acercamiento a la creación de valor compartido desde la universidad: Instituto de Economía Social y Cooperativismo (Indesco),

- Universidad Cooperativa de Colombia. DIXI. 22(1), 3-26. DOI: <https://doi.org/10.16925/2357-5891.2020.01.02>
- Morales, L., Hernández, J., Durán, S., Pérez, A. (2022). Visual thinking como habilidad potenciadora de la gerencia creativa en equipos innovadores. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*. 17(2), 153 - 174. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9270>
- Murillo, G., García, M., Azuero, A. R. (2022). Responsabilidad social empresarial, cambio institucional y organizacional del sector petrolero colombiano. *Revista de Ciencias Sociales*. 28(1), 175-186. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37683>
- Naranjo, G., Vega, J., Manjarres, L. (2023). Barriers to Third Mission: organizational and individual antecedents. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 12(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00300-4>
- Portales, L. (2019). Social innovation: origins, definitions, and main elements. En *Social innovation and social entrepreneurship*. Editor L. Portales (New York, NY: Springer Berlin Heidelberg), 1-14.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business Review, América Latina. Diciembre, 2006.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. Enero-Febrero, 2011.
- Roam, D. (2017). *La clave es la servilleta*. Colombia: Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S.
- Salas, H.J. (2018). Marketing ecológico: La creciente preocupación empresarial por la protección del medio ambiente. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*. 15(15), 151-170. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000100010&lng=es&tlng=es.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (24 de julio de 2018). *Diferencia entre sustentable y sostenible*. <https://bit.ly/3Wcp2hk>
- Soto, S. E., Salas, J. A., De Bracamonte, P. J., Pagador, S. E. (2023). Gestión del intraemprendimiento como predictor de creación de valor compartido en micro y pequeñas empresas peruanas. *Revista de Ciencias Sociales*. XXIX (Número Especial 7), 77-87.
- Vargas, J. A. (2021). Innovación social: ¿Nueva cara de la responsabilidad social? conceptualización crítica desde la perspectiva universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*. 27(2), 435-450. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35934>
- Vega, J. (2017). *Innovación Social*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)-Paraguay: Asunción. https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editorres/u38/CTS-J.Vega-modulo-7.pdf
- Touriñán, J. M. (2020). La 'tercera misión' de la universidad, transferencia de conocimiento y sociedades del conocimiento. Una aproximación desde la pedagogía. *Contextos Educativos. Revista de Educación*. (26), 41-81. <https://doi.org/10.18172/con.4446>
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*. (28), 409-423. DOI: <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>